



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA
UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE CASOS Y
PROPUESTA DE DESPLIEGUE**

Ignacio Aldeanueva Fernández

Málaga 2011



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

***RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE
CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE***

TESIS DOCTORAL presentada por el Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía *D. Ignacio Aldeanueva Fernández* para optar al título de Doctor por la Universidad de Málaga.

DIRECTOR: *Dr. D. Carlos Ángel Benavides Velasco*. Profesor Titular de Universidad, Área de Conocimiento de Organización de Empresas.

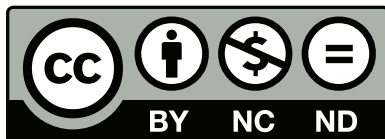
Málaga, mayo de 2011



SPICUM
servicio de publicaciones

AUTOR: Ignacio Aldeanueva Fernández

EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar,
transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de
la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



CARLOS ÁNGEL BENAVIDES VELASCO, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor Ingeniero Industrial, Profesor Titular de Universidad del Área de Conocimiento de Organización de Empresas, miembro del Departamento de Economía y Administración de Empresas adscrito a la Escuela Politécnica Superior y Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga. INFORMA Y HACE CONSTAR:

Que D. IGNACIO ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía, ha realizado bajo mi dirección, en el Área de Conocimiento de Organización de Empresas (Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga) el trabajo de investigación titulado: *RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE*.

Que finalizado y examinado dicho trabajo de investigación, conforme prescribe el artículo 8.1. del Real Decreto 778/1998, de 30 de abril (BOE núm. 104, de 1 de mayo), AUTORIZA su presentación por considerar que reúne todos los requisitos formales y científicos legalmente establecidos para que el doctorando obtenga el título de *Doctor por la Universidad de Málaga*.

A mi madre María de las Mercedes
Fernández de Giles

El hombre feliz no es el hombre que
ríe, sino aquel cuya alma, llena de
alegría y confianza, se sobrepone y
es superior a los acontecimientos.

LUCIO A. SÉNECA

SUMARIO

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE
CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE
SUMARIO**

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICES

INTRODUCCIÓN

- 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**
- 2. UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**
- 3. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD**

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la implicación de diversas personas. A todas ellas agradezco sus aportaciones, ya que han constituido una valiosa ayuda para poder finalizar esta ardua tarea.

La profesora *Dra. Dña. Francisca Parra Guerrero*, catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Málaga y Directora del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la citada Universidad, ha tenido siempre palabras de ánimo y aliento para la realización de esta Tesis Doctoral. Igualmente, me ha dado buenos consejos para afrontar la vida universitaria en los ámbitos docente e investigador.

La profesora *Dra. Dña. Cristina Quintana García*, profesora titular de Organización de Empresas de la Universidad de Málaga y Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la citada Universidad, me ha ofrecido siempre su ayuda y sus conocimientos, constituyendo los mismos un pilar fundamental para acabar el presente trabajo de investigación.

Asimismo, quiero agradecer la ayuda de dos antiguos compañeros del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga. Se trata de la *Dra. Dña. J. Eva Vallejo García*, técnica de Calidad y Planificación Estratégica y de *D. José Manuel Borrego Martínez*, jefe de sección. Cuando era becario en el Vicerrectorado me ayudaban en lo que necesitaba, costumbre que siguen manteniendo y por ello les agradezco su colaboración en la Tesis Doctoral.

Además, quiero dejar constancia de mi agradecimiento, por su colaboración, a la Vicerrectora de Responsabilidad Social y Calidad de la Universidad de Santiago de Compostela, *Dra. Dña. Benita Silva Hermo*, así como a los profesores, también pertenecientes a dicha institución, *Dr. D. Juan R. Piñeiro Chousa* y *Dña. Noelia Romero Castro*.

Asimismo, quiero señalar la ayuda prestada por el profesor *Dr. D. Julio Terrados Cepeda*, Vicerrector de Planificación y Calidad de la Universidad Internacional de Andalucía, al que conocí hace unos años en una reunión sobre temas de Responsabilidad Social y que no ha dudado en colaborar, con sus conocimientos sobre dicha materia, en el presente trabajo de investigación.

En relación a las instituciones, es para mí un honor aprovechar estas líneas para testimoniar, en primer lugar, mi profundo reconocimiento a la Universidad de Málaga. A ella debo mi formación académica, la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, la Licenciatura en Economía, el Programa de Doctorado “Sistema de Calidad Total: gestión integrada de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales e innovación tecnológica” y el reconocimiento de la suficiencia investigadora con la obtención del Diploma de Estudios Avanzados.

En segundo lugar, quiero agradecer al Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, concretamente al Área de Conocimiento de Organización de Empresas, la posibilidad que me concede para desarrollar, en el ámbito de dicha institución, mi vocación docente e investigadora, que espero y deseo desempeñar con dedicación y entrega a la Universidad y culminar con éxito.

Sin embargo, la realización de un trabajo de esta magnitud únicamente es posible con un Director de Tesis Doctoral verdaderamente implicado. El profesor *Dr. D. Carlos Á. Benavides Velasco*, profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad de Málaga y Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de dicha institución ha sido, con sus conocimientos y su amplia experiencia en el mundo universitario, un auténtico maestro en la dirección de este trabajo. Sus orientaciones y explicaciones ponen de manifiesto su capacidad de trabajo y el compromiso que ha tenido conmigo para que este trabajo sea una realidad. Los aciertos y éxitos que puedan derivarse de la investigación que presentamos como Tesis Doctoral a él se los debo. No obstante, quiero dejar constancia que las omisiones y posibles fallos que contenga el trabajo son de mi exclusiva responsabilidad.

En el ámbito familiar, quiero agradecer a mi madre *Mercedes* y a mis hermanos *Mercedes* y *Carlos* la paciencia que han tenido conmigo mientras he realizado la Tesis Doctoral y, en general, durante toda la vida. También, desde el recuerdo, quiero darle las gracias a mi padre *Valentín* (D.E.P.) por el apoyo que me brindó siempre, incluyendo los momentos realmente difíciles que en casa vivimos, para estudiar. Hubiera supuesto una inmensa alegría para él ver finalizado el presente trabajo, pero no ha podido ser.

Por último, gracias a Dios, el Señor de la Historia y de mi historia personal.

Ignacio Aldeanueva Fernández

Universidad de Málaga, mayo de 2011

ÍNDICES

ÍNDICE GENERAL

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO
DE CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE
ÍNDICE GENERAL**

SUMARIO.....	IX
AGRADECIMIENTOS.....	XIII
ÍNDICES.....	XIX
Índice general.....	XXI
Índice de figuras.....	XXVII
Índice de cuadros.....	XXXI
INTRODUCCIÓN.....	XXXV
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	6
1.2.1. Antecedentes y evolución histórica de la Responsabilidad Social.....	6
1.2.2. Contexto de la Responsabilidad Social.....	12
1.2.3. Principios de la Responsabilidad Social.....	23
1.2.4. Ética y Responsabilidad Social.....	34
1.2.5. Organismos internacionales y Responsabilidad Social.....	40
1.3. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	56
1.3.1. <i>Social Accountability International: Norma SA8000:2008.....</i>	<i>57</i>
1.3.2. <i>Accountability: Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS:2008.....</i>	<i>62</i>
1.3.3. <i>Foro para la Evaluación de la Gestión Ética: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Norma SGE 21:2008.....</i>	<i>69</i>
1.3.4. <i>Organización Internacional de Normalización: Guía de Responsabilidad Social, Norma Internacional ISO 26000:2010.....</i>	<i>74</i>
1.3.5. <i>Global Reporting Initiative: Guía para la elaboración de Memorias</i>	

<i>de Sostenibilidad</i>	79
1.3.6. <i>Asociación Española de Normalización y Certificación: Especificación Técnica Certificable RS 10</i>	86
1.3.7. Análisis comparativo.....	91
1.4. CONSIDERACIONES FINALES	92
2. UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	95
2.1. INTRODUCCIÓN	99
2.2. DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	100
2.2.1. Igualdad de oportunidades y equidad en la educación superior. Su tratamiento en el proceso de construcción del <i>Espacio Europeo de Educación Superior</i>	100
2.2.2. La relación de las universidades con su entorno como base de la Responsabilidad Social de la Universidad.....	112
2.3. UNIVERSIDADES SOCIALMENTE RESPONSABLES	120
2.3.1. Ámbitos y dimensiones de actuación de la Universidad en materia de Responsabilidad Social.....	120
2.3.2. Experiencias internacionales: especial referencia al <i>Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación</i> (Proyecto AISHE).....	131
2.4. UNIVERSIDAD ESPAÑOLA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	146
2.4.1. Situación de la Responsabilidad Social en la Universidad Española..	146
2.4.2. Aplicación de la metodología del análisis de casos al estudio de la Responsabilidad Social en la Universidad.....	168
2.4.3. Resultados: discusión y análisis comparativo.....	183
2.4.3.1. El caso de la <i>Universidad de Santiago de Compostela</i>	184
2.4.3.2. El caso de la <i>Universidad Internacional de Andalucía</i>	196
2.4.3.3. El caso de la <i>Universidad de Málaga</i>	203
2.4.3.4. Estudio comparado de los casos.....	217
2.5. CONSIDERACIONES FINALES	224
3. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD	227

3.1. INTRODUCCIÓN.....	231
3.2. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: PROPUESTA DEL FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA.....	232
3.2.1. Estructura del modelo.....	232
3.2.2. Los grupos de interés de la Universidad.....	242
3.3. LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD.....	251
3.3.1. Estructura de los sistemas de garantía de la calidad.....	251
3.3.2. Indicadores de los sistemas de garantía de la calidad.....	263
3.3.3. Integración de los sistemas de gestión en la Universidad.....	272
3.4. INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....	279
3.4.1. Sistemas de garantía de la calidad de los centros de la <i>Universidad de Málaga</i>	279
3.4.2. Despliegue de la Responsabilidad Social de la Universidad en los centros de la <i>Universidad de Málaga</i>	287
3.4.3. Propuesta de indicadores de Responsabilidad Social en la Universidad: su incorporación a los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la <i>Universidad de Málaga</i>	307
3.5. CONSIDERACIONES FINALES.....	325
 CONCLUSIONES.....	 329
C.1. De la Responsabilidad Social: delimitación conceptual.....	331
C.2. De la Universidad y Responsabilidad Social.....	332
C.3. De una propuesta metodológica para el despliegue de la Responsabilidad Social en la Universidad.....	334
C.4. Conclusiones finales.....	337
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	 339

ÍNDICE DE FIGURAS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE

ÍNDICE DE FIGURAS

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	
1.1. Pirámide de Carroll.....	22
1.2. Pilares de la empresa sostenible.....	24
1.3. Etapas en la relación empresa- <i>stakeholders</i>	31
1.4. Estructura de la <i>Norma Internacional ISO 26000</i>	76
1.5. Estándares aplicables a la gestión de la Responsabilidad Social.....	91
1.6. Análisis de contenidos de estándares aplicables a la gestión de la Responsabilidad Social.....	92
2. UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	
2.1. Estructura de la economía del conocimiento.....	106
2.2. Impactos que genera la Universidad.....	117
2.3. Responsabilidades de la Universidad.....	126
2.4. Matriz de Responsabilidad Social de la <i>Universidad de Málaga</i>	130
3. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD	
3.1. Referencias empleadas para la elaboración de la propuesta de Memoria de Responsabilidad Social de las universidades públicas andaluzas.....	237
3.2. Relaciones de la Universidad con sus grupos de interés según los modelos de Responsabilidad Social Universitaria.....	245
3.3. Sistema de garantía interna de calidad en la educación superior.....	254
3.4. Diagrama de flujo del proceso de gestión de los servicios.....	262
3.5. Implantación de un sistema integrado de gestión en la Universidad....	275
3.6. El sistema de gestión ética y social como base para la integración de los sistemas de gestión de la organización.....	277

3.7. Ciclo de mejora continua de la formación universitaria.....	282
3.8. Mapa de procesos de los centros de la <i>Universidad de Málaga</i>	284
3.9. Propuesta del mapa de procesos de los centros de la <i>Universidad de Málaga</i>	289
3.10. Diagrama de flujo del Proceso Estratégico “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social” (PE05. Responsabilidad Social).....	306

ÍNDICE DE CUADROS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE ÍNDICE DE CUADROS

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	
1.1. Evolución de la Responsabilidad Social en las décadas de los 70 y 80.	11
1.2. Otras aportaciones al contexto de la Responsabilidad Social.....	17
1.3. Enfoques de <i>accountability</i>	26
1.4. Acciones éticas y de Responsabilidad Social con respecto a la gestión del conocimiento organizativo.....	40
1.5. Composición de la <i>Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas</i> (abril de 2010).....	47
1.6. Puntos fuertes y puntos débiles de la <i>Norma SA8000</i>	62
1.7. Puntos fuertes y puntos débiles de la <i>Norma AA1000AS</i>	68
1.8. Puntos fuertes y puntos débiles de la <i>Norma SGE 21</i>	73
1.9. Puntos fuertes y puntos débiles de la <i>Norma Internacional ISO 26000</i>	79
1.10. Relación entre los grupos de interés y las áreas de la organización.....	89
1.11. Puntos fuertes y puntos débiles de la <i>Especificación Técnica Certificable RS 10</i>	90
 2. UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	
2.1. Acciones en materia de Responsabilidad Social de la Universidad según sus ámbitos y dimensiones de actuación.....	129
2.2. Criterios diseñados en el Proyecto AISHE.....	135
2.3. Ámbitos y líneas de actuación de la <i>Estrategia Universidad 2015</i>	151
2.4. Responsabilidad Social en el <i>Sistema Universitario Español</i>	160
 3. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD	
3.1. Compromisos de las universidades públicas andaluzas.....	241
3.2. Principales grupos de interés de la Universidad y sus expectativas.....	247

3.3. Directrices y procesos propuestos en el Programa AUDIT.....	260
3.4. Significado de los pictogramas utilizados en los diagramas de flujo propuestos en el Programa AUDIT.....	261
3.5. Puntos fuertes y puntos débiles de la integración de los sistemas de gestión.....	276
3.6. Procesos del sistema de garantía de la calidad de la <i>Universidad de Málaga</i>	286
3.7. Elementos a considerar en el punto del proceso correspondiente al archivo.....	298
3.8. Ficha del indicador RS ₁	300
3.9. Ficha del indicador RS ₂	301
3.10. Ficha del indicador RS ₃	302
3.11. Ficha del indicador RS ₄	303
3.12. Ficha del indicador RS ₅	304
3.13. Ficha del indicador RS ₆	305
3.14. Ficha del indicador RS _{1.1}	314
3.15. Ficha del indicador RS _{1.2}	315
3.16. Ficha del indicador RS _{2.1}	316
3.17. Ficha del indicador RS _{2.2}	317
3.18. Ficha del indicador RS _{3.1}	318
3.19. Ficha del indicador RS _{3.2}	319
3.20. Ficha del indicador RS _{4.1}	320
3.21. Ficha del indicador RS _{4.2}	321
3.22. Ficha del indicador RS _{4.3}	322
3.23. Ficha del indicador RS _{5.1}	323
3.24. Ficha del indicador RS _{5.2}	324

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

A continuación, vamos a presentar los motivos que nos llevaron a seleccionar y, con posterioridad, desarrollar el trabajo de investigación que hoy presentamos como Tesis Doctoral, con el que optamos al grado académico de *Doctor por la Universidad de Málaga*. Asimismo, efectuaremos una descripción delimitadora del objeto de la investigación realizada y del método empleado en la misma.

DE LA MOTIVACIÓN

Analizar la Responsabilidad Social en la institución de educación superior por excelencia, la Universidad, o en cualquier otra organización, supone ocuparnos de un tema fundamental que impregna a la Universidad de manera global y a su entorno. El compromiso, por parte de las universidades, con políticas de carácter social, medioambiental y laboral, además de las tradicionales económicas, constituye una necesidad ineludible en un entorno cambiante e inestable como el actual, teniendo en cuenta además, que los efectos que generan dichas actuaciones influyen, de manera significativa, en sus grupos de interés o *stakeholders* y en la sociedad en su conjunto.

La importancia que presenta la materia objeto de estudio, tanto en el ámbito nacional como internacional, es actualmente una realidad ampliamente asumida por las organizaciones. Así, en España, el *Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*¹ (actual *Ministerio de Trabajo e Inmigración*) establece al respecto que se deben regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la Responsabilidad Social, es decir, la información que las organizaciones proporcionan a los grupos de interés y a la sociedad en general, incluyendo la verificación de dicha información.

1. MTAS: *El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social. IV Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE*. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Inédito). Madrid. 2005b, p. 1.

En el ámbito internacional, como hemos señalado anteriormente, el tema que estudiamos constituye un asunto destacado. Prueba de ello son las diversas iniciativas desarrolladas por organismos internacionales de prestigio que promueven la Responsabilidad Social. Entre ellas, señalamos el *Pacto Mundial*², el *Libro Verde*³ y las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales*⁴.

Asumiendo la relevancia que presenta la Responsabilidad Social en cualquier tipo de organización, nos interesa la función que desempeña en el ámbito que estudiamos. En Europa, se pretenden alcanzar diversos objetivos relacionados con la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Entre ellos, se encuentra “fomentar la Responsabilidad Social de las universidades y el retorno del conocimiento generado a la sociedad”⁵.

El papel que debe desempeñar la Universidad, según lo comentado, supera a las clásicas funciones asignadas a la misma. Así, además de la formación, la investigación y la transferencia de conocimiento y tecnología, las instituciones de educación superior deben asumir un compromiso, serio y constante, con la sociedad. En palabras de Carlos A. Benavides Velasco⁶, “el buen gobierno, la gestión sostenible, la defensa del medio ambiente y las acciones sociales y solidarias conforman los valores que distinguen e identifican a las universidades socialmente responsables”.

En relación con lo expuesto, señalamos que es necesario que las universidades asuman su compromiso con la sociedad, siendo la Responsabilidad Social un instrumento clave para ello. De esta manera, será posible conseguir mejoras en el entorno, satisfacer las

-
2. ONU: *Lanzamiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Organización de las Naciones Unidas. 1999.
 3. CE: *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Comisión Europea. Bruselas. 2001.
 4. OCDE: *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París. 2000.
 5. MINISTERIO DE EDUCACIÓN: *La Dimensión Social de la Educación Superior en Europa. Informe del Ministro de Educación*. Consejo de Ministros. (Inédito). Madrid. 2010a, p. 31.
 6. BENAVIDES VELASCO, C.A.: “Responsabilidad Social en la universidad. Su gestión desde las unidades técnicas de calidad”. Ponencia presentada en el *IV Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas*. [Material proporcionado en el Encuentro]. Córdoba. 2008, p. 3.

necesidades y las expectativas de los grupos de interés y, en definitiva, responder ante la sociedad que fomenta y financia a las propias universidades.

El proceso de cambio que están experimentando actualmente las universidades europeas es necesario para conseguir mayores niveles de colaboración entre dichas instituciones y la propia sociedad. Al respecto, nos han resultado interesantes las diversas iniciativas desarrolladas en algunas instituciones de educación superior europeas, como el *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación* (Proyecto AISHE)⁷ de Holanda.

El reconocimiento, por parte de las autoridades políticas y académicas, de la importancia que supone integrar, en los sistemas de gestión y en las políticas, acciones de Responsabilidad Social es, en la actualidad, una realidad que ha supuesto un aumento del compromiso de las universidades con este fenómeno. Además, las actuaciones desarrolladas, en la misma línea, por instituciones de otros países refuerzan la relevancia que presentan los temas de Responsabilidad Social.

Por consiguiente, el *Sistema Universitario Español* debe responder a las demandas sociales y desempeñar un papel destacado en la búsqueda de soluciones para resolver problemas de índole social, económica o medioambiental⁸. Ello supone dotar a la Universidad Española de la flexibilidad necesaria para que pueda cumplir las funciones que la sociedad le exige como servicio público⁹.

Esta preocupación por la dimensión social de las universidades se ve reflejada en la *Estrategia Universidad 2015*¹⁰. El citado documento señala que es fundamental reforzar el

7. DHO: *Project AISHE*. Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs. (Inédito). Ámsterdam. 2007.

8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN: *Plan de acción para el apoyo y la modernización de la Universidad Pública Española en el marco de la Estrategia Universidad 2015*. Ministerio de Educación. Madrid. 2009b, pp. 4 y 5.

9. LUZÓN TRUJILLO, A.; PEREYRA, M.A. y SEVILLA MERINO, D.: “Las universidades españolas y el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. Limitaciones y perspectivas de cambio”. *Revista Española de Educación Comparada*, nº 12, 2006, pp. 137 y 138.

10. MCI: *Estrategia Universidad 2015. Universidades para el progreso, el bienestar y la competitividad*. Ministerio de Ciencia e Innovación. Madrid. 2009, p. 6.

papel de las universidades en la sociedad y ofrecer a las mismas la confianza y la responsabilidad necesarias para conseguir dicho objetivo.

Un hecho notable que determinó nuestra elección del tema de investigación desarrollado es que gran parte de las 78 universidades que conforman el *Sistema Universitario Español*¹¹ promueven, en mayor o menor medida, acciones de Responsabilidad Social, que abarcan desde la publicación de memorias de Responsabilidad Social hasta diversas actuaciones promovidas por las propias universidades. En relación al conjunto de universidades españolas, destacamos la relevancia de tres de ellas, la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*, ya que han avanzado de manera significativa, en los últimos años, en su compromiso con la Responsabilidad Social.

Por otra parte, nos interesa el papel que actualmente, en nuestra sociedad, desempeñan los grupos de interés o *stakeholders* en la mayoría de las organizaciones. Ello se debe a que las organizaciones conceden una prioridad considerable a las relaciones que mantienen con sus clientes, usuarios, proveedores, personal, etc. En definitiva, el conjunto de grupos de interés que poseen. Y para la Universidad, uno de los pilares sobre los que se asienta la Responsabilidad Social, al igual que en cualquier organización, es la consideración de las expectativas y las demandas de los grupos de interés. La identificación de los *stakeholders* más relevantes de una organización no es fácil¹² y hoy en día es una cuestión que preocupa ampliamente en el mundo empresarial y en el ámbito de las organizaciones. Dicha tarea es todavía más complicada en el caso de la Universidad, ya que la mayoría de los grupos de interés tiene una relación, más o menos directa, con ella¹³. Esta circunstancia ha influido en la elección del tema objeto de estudio, ya que consideramos que su análisis supone un reto importante. Por ello, pretendemos contribuir, con nuestra investigación, a dar respuesta a alguno de los problemas que plantea dicha identificación, ya que estimamos que podría ser una aportación valiosa.

11. MINISTERIO DE EDUCACIÓN: *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011*. Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación. Madrid. 2010b, pp. 111-116.

12. BENNEWORTH, P. y JONGBLOED, B.W.: "Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation". *Higher Education*, 59:5, 2010, p. 570.

13. VALLAEYS, F.: "Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, 2008, p. 212.

Por otro lado, la Responsabilidad Social guarda una estrecha relación con la calidad, ya que los requisitos que demanda la sociedad a las organizaciones, entre las que se incluyen las universidades, sobre el desarrollo de comportamientos socialmente responsables es, en definitiva, un avance en las exigencias de calidad que se pretenden alcanzar. Dado que comenzamos los estudios de Tercer Ciclo cursando, en la *Universidad de Málaga*, el Programa de Doctorado “Sistema de Calidad Total: gestión integrada de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales e innovación tecnológica”, consideramos clave la formación adquirida, la cual resultó determinante para plantearnos el estudio de la Responsabilidad Social y abordarlo desde una perspectiva próxima a la calidad.

En el ámbito de la educación superior europea, la *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*¹⁴ establece un conjunto de criterios y directrices para que las instituciones de educación superior desarrollen sus propios sistemas de garantía de la calidad. En España, la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)* ha elaborado el *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria (AUDIT)*¹⁵, que establece un conjunto de directrices para orientar a los centros universitarios en el diseño de los referidos sistemas.

La relación que guardan los sistemas de calidad con otros sistemas, tales como, Responsabilidad Social, medio ambiente o seguridad y salud laboral, constituye un asunto relevante para nuestra investigación, ya que desde la perspectiva de la integración de sistemas de gestión se puede trabajar, de tal forma que exista un único sistema que permita a la organización mantener o mejorar su eficacia y eficiencia¹⁶.

Por consiguiente, podemos afirmar que la Responsabilidad Social está adquiriendo una gran importancia en las organizaciones actuales. Las universidades españolas no son

14. ENQA: *Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki. 2005.

15. ANECA: *Programa AUDIT. Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid. 2007b, pp. 5-11.

16. KHANNA, H.; LAROYIA, S.C. y SHARMA, D.D.: “A survey on Indian experience on integrated management standards (IMS)”. *International Journal for Quality Research*, 3:3, 2009, p. 2.

ajenas a esta situación y cada vez son más las que se comprometen con esta forma de ser y gestionar¹⁷. Aunque las funciones clásicas de la Universidad, como la creación y transmisión de conocimiento¹⁸, siguen siendo fundamentales, se debe tener en cuenta que un adecuado programa de actuaciones socialmente responsables permite reforzar la estrategia corporativa a través del progreso social¹⁹. No obstante, en Europa las prácticas de Responsabilidad Social en la gestión de la educación superior son relativamente recientes²⁰. Esta situación al alza que están experimentando las universidades, en materia de Responsabilidad Social, nos concierne y por ello nos ha interesado, ya que realizamos labores docentes e investigadores en una institución de educación superior, la *Universidad de Málaga*, cuyo compromiso con esta materia es una realidad cada día más consolidada.

Para finalizar, podemos resumir, en dos razones fundamentales, la justificación de la elección del tema para elaborar este trabajo de investigación con el que optamos al grado de *Doctor por la Universidad de Málaga*:

- El *interés* existente por los temas de Responsabilidad Social en las organizaciones actuales.
- La creciente *importancia* que presenta la Responsabilidad Social en el ámbito universitario.

17. GONZÁLEZ ALCÁNTARA, O.J.; FONTANEDA GONZÁLEZ, I.; CAMINO LÓPEZ, M.A. y ANTÓN LARA, A.: *Estado del Arte de la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas*. Grupo de Ingeniería y Gestión Responsable del Departamento de Ingeniería Civil (Área de Organización de Empresas) de la Universidad de Burgos. (Inédito). Burgos. 2010, p. 2.

18. WOOD, D.J.: "Measuring corporate social performance: a review". *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 2010, p. 58.

19. PORTER, M.E. y KRAMER, M.R.: "Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84:12, 2006, p. 84.

20. MATTEN, D. y MOON. J.: "Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 33:2, 2008, p. 406.

DEL PLANTEAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Al elegir, como tema objeto de estudio, la Responsabilidad Social en las universidades, es decir, la consideración e integración de diversos aspectos de índole diversa, tales como, social, medioambiental y de seguridad y salud laboral en las políticas y sistemas de gestión de estas instituciones, nos planteamos la necesidad de delimitarlo y formular algunas *cuestiones en las que centrar nuestro trabajo de investigación*:

- ¿Qué elementos diferenciadores caracterizan a la Responsabilidad Social?
- La normativa referida a la Responsabilidad Social, ¿contribuye a consolidar dicha materia?
- En el ámbito de las instituciones de educación superior, ¿qué aporta la consideración e integración de la Responsabilidad Social en sus políticas y sistemas de gestión?
- ¿Qué avances incorpora la materia que estudiamos a la relación existente entre la Universidad, o cualquier otra organización, y sus grupos de interés?
- ¿Qué ámbitos y dimensiones de actuación abarca la Responsabilidad Social?
- ¿En qué situación se encuentra, en el ámbito internacional, el tema que nos ocupa?
- ¿Cuál es la situación actual, en las universidades españolas, de la cuestión que abordamos? ¿Qué casos son representativos?
- ¿Es conveniente integrar la Responsabilidad Social con otros sistemas de gestión en la Universidad?
- ¿Es posible desplegar la Responsabilidad Social en los centros universitarios mediante su incorporación a los sistemas de garantía de la calidad de los mismos? ¿Qué papel desempeñan los indicadores en dicha actuación?

Al formular estas preguntas pretendemos alcanzar los siguientes *objetivos*:

- *Analizar* la Responsabilidad Social y *profundizar* en el estudio de diversos aspectos de la misma, tales como, la evolución que ha experimentado, el contexto en el que se enmarca, los principios que la definen, la relación que tiene con otras disciplinas, los organismos internacionales implicados en su promoción y desarrollo, etc.
- *Exponer* con detenimiento las diferentes normas y estándares, tanto en el ámbito nacional como internacional, que constituyen la base normativa de la Responsabilidad Social.
- *Valorar* la importancia que tiene la Responsabilidad Social en el contexto del *Espacio Europeo de Educación Superior*.
- *Identificar* y *explicar* los grupos de interés relevantes para las universidades socialmente responsables.
- *Delimitar* los ámbitos y las dimensiones de actuación del tema que estudiamos.
- *Mostrar* iniciativas, en el ámbito internacional, que promuevan la Responsabilidad Social en diferentes instituciones de educación superior.
- *Estudiar* el tratamiento que, en la actualidad, las universidades españolas conceden a la Responsabilidad Social.
- *Señalar* las ventajas que obtienen las universidades al integrar los diversos sistemas de gestión que poseen.
- *Realizar* una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de la *Universidad de Málaga*, mediante la integración de las acciones de Responsabilidad Social en los sistemas de garantía de la calidad de dichos centros y la utilización de un conjunto de indicadores que posibilite su medición y seguimiento.

DE LA DOCUMENTACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar el trabajo de investigación que presentamos hemos utilizado diversas y variadas fuentes de información. A continuación, exponemos las mismas según la siguiente clasificación:

1. FUENTES FORMALES. Entre ellas, distinguimos entre las *publicadas* y aquellas que poseen carácter restringido, es decir, que son *inéditas*. Según este criterio, tenemos:

- 1.1. PUBLICADAS. La Responsabilidad Social, ha tenido un auge destacado en los últimos años, lo que ha determinado el horizonte temporal relativo a la búsqueda de la información. Así, hemos realizado una búsqueda de información, desde el año 2000 hasta el actual 2011, aunque para realizar el trabajo también hemos empleado referencias de años anteriores. Comenzamos con las *bases de datos* consultadas:

- *ABI/INFORM Global*, elaborada por el ProQuest Information and Learning Company.
- *Base de datos de libros editados en España*, contiene las referencias de las publicaciones monográficas editadas en España, desde el año 1972, que llevan ISBN, tanto disponibles como agotadas, editadas en diferentes lenguas y soportes.
- *DIALNET*, base de datos creada por la *Universidad de la Rioja* especializada en ciencias humanas y sociales. Contiene los índices de las revistas científicas y humanísticas de España, Portugal y Latinoamérica. Además, incluye otro tipo de documentos como tesis doctorales y libros.
- *Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales y Humanidades* (ISOC), recoge referencias de artículos publicados en revistas españolas relativas a las ciencias sociales y humanas.

- *SCOPUS*, editada por Elsevier, recoge índices, resúmenes y referencias de revistas científicas de ámbito internacional. Está especializada en diversas áreas, tales como, ciencias sociales o tecnología.
- *TESEO*, con información de tesis doctorales, desde el año 1976, leídas y consideradas aptas en las universidades españolas.

En la gran mayoría de los casos limitamos las búsquedas realizadas, empleando para ello *descriptores* o *palabras clave* como las siguientes: *Responsabilidad Social, desarrollo sostenible, ética, grupos de interés, entorno, Pacto Mundial, políticas, sistemas, medio ambiente, seguridad y salud laboral, económico, sostenibilidad, estándares, norma SA8000, norma AA1000, norma ISO 26000, Global Reporting Initiative, Modelo EFQM, Espacio Europeo de Educación Superior, Universidad, enseñanza-aprendizaje, sistema universitario, Norma UNE 66175, sistemas de gestión, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, integración de sistemas, Norma UNE 66177, gestión del conocimiento, ciclo de mejora continua, calidad total, Norma UNE 165010, etc.*

Las búsquedas relacionadas nos facilitaron la bibliografía más relevante. No obstante, ampliamos la información disponible con los manuales y artículos de reconocidos expertos en la materia, tanto en el ámbito internacional, con autores como *Barnett, Carroll, Freeman, Friedman, Karapetrovic, Mitchell, Porter* o *Vallaey*, como en el nacional, con investigadores como *Argandoña, Barañano, Benavides, Camisón, De la Cuesta, Hernández Armenteros* o *Moneva*.

Por otra parte, las *revistas*, ya sean especializadas o traten temas relevantes para la elaboración del trabajo, han constituido una importante fuente de información. Entre ellas, señalamos, en primer lugar, las *publicadas en España*:

- *Boletín de Psicología*.
- *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.

- *Dirección y Progreso.*
- *Estrategia Financiera.*
- *Forum Calidad.*
- *Información Comercial Española, Boletín Económico.*
- *Información Comercial Española, Revista de Economía.*
- *Intangible Capital.*
- *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*
- *Pecvnia.*
- *Psicothema.*
- *Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social.*
- *Revista Asturiana de Economía.*
- *Revista Complutense de Educación.*
- *Revista de Contabilidad y Dirección.*
- *Revista de Dirección y Administración de Empresas.*
- *Revista de Empresa.*
- *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.*
- *Revista Española de Educación Comparada.*
- *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias.*
- *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*
- *Revista Humanismo y Trabajo Social.*
- *Revista UNE.*
- *Técnica Industrial.*
- *Universia Business Review.*

Seguidamente, indicamos aquellas *publicadas en el extranjero:*

- *Academy of Management Review.*
- *Business & Society.*
- *Business and Society Review.*
- *Business Horizons.*
- *California Management Review.*
- *Compendium.*
- *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- *Educación Superior y Sociedad.*

- *Environmental Quality Management.*
- *Harvard Business Review.*
- *Higher Education.*
- *International Journal for Quality Research.*
- *International Journal of Management Reviews.*
- *International Journal of Qualitative Methods.*
- *International Journal of Quality & Reliability Management.*
- *Inzinerine Ekonomika.*
- *Journal of Business Ethics.*
- *Journal of Cleaner Production.*
- *Journal of Management Inquiry.*
- *Journal of Management Studies.*
- *MIS Quarterly.*
- *Nueva Sociedad.*
- *Pensamiento y Gestión.*
- *Philosophical Topics.*
- *Public Relations Review.*
- *Qualitative Market Research: An International Journal.*
- *Quality Progress.*
- *Razón y Palabra.*
- *Revista Iberoamericana de Educación.*
- *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos.*
- *Strategic Management Journal.*
- *Studies in Educational Evaluation.*

Asimismo, hemos realizado *consultas en línea* en las páginas web de:

- *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).*
- *Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF).*
- *Business for Social Responsibility (BSR).*
- *Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO).*
- *Global University Network for Innovation (GUNI).*
- *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.*

- *Organización de las Naciones Unidas (ONU).*
- *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).*
- *Etc.*

Las referencias bibliográficas y documentales, obtenidas a partir de las fuentes expuestas, las ampliamos con la utilización de las *memorias anuales* y *otras publicaciones* procedentes de:

- *Accountability.*
- *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).*
- *Asociación de Universidades Europeas (EUA).*
- *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).*
- *Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM).*
- *Comisión Europea.*
- *Consejo de Universidades.*
- *Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO).*
- *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).*
- *Forética.*
- *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.*
- *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).*
- *Global Reporting Initiative (GRI).*
- *Global University Network for Innovation (GUNI).*
- *International Association of Universities (IAU).*
- *Ministerio de Educación.*
- *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability (NJHEPS).*
- *Organización de las Naciones Unidas (ONU).*
- *Organización Internacional de Normalización (ISO).*
- *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).*
- *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).*

- *Universidad de Almería (UAL).*
- *Universidad de Huelva (UHU).*
- *Universidad de Málaga (UMA).*
- *Universidad de Santiago de Compostela (USC).*
- *Universidad de Valladolid (UVA).*
- *Universidad de Zaragoza (UNIZAR).*
- *Universidad Europea de Madrid (UEM).*
- *Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).*
- *Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).*
- *Etc.*

1.2. INÉDITAS. Hemos tenido acceso a una serie de documentos no publicados que han sido proporcionados por las siguientes organizaciones:

- *Club Excelencia en Gestión (CEG).*
- *Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO).*
- *Ministerio de Educación.*
- *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).*
- *Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.*
- *Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).*
- *Universidad de Málaga (UMA).*
- *Etc.*

2. FUENTES INFORMALES. Aquí hacemos referencia a la información obtenida de diversos cursos, conferencias, jornadas, congresos y otros eventos similares:

- *Jornadas sobre control estratégico y mejora continua en las organizaciones,* organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. Málaga, 2010.
- *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad,* organizadas por la Universidad Jaime I. Castellón de la Plana, 2010.
- *Conferencia Europea “The Social Dimension and Responsibility of Universities”,* organizada, con motivo de la Presidencia Española de la Unión

Europea, por el Ministerio de Educación, la Dirección de Política Universitaria, la Dirección General de Relaciones Internacionales y la Universidad de Málaga (Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social). Málaga, 2010.

- *Curso “Evaluación, seguimiento y acreditación de las enseñanzas universitarias: pasado, presente y futuro”*, organizado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Santander, 2010.
- *I Encuentro de Especialización para la Investigación en Economía y Empresa*, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. Granada, 2010.
- *XV Congreso de AECA. Decidir en época de crisis: transparencia y responsabilidad*, organizado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Valladolid, 2009.
- *Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR. Acciones concretas e integración regional*, organizado por MERCOSUR. Buenos Aires, 2008.
- *Mesa Redonda “Claves de la Universidad de hoy”*, organizada por el Círculo de Empresarios, la Conferencia de Rectores de las Universidades Públicas de Madrid, UNIVERSIA y la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, 2008.
- *IV Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas*, organizado por la Universidad de Córdoba y la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Córdoba, 2008.
- *III Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas*, organizado por la Universidad de Málaga y la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Torremolinos, 2007.
- *IX Foro de Almagro. La garantía de la calidad en los nuevos planes de estudio*, organizado por la Universidad de Castilla-La Mancha y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Almagro, 2007.
- *XVI Congreso Nacional de ACEDE. La Empresa ante los retos del siglo XXI*, organizado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Valencia, 2006.

- *Presentación de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, organizada por el IESE Business School y la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Barcelona, 2006.
- *IX Encuentro Estatal de Defensores Universitarios*, organizado por la Universidad de Alicante y la Universidad Miguel Hernández de Elche. Alicante y Elche, 2006.
- *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Méjico, 2006.
- *6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education*, organizado por la University of St. Thomas. Roma, 2006.
- *Etc.*

DEL ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La Responsabilidad Social, referida a la Universidad o a cualquier otra organización, es un tema actual, ya que su irrupción tomó fuerza a finales de los años noventa. En cualquier caso, destacamos que las investigaciones que han estudiado la Responsabilidad Social en la Universidad son escasas.

Aunque la Responsabilidad Social sea una materia actual, las primeras aportaciones se remontan a la década de los 70 del siglo pasado, curiosamente con opiniones contrarias a la inclusión de esta materia en el ámbito empresarial, como la defendida por Milton Friedman²¹.

21. FRIEDMAN, M.: “A Friedman doctrine-The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*, 13 septiembre, 1970, pp. 32 y 126.

Sin embargo, en la década de los 80, la Responsabilidad Social empieza a despertar un interés extraordinario en el contexto empresarial. A ello contribuye, de manera destacada, los diversos casos de corrupción y otros escándalos cometidos por empresas internacionales. En la literatura especializada, subrayamos la aparición del concepto de grupo de interés o *stakeholders*, propuesto por Robert E. Freeman²². En la misma línea, Archie B. Carroll²³ establece la relación existente entre dichos grupos y las distintas responsabilidades que deben asumir las organizaciones. Otros autores que profundizan en el estudio de los grupos de interés son Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle y Donna J. Wood²⁴. Posteriormente, la Responsabilidad Social se ha vinculado con otras disciplinas, como la ética. En este sentido, cabe destacar, las aportaciones realizadas por el profesor del *IESE Business School* Antonio Argandoña Rámiz²⁵.

En la actualidad, la Responsabilidad Social es un tema analizado en la literatura de organización de empresas de manera habitual, ya que presenta una importancia extraordinaria. Por tanto, podemos afirmar que esta materia ha crecido considerablemente, existiendo diversos términos relacionados con la Responsabilidad Social, tales como, *gestión de las cuestiones sociales o políticas públicas*²⁶. Prueba de ello, son las aportaciones de autores internacionales especializados en la materia, como Michael L. Barnett y Robert M. Salomon²⁷, que estudian la relación entre la Responsabilidad Social y el desempeño financiero, o clásicos del *management* que también han enriquecido esta materia con sus contribuciones, como Michael E. Porter y Mark R. Kramer²⁸, que han

22. FREEMAN, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston. 1984.

23. CARROLL, A.B.: "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34:4, 1991, pp. 39-48.

24. MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. y WOOD, D.J.: "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22:4, 1997, pp. 853-886.

25. ARGANDOÑA RÁMIZ, A.: *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la ética*. IESE Business School-Universidad de Navarra y Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Pamplona. 2007.

26. GARRIGA, E. y MELÉ, D.: "Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53:1 y 2, 2004, p. 51.

27. BARNETT, M.L. y SALOMON, R.M.: "Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance". *Strategic Management Journal*, 27:11, 2006, pp. 1101-1122.

28. PORTER, M.E. y KRAMER, M.R.: "Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84:12, 2006, pp. 78-92.

analizado el vínculo existente entre la Responsabilidad Social y la ventaja competitiva. En cualquier caso, la Responsabilidad Social se estudia desde diversas perspectivas y se relaciona con distintas variables, tales como, la productividad o el coste.

Por otra parte, la consolidación de la Responsabilidad Social como materia objeto de investigación y estudio, ha originado la aparición de variados modelos normativos, estándares internacionales o referenciales, cuyo objetivo es facilitar y generalizar la aplicación de la materia que estudiamos en empresas y organizaciones. El número de normas es amplio, tanto en el ámbito internacional, con referencias como la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* del *Global Reporting Initiative*²⁹, la *Norma SA8000*³⁰ o la *Norma ISO 26000*³¹, como en el nacional, con aportaciones como la *Norma SGE 21*³² o la *Especificación Técnica Certificable RS 10*³³.

Sin embargo, al analizar la Responsabilidad Social en un ámbito específico, como es la educación superior, nos encontramos con un marco teórico más delimitado. Al respecto, cabe destacar, que la literatura especializada, en el espacio internacional, se centra en exponer las diferencias existentes en el tratamiento concedido a la Responsabilidad Social en las universidades estadounidenses y en las europeas. En esa línea, encontramos a autores como Dirk Matten y Jeremy Moon³⁴. Otros autores, como

29. GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Global Reporting Initiative. Ámsterdam. 2006.

30. SAI: *Norma internacional. Responsabilidad Social 8000. SA8000*. Social Accountability International. Nueva York. 2008.

31. ISO: *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. 2010.

32. FORÉTICA: *SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*. Forética. Madrid. 2008b.

33. AENOR: *Especificación Técnica Certificable RS 10:2009*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid. 2009a.

34. MATTEN, D. y MOON, J.: "Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 33:2, 2008, pp. 404-424.

François Vallaëys³⁵, orientan sus investigaciones a explorar las posibilidades que ofrece la materia que nos ocupa en las universidades.

En el ámbito nacional, las investigaciones sobre Responsabilidad Social Universitaria pretenden poner de manifiesto la relevancia que dicha materia supone en la gestión de las universidades, con la finalidad de avanzar en su generalización. Aunque las aportaciones no son muy numerosas, destacan las de autores como Marta de la Cuesta González³⁶ o José M. Moneva Abadía y Emilio Martín Vallespín³⁷, que analizan la problemática relativa a la elaboración de informes sobre Responsabilidad Social de la Universidad. El citado tema, también fue abordado en la propuesta confeccionada por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*³⁸, que además de establecer criterios para la elaboración de las memorias de Responsabilidad Social por parte de las universidades, se ocupa de los aspectos relacionados con la implantación de un modelo para que el concepto de Responsabilidad Social se pueda integrar, en el caso de las universidades, en la consecución de la excelencia como eje básico de la sostenibilidad del sistema universitario. Por otro lado, existen trabajos que abordan cuestiones diferentes, como los realizados por Juan Hernández Armenteros³⁹, cuyas contribuciones a la materia que exponemos se orientan al estudio de la financiación responsable por parte de las universidades.

35. VALLAEYS, F.: “Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, 2008, pp. 191-220.

36. DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.: “Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana. 2010.

37. MONEVA, J.M. y MARTÍN, E.: “Memorias de Sostenibilidad en las Universidades: experiencia de implantación en la Universidad de Zaragoza”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana. 2010.

38. FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA: *Síntesis del Informe de la memoria del proyecto de Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz*. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Huelva. 2009d.

39. HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J.: “Crisis económica y financiación universitaria: transparencia y buen gobierno en las universidades públicas españolas”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana. 2010.

Por consiguiente, las aportaciones de la Academia y del mundo profesional, sobre el tema objeto de investigación, son muy diversas y están en constante evolución, como demuestra la aparición de nuevos conceptos relacionados con la Responsabilidad Social, tales como, la *ciudadanía corporativa* o la *sostenibilidad corporativa*⁴⁰. Dicha circunstancia nos lleva a intentar una agrupación de la literatura existente sobre Responsabilidad Social, clasificándola en varias categorías:

- Fundamentos y principios de la Responsabilidad Social. En esta categoría, se agrupan las aportaciones de carácter básico o fundamental que delimitan y establecen el concepto, los fundamentos y los principios de la Responsabilidad Social. Entre ellas, se pueden citar los trabajos de Archie B. Carroll⁴¹ o Peter Demacarty⁴², que analiza las responsabilidades de los empresarios. Dentro de la Academia, en España, podemos citar el trabajo de Mariano Nieto Antolín y Roberto Fernández Gago⁴³, que realizan una introducción general al tema. Al respecto, cabe destacar, que Fernández Gago⁴⁴ publicó un libro en el que abordaba cuestiones sugerentes, como las implicaciones estratégicas de la Responsabilidad Social o el gobierno corporativo y la inversión socialmente responsable.
- Estándares y referenciales sobre Responsabilidad Social. Este grupo comprende un conjunto amplio de documentos que contienen las orientaciones necesarias para integrar e implementar la Responsabilidad Social en las organizaciones. Entre ellos, podemos citar el *Libro Verde de la Comisión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas*⁴⁵, la *Norma ISO 26000*⁴⁶ y los

40. GARRIGA, E. y MELÉ, D.: *op. cit.*, p. 51.

41. CARROLL, A.B.: *op. cit.*

42. DEMACARTY, P.: "Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders". *Business and Society Review*, 114:3, 2009, pp. 393-433.

43. NIETO ANTOLÍN, M. y FERNÁNDEZ GAGO, R. "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, nº 1, 2004, pp. 28-39.

44. FERNÁNDEZ GAGO, R.: *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson. Madrid. 2005.

45. CE: *op. cit.*

46. ISO: *op. cit.*

cuestionarios de los principales índices bursátiles de sostenibilidad⁴⁷. Una revisión sintética es la aportada por Carla Vintró Sánchez, Jorge Fortuny Santos y José Comajuncosa Casabella⁴⁸. Incluimos en esta categoría, por su conexión con los diferentes estándares analizados en ella, aquellos trabajos que, al estudiar la problemática relativa a la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones, consideran el *sistema de gestión ética y socialmente responsable* como uno más, ya que lo integran con los restantes. En este ámbito, destacan contribuciones como la de Stanislav Karapetrovic⁴⁹.

- Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Se recogen, bajo esta rúbrica, trabajos relativos a actuaciones diversas, en materia de Responsabilidad Social, desarrolladas por este tipo de empresas. Por tanto, se puede afirmar que el compromiso con las políticas de Responsabilidad Social está al alcance de este colectivo de empresas, aunque tenga más dificultades en su implantación y ejecución que las empresas de grandes dimensiones. Aquí, cabe destacar trabajos como el estudio inherente a la aplicación de buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social por pequeñas y medianas empresas en Europa de la *Comisión Europea*⁵⁰ o la monografía publicada por la *Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas* (ESADE), que analiza quince casos concretos de aplicación de la Responsabilidad Social en pequeñas y medianas empresas⁵¹.

47. Uno de los más utilizados es el *Dow Jones Sustainability Index*. Se trata de un índice bursátil para medir la evolución de una selección del 10 por ciento de las empresas líderes en sostenibilidad de cada sector. Es un sistema de evaluación comparativa para seleccionar a las mejores empresas por sector. Define la sostenibilidad como un enfoque de negocio hacia la creación de valor a largo plazo mediante la gestión de riesgos y oportunidades derivados de actuaciones económicas, medioambientales y sociales. Los inversores perciben la sostenibilidad como un catalizador de la buena gestión empresarial y un factor clave de éxito.

48. VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; FORTUNY SANTOS, J. y COMAJUNCOSA CASABELLA, J.: “La responsabilidad social corporativa en la empresa”. *Técnica Industrial*, nº 285, 2010, pp. 66-71.

49. KARAPETROVIC, S.: “Integrative augmentation of standardized management systems”. *International Journal for Quality Research*, 2:1, 2008, pp. 15-22.

50. CE: *Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Comisión Europea. Luxemburgo. 2004.

51. ESADE: *Quince casos de RSE en pequeñas y medianas empresas*. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Barcelona. 2007.

- Indicadores relacionados con la medición de las prácticas de Responsabilidad Social. Esta categoría incorpora estudios que describen, analizan y proponen indicadores que permiten medir el desarrollo y los avances alcanzados en la gestión ética y socialmente responsable por parte de las organizaciones. En este grupo, destacan los *protocolos de los indicadores G3*, publicados por el *Global Reporting Initiative*⁵², la *Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa*, propuesta por la *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*⁵³, o, entre otros, el interesante trabajo realizado por Carla Vintró Sánchez, José Comajuncosa Casabella y José M. Tristany Trench⁵⁴ en el que proponen un sistema de indicadores para la medición de la Responsabilidad Social corporativa.

- Ética y gestión, relaciones con la Responsabilidad Social. En esta categoría se incluyen aquellos trabajos que se ocupan de la Responsabilidad Social desde la base ética que la fundamenta. Entre ellos, se puede citar la aportación de Kenneth R. Andrews⁵⁵ o la de José M. Lozano⁵⁶, que realiza un estudio de las aportaciones de la *Business Ethics*, a partir del que se propone un marco de referencia que permite dar respuesta a la preocupación por desarrollar un enfoque de la ética empresarial adecuado a nuestra realidad económica y social. Asimismo, destaca el trabajo de Antonio Argandoña Rámiz⁵⁷, en el que expone diferentes modelos de organización o empresa y el concepto de responsabilidad

52. Se trata de varias publicaciones que desarrollan criterios para aplicar los indicadores que se recogen en la tercera versión de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, publicada por el *Global Reporting Initiative* en el año 2006. Los *Protocolos de los Indicadores G3* son los siguientes: *Derechos humanos, Economía, Prácticas laborales y trabajo digno, Medio ambiente, Responsabilidad sobre productos y Sociedad*.

53. AECA: *La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid. 2009.

54. VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; COMAJUNCOSA CASABELLA, J. y TRISTANY TRENCH, J.M.: “Propuesta de un sistema de indicadores de responsabilidad social corporativa”. Comunicación presentada en el *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* [en línea], <http://www.upc.edu>, [consulta: 18 enero 2011]. Barcelona y Tarrasa. 2009.

55. ANDREWS, K.R.: “Ethics in Practice”. *Harvard Business Review* 67:5, 1989, pp. 99-104.

56. LOZANO, J. M.: *Ética y empresa*. Trotta. Madrid. 1999.

57. ARGANDOÑA RÁMIZ, A.: *op. cit.*

implícito en los mismos. A continuación, delimita el concepto de responsabilidad como categoría moral y concluye abordando el contenido de la Responsabilidad Social de la empresa.

- Responsabilidad Social y resultados. Esta categoría contiene aquellos trabajos que analizan la Responsabilidad Social prestando especial atención a la denominada *triple cuenta de resultados*⁵⁸. En ellos, se hace especial hincapié, no sólo en los aspectos económicos de la gestión de empresas y organizaciones, sino también, y al mismo tiempo, en los aspectos sociales y medioambientales. Asimismo, se incorporan estudios, como el de Alison Mackey, Tyson B. Mackey y Jay B. Barney⁵⁹, que exponen la relación existente entre la Responsabilidad Social y el rendimiento de la empresa desde la perspectiva del inversor y las estrategias empresariales, o el de Laura Albareda Vivó y María R. Balaguer Franch⁶⁰, que analizan las repercusiones de las políticas de Responsabilidad Social en los resultados financieros.

- Responsabilidad Social y Universidad e instituciones de educación superior. En este grupo se incluyen aquellos trabajos que exponen la incorporación de la materia que investigamos a la Universidad y restantes instituciones de educación superior. Destacan autores como François Vallaey⁶¹ que, desde una perspectiva general, analiza las posibilidades y retos que la Responsabilidad Social plantea a la Universidad. Otros autores señalados en este ámbito son Paul Benneworth y Ben W. Jongbloed⁶², que estudian los intereses de la Universidad desde la óptica de los *stakeholders*, Marta de la Cuesta González⁶³,

58. RAMÍREZ ORELLANA, A.: “La RSC y la triple cuenta de resultados”. *Estrategia Financiera*, nº 231, 2006, pp. 56-62.

59. MACKEY, A.; MACKEY, T.B. y BARNEY, J.B.: “Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies”. *Academy of Management Review*, 32:3, 2007, pp. 817-835.

60. ALBAREDA VIVÓ, L. y BALAGUER FRANCH, M^a.R.: “La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº 7, 2008, pp. 11-26.

61. VALLAEYS, F.: *op. cit.*

62. BENNEWORTH, P. y JONGBLOED, B.W.: *op. cit.*

63. DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.: *op. cit.*

Manuel Larrán Jorge y Antonio M. López Hernández⁶⁴, que analizan los planes estratégicos de las universidades andaluzas desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, o Dirk Matten y Jeremy Moon⁶⁵.

- Otros. Se incluyen una serie de trabajos no agrupables en las categorías anteriores. Entre ellos, podemos citar el de Miguel Á. Rodríguez Badal⁶⁶, referido a la relación existente entre la empresa y el desarrollo sostenible, o el de Joaquín L. Marín Rives y Alicia Rubio Bañón⁶⁷, quienes, a través de un estudio empírico realizado a un amplio número de empresas y tomando como referencia la *Teoría de Recursos y Capacidades*, concluyen en los efectos positivos que las actuaciones sobre Responsabilidad Social tienen en la estrategia y en el éxito de las empresas estudiadas. Igualmente, destaca el trabajo elaborado por K. Gregory Jin y Ronald G. Drozdenko⁶⁸, que analizan, a través de un estudio empírico, el comportamiento de los profesionales de las tecnologías de la información según el compromiso que tengan con la Responsabilidad Social.

En definitiva, podemos concluir indicando que, en la actualidad, no existe un cuerpo teórico aceptado sobre el tema objeto de esta investigación, la Responsabilidad Social en el ámbito universitario. No obstante, es previsible que se produzcan avances, ya

64. LARRÁN JORGE, M. y LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M.: “Análisis de contenido de los planes estratégicos de las universidades públicas andaluzas bajo la perspectiva de la responsabilidad social”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), 2010a, pp. 175-187.

65. MATTEN, D. y MOON, J.: *op. cit.*

66. RODRÍGUEZ BADAL, M.A.: “Empresa y desarrollo sostenible”. Ponencia presentada en el *Quinto Congreso de Economía de Navarra* [en línea], <http://www.navarra.es>, [consulta: 25 abril 2010]. Pamplona. 2003.

67. MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A.: “La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:3, 2008a, pp. 27-42.

68. JIN, K.G y DROZDENKO, R.G.: “Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes: an empirical study of information technology professionals”. *Journal of Business Ethics*, 92:3, 2010, pp. 341-359.

que existe unanimidad, en el ámbito de la educación superior, para fomentar el compromiso de las universidades con las necesidades de la sociedad⁶⁹.

DE LOS PLANTEAMIENTOS DE TRABAJO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de las fuentes bibliográficas y documentales consultadas y referenciadas nos llevó a formular una serie de proposiciones o premisas cuya autenticidad trataríamos de verificar a lo largo de nuestro trabajo, a saber:

- La *Responsabilidad Social* promueve que las organizaciones asuman, además de los clásicos compromisos económicos, los compromisos sociales, medioambientales y laborales.
- Los *principios que definen la Responsabilidad Social* se basan, principalmente, en la contribución al desarrollo sostenible, la rendición de cuentas, el comportamiento ético y el respeto a los grupos de interés.
- Los *organismos internacionales implicados con la Responsabilidad Social* favorecen, con mayor intensidad que los nacionales, la difusión de la misma.
- Los *modelos normativos de la Responsabilidad Social*, tanto nacionales como internacionales, contribuyen a fomentar y desarrollar dicha materia en las organizaciones.
- La *dimensión social del Espacio Europeo de Educación Superior* es necesaria para alcanzar la igualdad de oportunidad en las universidades europeas.
- Las *universidades*, al igual que otras organizaciones, deben considerar, al desarrollar su actividad, aspectos sociales, medioambientales y laborales.

69. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y UMA: “Conclusiones de la Conferencia” presentadas en la clausura de la *Conferencia Europea “The Social Dimension and Responsibility of Universities” del Ministerio de Educación y la Universidad de Málaga*. [Material proporcionado en la Conferencia]. (Inédito). Málaga. 2010, p. 3.

- Las *instituciones de educación superior*, en el ámbito internacional, se comprometen con iniciativas socialmente responsables.
- El *Sistema Universitario Español* promueve, cada vez más, la inclusión de la Responsabilidad Social en las políticas y en los sistemas de gestión de las universidades.
- Los *grupos de interés de las universidades* deben ser un elemento prioritario para dichas instituciones, ya que las mismas deben, en la medida de lo posible, satisfacer las necesidades y las expectativas que tengan estos grupos.
- Los *sistemas de garantía de la calidad* establecen la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios para implantar y desarrollar la calidad en los centros universitarios.
- La *definición de los sistemas de garantía de la calidad* debe formularse, con el fin de garantizar el éxito en su implantación y desarrollo, considerando su incidencia sobre los parámetros de diseño de la organización.
- Los *indicadores* son una herramienta esencial para garantizar la calidad y la gestión orientada a la Responsabilidad Social en las universidades, ya que facilitan su seguimiento y control.
- La *integración de los sistemas de gestión* es posible en las universidades, al igual que en otras organizaciones, aportando dicha integración una mayor eficacia y eficiencia, en todos los ámbitos, a estas instituciones.

Con la formulación de estas proposiciones o premisas pretendemos alcanzar los objetivos que nos planteamos al delimitar el objeto de nuestra investigación. Para conseguirlos, se ha diseñado el trabajo de investigación, cuya estructura y contenidos especificamos seguidamente:

- **CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.** El presente capítulo analiza la Responsabilidad Social desde

una óptica conceptual, constituyendo dicho estudio el punto de partida de nuestro trabajo de investigación. El contenido del capítulo se encuentra dividido en dos epígrafes, relativos al concepto y a la gestión de la Responsabilidad Social.

El epígrafe 1.2. está dedicado al concepto de Responsabilidad Social. Se comienza, en el subepígrafe 1.2.1., estudiando los antecedentes y la evolución histórica de la materia que nos ocupa, estableciendo dos etapas claramente diferenciadas en la historia reciente para explicar los acontecimientos que constituyen el origen de la Responsabilidad Social. El contexto y los principios de la Responsabilidad Social se analizan, respectivamente, en los subepígrafes 1.2.2. y 1.2.3. En éstos, se examinan los sucesos que han hecho posible definir la materia objeto de estudio, así como las diversas definiciones que existen del término *Responsabilidad Social* y los principios que la caracterizan. Posteriormente, en el subepígrafe 1.2.4., se hace referencia a la relación existente entre la ética, la moral y la Responsabilidad Social, así como la influencia que presentan dichos conceptos en las organizaciones. Finalmente, el subepígrafe 1.2.5. analiza el compromiso de los organismos internacionales, a través de diversas iniciativas desarrolladas por los mismos, en materia de Responsabilidad Social.

Tras estudiar el concepto de Responsabilidad Social, el epígrafe 1.3. analiza la gestión de la Responsabilidad Social, prestando atención a diversas normas relativas a la materia que investigamos. El subepígrafe 1.3.1. hace referencia a la *Norma SA8000* de Responsabilidad Social. La *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* se analiza en el subepígrafe 1.3.2. Posteriormente, en el subepígrafe 1.3.3. se expone la *Norma SGE 21*, de ámbito nacional. A continuación, se estudia la *Norma Internacional ISO 26000*, concretamente en el subepígrafe 1.3.4. El subepígrafe 1.3.5. presenta la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative*. En el subepígrafe 1.3.6. se analiza la *Especificación Técnica Certificable RS 10*. En el subepígrafe 1.3.7. se comparan los diversos estándares estudiados, finalizando así tanto el epígrafe 1.3., relativo a la gestión de la Responsabilidad Social, como el capítulo primero.

- **CAPÍTULO 2. UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.** El segundo capítulo muestra el papel que desempeña la Responsabilidad Social en el ámbito de la educación superior. El contenido del capítulo está dividido en tres epígrafes, referidos a la dimensión social de la educación superior, a las universidades socialmente responsables y a la situación que presenta, en la actualidad, la Universidad Española en materia de Responsabilidad Social.

El epígrafe 2.2. se ocupa de la dimensión social de la educación superior. Comienza, en el subepígrafe 2.2.1., analizando la igualdad de oportunidades y la equidad en la educación superior y su tratamiento en el proceso de construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Seguidamente, en el subepígrafe 2.2.2., se expone la relevancia que presenta la relación que las universidades mantienen con su entorno, ya que la misma constituye la base de la Responsabilidad Social de la Universidad.

El epígrafe 2.3. analiza las universidades socialmente responsables. El subepígrafe 2.3.1. se ocupa de los ámbitos y las dimensiones de actuación de la Universidad en materia de Responsabilidad Social. A continuación, en el subepígrafe 2.3.2., se estudia la importancia que tiene actualmente, en relación a la educación superior, el tema objeto de investigación en el ámbito internacional. Para ello, se exponen diversas iniciativas desarrolladas por instituciones de educación superior de distintos países que están comprometidas con la Responsabilidad Social, prestando especial atención al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación*, el denominado Proyecto AISHE.

Finalmente, el epígrafe 2.4. hace referencia a la estrecha relación existente entre las universidades españolas y la Responsabilidad Social. Se comienza, en el subepígrafe 2.4.1., examinando con detenimiento el grado de implicación que asume el *Sistema Universitario Español* con el tema que investigamos. Dicho análisis se centra, fundamentalmente, en el compromiso que cada Universidad tiene con la Responsabilidad Social. Ello supone especificar, para cada una de las 78 universidades españolas existentes en el curso académico 2010-2011, la presencia en ellas de unidades responsables en materia de

Responsabilidad Social y las acciones desarrolladas (memorias u otras actuaciones). Sin embargo, para profundizar más en la materia, se aplica, en los subepígrafes 2.4.2. y 2.4.3., la metodología del análisis de casos. Concretamente, se realiza un estudio de casos múltiple, constituyendo la muestra de la técnica de investigación referida tres universidades españolas cuyas actuaciones de Responsabilidad Social son significativas: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*.

- CAPÍTULO 3. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD. El presente capítulo expone una propuesta metodológica para el despliegue de la Responsabilidad Social en la Universidad. Consta de tres epígrafes, relativos a un modelo en la Universidad basado en la Responsabilidad Social, a los sistemas de garantía de la calidad en la Universidad y, finalmente, a la integración del tema objeto de investigación en el sistema de garantía de la calidad de una Universidad Española.

El epígrafe 3.2. refleja la propuesta formulada por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, que consiste en un modelo de Responsabilidad Social para el *Sistema Universitario Público Andaluz*. Al principio, en el subepígrafe 3.2.1., se detalla la estructura del citado modelo. Posteriormente, se identifican y analizan, en el subepígrafe 3.2.2., los grupos de interés de la Universidad, un elemento clave en relación con sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social, una cuestión fundamental para la Universidad y para cualquier otra organización.

Seguidamente, en el epígrafe 3.3., se estudian los sistemas de garantía de la calidad en la Universidad. Se empieza mostrando, en el subepígrafe 3.3.1., la estructura de los citados sistemas, prestando especial atención al *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria (AUDIT)* de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)*. A continuación, se hace referencia, en el subepígrafe 3.3.2., a los indicadores de los sistemas de garantía de la calidad. Por último, se

finaliza, en el subepígrafe 3.3.3., estudiando la integración de los sistemas de gestión en la Universidad en un modelo único.

El epígrafe 3.4. expone la integración de la Responsabilidad Social en el sistema de garantía de la calidad de la *Universidad de Málaga*. El subepígrafe 3.4.1. explica los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la citada institución. A continuación, en el subepígrafe 3.4.2., se realiza una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de dicha Universidad. Concluimos, en el subepígrafe 3.4.3., con una propuesta de indicadores de Responsabilidad Social para el caso propuesto.

DEL MÉTODO DE TRABAJO EMPLEADO

En la investigación que presentamos se ha utilizado un método de trabajo en el que ha prevalecido un intenso análisis bibliográfico y documental, ya que la tesis realizada, según la taxonomía formulada por Restituto Sierra Bravo⁷⁰, tiene un fuerte *contenido básico*; se trata de un trabajo con el que se pretende conocer y comprender la realidad de la aplicación de la Responsabilidad Social al ámbito de la educación superior y poder formular conclusiones que expliquen los temas analizados e investigados.

En un principio, realizamos varias búsquedas bibliográficas en diversas bases de datos, anteriormente comentadas, con las que seleccionamos diversos artículos y trabajos, relativos al tema que centra nuestra atención.

Con la información elegida procedimos a elaborar una clasificación en la que seguimos el orden definido por los *descriptores* o *palabras clave*, que indicamos con anterioridad, empleados en la búsqueda bibliográfica. Este criterio de distribución nos permitió agrupar la bibliografía disponible por materias, siendo posible una posterior ordenación por autores y cronología.

70. SIERRA BRAVO, R.: *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Paraninfo. Madrid. 1996, p. 136.

Realizamos una lectura rápida de los documentos seleccionados, una vez finalizada la clasificación que hemos indicado, para tener una visión general del tema objeto de estudio. A partir de la misma, procedimos a realizar una *indexación* y a confeccionar el *fichero de trabajo* compuesto por fichas clasificadas por autores, temáticas, citas y trabajos. La elaboración de este fichero nos facilitó el conocimiento conceptual de la información de la que disponíamos así como la búsqueda de otros conceptos unidos a los que poseíamos por relaciones jerárquicas, asociativas, o de sustitución. Además, nos permitió ampliar retrospectivamente el horizonte temporal que inicialmente habíamos establecido, orientando ciertas consultas a obras concretas anteriores al período de tiempo inicialmente establecido. La lectura reflexiva y la valoración crítica de estos conceptos nos permitieron confirmar o refutar las proposiciones o premisas que inicialmente habíamos formulado, lo que nos ha facilitado el avance en la investigación.

Dado que el tema objeto de investigación presenta una dimensión de *carácter descriptivo, exploratorio y explicativo*⁷¹, el análisis crítico realizado de la bibliografía y la documentación seleccionada se completó con la aplicación de una metodología cualitativa, el *estudio de casos múltiple*. Se trata de una metodología enfocada a comprender, de forma objetiva, la dinámica de un proceso real, evaluándolo profundamente en su contexto natural, mediante la utilización de diversas fuentes de información por parte de un investigador que tiene un control reducido o limitado sobre la situación⁷².

Con la utilización del estudio de casos aspiramos a conocer en profundidad la situación que presenta, en la actualidad, la Responsabilidad Social en la Universidad Española. Para ello, se escogieron como unidades de análisis tres universidades pertenecientes al *Sistema Universitario Español*: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*. La aplicación de esta técnica de investigación cualitativa la hemos considerado oportuna debido a que aporta resultados satisfactorios cuando se estudian fenómenos complejos⁷³.

71. *Ibidem*, p. 138.

72. VÁZQUEZ BUSTELO, D. y AVELLA CAMARERO, L.: “Análisis exploratorio de la estrategia de agilidad de las fábricas españolas”. *Revista Asturiana de Economía*, nº 35, 2006, p. 118.

73. LANDETA RODRÍGUEZ, J. y VILLARREAL LARRINAGA, O.: “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16:3, 2010, p. 32.

Además, al emplear el análisis de casos, hemos aplicado esta metodología mediante un *planteamiento descriptivo* de la misma, ya que con el estudio de casos realizado se ha querido identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno objeto de estudio, la Responsabilidad Social de la Universidad. Pero a la vez, se ha utilizado, a modo de técnica instrumental complementaria de la anterior, un *planteamiento exploratorio* con el cual, mediante el estudio de casos realizado, se ha intentado conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico, explicativas del fenómeno de la Responsabilidad Social, y la realidad universitaria objeto de estudio. De esta forma hemos secuencialmente aplicado las dos posibilidades que para el estudio de casos describe Martínez⁷⁴.

Por último, indicar que el estudio de casos realizado ha sido abordado desde un *enfoque interpretativo*, con el que pretendemos contrastar unas proposiciones que nos sirvan para esbozar planteamientos teóricos a través de un proceso altamente adaptativo, iterativo y ajustado a los principios que sintetiza Cepeda⁷⁵, a partir del trabajo de Klein y Myers⁷⁶, que son: del *circulo hermenéutico*, de *contextualización*, de *interacción entre los investigadores y los sujetos*, de *abstracción y generalización*, de *razonamiento dialéctico*, de *múltiples interpretaciones* y de *sospecha*.

Por último, la investigación que se presenta tiene también un *componente de aplicación* desde el momento que se orienta, en su última parte, a formular una propuesta que permita, para el caso concreto de la *Universidad de Málaga*, desplegar la política de Responsabilidad Social de la citada institución en los centros de la misma. Esta circunstancia nos ha llevado a completar nuestros planteamientos metodológicos con un detallado *análisis documental* de los procesos y procedimientos aplicados en la citada Universidad, para, a partir del mismo, poder ofrecer un proceso específico que cumpla con el objetivo deseado.

74. MARTÍNEZ CARAZO, P.C.: “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. *Pensamiento y Gestión*, nº 20, 2006, p.171.

75. CEPEDA CARRIÓN, G.: “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, 2006, p. 64.

76. KLEIN, H. K. y MYERS, M.D.: “A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems”. *MIS Quarterly*, 23:1, 1999, pp. 67-93.

DE LAS CONCLUSIONES

De la investigación que presentamos deducimos numerosas conclusiones que exponemos a partir de la página 329. En términos generales, se cumplen las proposiciones y las premisas de partida, aunque sería conveniente abrir una serie de líneas de investigación que permitieran profundizar en algunos de los temas abordados en el presente trabajo de investigación. Así, es posible citar los siguientes:

- *Incidencia* de la Responsabilidad Social sobre los sistemas de gestión y las políticas de las universidades.
- *Repercusión* de la Responsabilidad Social en la relación de las universidades con sus grupos de interés.
- *Impacto* de la Responsabilidad Social sobre los resultados, económicos, ambientales y sociales de las universidades.
- *Requerimientos* para que las universidades puedan asumir un compromiso firme y estable con la Responsabilidad Social.
- *Actuaciones* necesarias para que las universidades puedan desarrollar un comportamiento socialmente responsable.
- *Obstáculos* existentes para que las universidades puedan comprometerse con la Responsabilidad Social.

CAPÍTULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

1.1. INTRODUCCIÓN

1.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.2.1. Antecedentes y evolución histórica de la Responsabilidad Social

1.2.2. Contexto de la Responsabilidad Social

1.2.3. Principios de la Responsabilidad Social

1.2.4. Ética y Responsabilidad Social

1.2.5. Organismos internacionales y Responsabilidad Social

1.3. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.3.1. *Social Accountability International: Norma SA8000:2008*

1.3.2. *Accountability: Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS:2008*

1.3.3. *Foro para la Evaluación de la Gestión Ética: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Norma SGE 21:2008*

1.3.4. *Organización Internacional de Normalización: Guía de Responsabilidad Social, Norma Internacional ISO 26000:2010*

1.3.5. *Global Reporting Initiative: Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*

1.3.6. *Asociación Española de Normalización y Certificación: Especificación Técnica Certificable RS 10*

1.3.7. Análisis comparativo

1.4. CONSIDERACIONES FINALES

CAPÍTULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo analiza la Responsabilidad Social desde una óptica conceptual, constituyendo dicho estudio el punto de partida de nuestro trabajo de investigación. El contenido del capítulo se encuentra dividido en dos epígrafes, relativos al concepto y a la gestión de la Responsabilidad Social.

El epígrafe 1.2. está dedicado al concepto de Responsabilidad Social. Se comienza, en el subepígrafe 1.2.1., estudiando los antecedentes y la evolución histórica de la materia que nos ocupa, estableciendo dos etapas claramente diferenciadas en la historia reciente para explicar los acontecimientos que constituyen el origen de la Responsabilidad Social. El contexto y los principios de la Responsabilidad Social se analizan, respectivamente, en los subepígrafes 1.2.2. y 1.2.3. En éstos, se examinan los sucesos que han hecho posible definir la materia objeto de estudio, así como las diversas definiciones que existen del término *Responsabilidad Social* y los principios que la caracterizan. Posteriormente, en el subepígrafe 1.2.4., se hace referencia a la relación existente entre la ética, la moral y la Responsabilidad Social, así como la influencia que presentan dichos conceptos en las organizaciones. Finalmente, el subepígrafe 1.2.5. analiza el compromiso de los organismos internacionales, a través de diversas iniciativas desarrolladas por los mismos, en materia de Responsabilidad Social.

Tras estudiar el concepto de Responsabilidad Social, el epígrafe 1.3. analiza la gestión de la Responsabilidad Social, prestando atención a diversas normas relativas a la materia que investigamos. El subepígrafe 1.3.1. hace referencia a la *Norma SA8000* de Responsabilidad Social. La *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* se analiza en el subepígrafe 1.3.2. Posteriormente, en el subepígrafe 1.3.3. se expone la *Norma SGE 21*, de ámbito nacional. A continuación, se estudia la *Norma Internacional ISO 26000*, concretamente en el subepígrafe 1.3.4. El subepígrafe 1.3.5. presenta la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* del *Global Reporting Initiative*. En el

subepígrafe 1.3.6. se analiza la *Especificación Técnica Certificable RS 10*. En el subepígrafe 1.3.7. se comparan los diversos estándares estudiados, finalizando así tanto el epígrafe 1.3., relativo a la gestión de la Responsabilidad Social, como el capítulo primero.

1.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

A continuación, vamos a ocuparnos del concepto de Responsabilidad Social. Al hacerlo iniciamos nuestra exposición centrándonos en los antecedentes y la evolución que ha presentado dicho concepto a lo largo del tiempo. Posteriormente, nos referimos al contexto de la Responsabilidad Social, siguiendo el estudio con los principios de la misma. Seguidamente, analizamos la relación que existe entre ética y Responsabilidad Social, y finalmente, hacemos referencia a los organismos internacionales y la Responsabilidad Social.

1.2.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La materia objeto de estudio no presenta un punto de partida fijo, es decir, el concepto de Responsabilidad Social no tiene un origen delimitado. Es importante conocer su evolución histórica, ya que ello nos ayudará a analizar la situación del mismo en la actualidad.

Para estudiar la evolución de la Responsabilidad Social estableceremos dos períodos o fases a lo largo de la historia reciente para conocer los antecedentes y la evolución experimentada por el concepto del que nos ocupamos:

- A) PRIMER PERÍODO (finales del siglo XIX y primera mitad del siglo XX). En los años que abarca dicho período no existe la Responsabilidad Social como tal, ya que eran las propias organizaciones las encargadas de proporcionar soluciones a los problemas sociales que pudieran plantearse. A medida que transcurre el siglo XX surge, de manera espontánea, la implicación de algunas organizaciones en la comunidad a la que pertenecen. Ello significa que dichas

organizaciones reconocen y aceptan la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas de manera ocasional.

Se pueden establecer como primeros antecedentes determinadas medidas adoptadas por algunas compañías en el siglo XIX. En dicho siglo, en términos generales, los trabajadores fueron sometidos a una explotación importante (condiciones de trabajo inhumanas, salarios muy bajos, fuertes medidas disciplinarias, etc.), aunque lentamente se consiguieron avances en los derechos de los trabajadores. Así, en las primeras décadas del siglo XX, los patronos empezaron a tener en cuenta la realidad en la que se encontraban los trabajadores, lo que se tradujo en una serie de medidas materializadas a través de diversas “buenas obras”. En dichos años fue fundamental el papel desempeñado por las iglesias, las escuelas privadas, los clubes deportivos o los cuartos de costura. En definitiva, se pretendió acabar con la situación de explotación y miseria que afectaba a la gran mayoría de trabajadores.

La eliminación del trabajo infantil en Europa, entre 1850 y 1920, fue un hecho determinante para conseguir avances en la materia que estudiamos. En países como Bélgica, Francia o Gran Bretaña los patronos y las cámaras de comercio trabajaron conjuntamente para evitar que los trabajadores fueran tratados injustamente, prestando atención a aspectos, tales como, la duración de la jornada de trabajo o la asistencia obligatoria a las escuelas para la población infantil. Además, se empezaron a organizar en los talleres cursos para aumentar la formación de los trabajadores, concediendo a los mismos tiempos de recreo. Las mujeres también experimentaron una mejoría en sus condiciones de trabajo, ya que se consolidaron los cuartos de costura como centros de trabajo con mejores condiciones de seguridad y salud.

En el período analizado, cabe destacar, la creación de la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT) en el año 1919. La Constitución de dicha organización fue elaborada entre los meses de enero y abril del citado año, y contenía una serie de ideas ya tratadas en la *Asociación Internacional para la Protección Legal de los Trabajadores* (fundada en Basilea en el año 1901). La

idea básica que propugnaba la OIT era que la justicia social era imprescindible para alcanzar una paz duradera y permanente.

Hubo un auténtico reconocimiento a la importancia de la justicia social para el logro de la paz, pero también una comprensión cada vez mayor de la interdependencia económica del mundo, lo que originaba la necesidad de cooperación para alcanzar la igualdad en las condiciones de trabajo en los países que competían en los mercados.

El Preámbulo de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo, al reflejar dichas ideas establecía que (OIT, 1919):

- Considerando que la paz universal y permanente sólo puede basarse en la justicia social.
- Considerando que existen condiciones de trabajo que entrañan tal grado de injusticia, miseria y privaciones para gran número de seres humanos, que el descontento causado constituye una amenaza para la paz y armonía universales; y considerando que es urgente mejorar dichas condiciones.
- Considerando que si cualquier nación no adoptare un régimen de trabajo realmente humano, esta omisión constituiría un obstáculo a los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países.

Un hecho fundamental en el estudio que nos ocupa es la creación de la *Organización de las Naciones Unidas* (ONU). Dicha organización internacional fue fundada en el año 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países, mostrando el firme compromiso de contribuir, en la medida de sus posibilidades, a mantener la paz y la seguridad en el ámbito internacional, a facilitar la cooperación entre las naciones, y sobre todo, a promover el progreso social y la mejora de los derechos de las personas.

Según el Preámbulo de la *Carta de las Naciones Unidas*, los objetivos de la organización eran (ONU, 1945):

- Preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra que dos veces durante nuestra vida ha infligido a la Humanidad sufrimientos indecibles.
- Reafirmar la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana, en igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas.
- Crear condiciones bajo las cuales puedan mantenerse la justicia y el respeto a las obligaciones emanadas de los tratados y de otras fuentes del derecho internacional.
- Promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad.

Una de las mayores aportaciones de las Naciones Unidas fue la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Dicha declaración adoptada en el año 1948 estableció los derechos humanos considerados básicos.

Un año antes, en 1947, fue fundada la *Organización Internacional de Normalización (ISO)*. El objetivo primordial que perseguía la organización era desarrollar normas técnicas para productos manufacturados, contribuyendo así a la reconstrucción de Europa, que había quedado muy afectada tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

En el mismo año, cabe destacar, la creación de la *Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza*. Posteriormente, cambió su nombre por el de *Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN)*. La *misión* de la organización es la siguiente (UICN, 2010):

Influir, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza, y a asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible.

Por tanto, en el período analizado, destacan como acontecimientos más relevantes la erradicación del trabajo infantil en Europa, la creación de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Todos ellos, entre otros, constituyen los cimientos de la Responsabilidad Social.

- B) SEGUNDO PERÍODO (segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad). Al comienzo del período, la sociedad en general empieza a tener en cuenta que es preciso satisfacer necesidades de índole social, ya que reconoce los daños que puede ocasionar al entorno no prestar atención a dichas necesidades. Ello implica el establecimiento de normas con el fin de conceder protección a los intereses públicos y a los recursos naturales. A medida que ha ido avanzando el siglo XX, se ha ido progresivamente considerando la necesidad de incrementar dichas normas. Actualmente, la gran mayoría de organizaciones se comprometen con políticas, procedimientos y normas que permitan generar

beneficios a la sociedad en su conjunto, respetando los derechos de las personas y el medio ambiente.

Es importante comenzar el análisis del segundo período, en la evolución del concepto de Responsabilidad Social, destacando la *Conferencia de Bandung* celebrada en el año 1955 en Indonesia. A la misma acudieron más de veinte países, la mayoría procedentes de África y Asia. La relevancia de la citada conferencia radica en que tras la finalización de la misma emergió el *Movimiento de Países no Alineados*, lo que originó que esos países del Tercer Mundo solicitaran demandas en relación con un nuevo orden internacional. Algunas de las propuestas fueron: la realización de reformas estructurales en el comercio, en las comunicaciones, en el acceso a las nuevas tecnologías, etc. Aunque la primera medida solicitada fue el establecimiento de un control público sobre las empresas multinacionales.

Las negociaciones entre los países industrializados y los del Tercer Mundo fueron una realidad, sobre todo, en los años 60. El objetivo que se perseguía era que las empresas multinacionales estuvieran sujetas a unas reglas públicas. Con dichas negociaciones se consiguieron destacados avances en los derechos de los países más desfavorecidos y surgieron nuevas oportunidades para países hasta ese momento poco desarrollados.

En las siguientes décadas la creación de diversas organizaciones comprometidas en su actividad con el logro de mejoras en el medio ambiente o en la protección de los derechos de los ciudadanos fue una realidad. A diferencia de décadas pasadas, la sociedad en su conjunto, veía como algo positivo gran parte de las iniciativas llevadas a cabo por diversas organizaciones que buscaban satisfacer las necesidades de la población en ámbitos poco atendidos hasta ese momento.

En el año 1960 se creó *Consumers International*, una organización que según su Informe Anual establece como *misión* (CI, 2008:1) “construir un movimiento internacional de consumidores de gran alcance para ayudar a proteger y potenciar los consumidores en todas partes”.

Al año siguiente, se fundó *Amnistía Internacional*, organización cuyos objetivos principales están orientados a la protección de los derechos humanos en todo el mundo. Entre ellos, Amnistía Internacional destaca los siguientes (AI, 2010): poner fin a la violencia contra las mujeres, defender los derechos y la dignidad de las personas atrapadas en la pobreza, abolir la pena de muerte, oponerse a la tortura y proteger los derechos de las personas refugiadas.

En ese mismo año, 1961, se fundó *World Wildlife Fund* (WWF). La misión de la organización consiste en detener la degradación ambiental de la Tierra y construir un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza: conservando la diversidad biológica mundial, asegurando que el uso de los recursos naturales renovables sea sostenible y promoviendo la reducción de la contaminación y el consumo desmedido (WWF, 2010).

AÑO	ACONTECIMIENTOS
1972	Declaración de Estocolmo sobre el medio ambiente humano. Club de Roma con la publicación del informe “Los límites del crecimiento”.
1976	Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
1987	Informe Brundtland de carácter socio-económico publicado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. Su nombre original fue “Nuestro Futuro Común”. En dicho informe se empleó por primera vez el término desarrollo sostenible.
1988	Creación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático.
1989	Entrada en vigor del Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.

CUADRO 1.1.
EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EN LAS DÉCADAS DE LOS 70 Y 80
(Fuente: elaboración propia)

En las décadas de los 70 y 80 se asistió a la creación de diversas organizaciones que pretendían conseguir en las sociedades avances en el respeto al medio ambiente y a los derechos de los ciudadanos. El cuadro 1.1. recoge los hechos más relevantes que sucedieron en el período señalado.

En la década de los 90 empezaron a entrar en vigor acuerdos, pactos y protocolos diversos que perseguían fines similares a los comentados. Además se crearon un conjunto de normas y directrices que son, en la actualidad,

herramientas e instrumentos básicos de la Responsabilidad Social. El estudio de los mismos se realiza en el siguiente subepígrafe.

1.2.2. CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Conocer el contexto de cualquier materia es fundamental para tener una visión amplia de la misma. Por tanto, comenzaremos analizando el contexto de la Responsabilidad Social y posteriormente nos centraremos en el estudio de las diferentes definiciones que existen de la misma.

Comenzamos a estudiar el contexto de la Responsabilidad Social en la década de los 90 del siglo pasado, del siglo XX. Determinados acontecimientos fueron claves para años más tarde definir la Responsabilidad Social.

En el año 1990 entró en vigor un tratado internacional de las Naciones Unidas sobre los derechos del niño, la denominada *Convención sobre los Derechos del Niño*. Se avanzaba de manera importante en el compromiso de las instituciones en materia de derechos humanos, centrandose su atención en un colectivo, que en determinados países, ha resultado muy afectado. Según el artículo 2.1. de la *Convención sobre los Derechos del Niño* (CDN, 1990):

Los Estados Partes respetarán los derechos enunciados en la presente Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales.

En el año 1992 se fundó el *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible* (WBCSD). El Consejo desde sus comienzos se centró en la relación que, a su juicio, debe existir entre las empresas y el desarrollo sostenible (WBCSD, 2010).

Nos encontramos, por primera vez, con el término *desarrollo sostenible* en un documento elaborado por la *Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas* (CMMAD) en el año 1987. Dicho documento recibió el nombre de

Informe Brundtland. El concepto de desarrollo sostenible que se propuso en dicho informe fue el siguiente (CMMAD, 1987:54):

Aquél que garantiza las necesidades presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

En 1993, asistimos a la fundación de *Transparencia Internacional*. Esta organización internacional, desde sus inicios, se dedica a combatir la corrupción en cualquier parte del mundo, trabajando con empeño en situar la lucha anticorrupción en la agenda global. La *misión* de la organización consiste en crear un cambio hacia un mundo libre de corrupción (TI, 2010).

En este mismo año, la *Organización Internacional de Normalización (ISO)* formó el *Comité Técnico 207 de Gestión Ambiental*. Era una medida para atender los desafíos, ya existentes, en el ámbito internacional, en materia de medio ambiente. Además, la constitución del mencionado comité significó el principio de las normas internacionales en materia medioambiental, las denominadas ISO 14000, cuyo objetivo era orientar a las organizaciones para que éstas consiguieran alcanzar una serie de objetivos, tanto medioambientales como económicos.

En el año 1994 entró en vigor la *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*, aunque la misma tuvo lugar en el año 1992. El principio más relevante de dicha convención queda recogido en el artículo 3.1. (ONU, 1992:4 y 5):

Las Partes deberían proteger el sistema climático en beneficio de las generaciones presentes y futuras, sobre la base de la equidad y de conformidad con sus responsabilidades comunes pero diferenciadas y sus respectivas capacidades. En consecuencia, las Partes que son países desarrollados deberían tomar la iniciativa en lo que respecta a combatir el cambio climático y sus efectos adversos.

El *Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático* fue aprobado en diciembre del año 1997, y representó los compromisos, en materia de limitación y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, acordados por la *Comunidad Europea* y sus Estados miembros. El artículo 2.1.a) del citado documento establece que los países firmantes deben comprometerse con un conjunto de normas y medidas, destacando las siguientes (CMNUCC, 1997:2):

- Fomento de la eficiencia energética en los sectores pertinentes de la economía nacional.

- Protección y mejora de los sumideros y depósitos de los gases de efecto invernadero no controlados por el *Protocolo de Montreal*, teniendo en cuenta sus compromisos en virtud de los acuerdos internacionales pertinentes sobre el medio ambiente; promoción de prácticas sostenibles de gestión forestal, la forestación y la reforestación.
- Promoción de modalidades agrícolas sostenibles a la luz de las consideraciones del cambio climático.
- Investigación, promoción, desarrollo y aumento del uso de formas nuevas y renovables de energía, de tecnologías de secuestro del dióxido de carbono y de tecnologías avanzadas y novedosas que sean ecológicamente racionales.
- Reducción progresiva o eliminación gradual de las deficiencias del mercado, los incentivos fiscales, las exenciones tributarias y arancelarias y las subvenciones que sean contrarios al objetivo de la Convención en todos los sectores emisores de gases de efecto invernadero y aplicación de instrumentos de mercado.
- Limitación y/o reducción de las emisiones de metano mediante su recuperación y utilización en la gestión de los desechos así como en la producción, el transporte y la distribución de energía.

En el año 1997, además del *Protocolo de Kioto*, es necesario destacar dos acontecimientos fundamentales en el análisis del contexto de la Responsabilidad Social. Son la constitución del *Global Reporting Initiative* y la publicación de la *Norma SA8000* de Responsabilidad Social. Ambos serán analizados en el epígrafe 1.3., cuando nos ocupemos de la gestión de la Responsabilidad Social.

Un año más tarde, en 1998, fue creado el *Instituto Ethos* de Empresas y Responsabilidad Social. Esta organización tiene como *misión* ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma que en dicha gestión se contribuya a la consolidación de una sociedad justa y sostenible.

A partir del año 1999 se producen una serie de eventos destacados en materia de Responsabilidad Social. Algunos de ellos como el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, el *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas* y las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* los analizaremos en subepígrafes posteriores (concretamente en el subepígrafe 1.2.5.). También es necesario destacar la *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* que será estudiada en el epígrafe 1.3.

Aunque los acontecimientos citados serán estudiados con posterioridad, ahora nos ocuparemos de otros cuya relevancia e importancia en relación a la materia objeto de estudio es más que notable.

En el año 1999, cabe destacar el lanzamiento del *Índice Dow Jones de Sostenibilidad*, que se ha convertido en referencia bursátil para todas aquellas organizaciones que cumplan una serie de requisitos de sostenibilidad. Los criterios exigidos a las empresas se clasifican en tres bloques claramente diferenciados: económico, relación con el entorno y social.

En el mes de febrero del año 2000 es presentado por la *Comisión Europea* el *Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental*. Con la publicación del citado documento se pone de manifiesto el interés de la *Unión Europea* por las cuestiones relativas al medio ambiente y las responsabilidades inherentes al mismo. La responsabilidad ambiental tiene por objeto obligar al causante de daños al medio ambiente (el contaminador) a pagar la reparación de tales daños. La reglamentación ambiental establece normas y procedimientos destinados a preservar el medio ambiente. En ausencia de un régimen de responsabilidad, el incumplimiento de las normas y procedimientos vigentes únicamente puede entrañar sanciones de carácter administrativo o penal. En cambio, si se incorpora a la normativa el concepto de responsabilidad, los causantes de la contaminación también correrán el riesgo de tener que asumir los gastos de compensación por los daños que hayan provocado (CE, 2000:13).

Las ventajas que justifican la instauración de un régimen comunitario ambiental son diversas. Entre ellas, destacamos las siguientes (CE, 2000:49):

- Un sistema de responsabilidad ambiental puede ser más eficaz que otros instrumentos en el tratamiento de todo tipo de daños, por lo que respecta tanto a la reparación de los daños medioambientales como a la creación de incentivos en materia de prevención.
- Incentivo al mercado de los seguros para que éste desarrolle categorías específicas de seguros medioambientales, coincidiendo con la implantación del sistema de responsabilidad ambiental.

También en el año 2000, en el mes de septiembre, se produjo otro evento destacado en relación a la materia que nos ocupa. Nos referimos a la denominada *Declaración del Milenio* por parte de la *Asamblea General de las Naciones Unidas*. Con dicho documento los Jefes de Estado y de Gobierno reafirmaron su compromiso con la *Organización de las Naciones Unidas*.

La prueba más fehaciente del referido compromiso quedó puesta de manifiesto cuando se establecieron un conjunto de valores fundamentales para afrontar las relaciones

internacionales en el siglo XXI. Entre ellos, conviene señalar los siguientes (ONU, 2000:2):

- **La libertad.** Los hombres y mujeres tienen derecho a vivir su vida y a criar a sus hijos con dignidad y libres del hambre y del temor a la violencia, la opresión o la injusticia. La mejor forma de garantizar esos derechos es contar con gobiernos democráticos y participativos basados en la voluntad popular.
- **La igualdad.** No debe negarse a ninguna persona ni a ninguna nación la posibilidad de beneficiarse de desarrollo. Debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres.
- **La solidaridad.** Los problemas mundiales deben abordarse de manera tal que los costos y las cargas se distribuyan con justicia, conforme a los principios fundamentales de la equidad y la justicia social. Los que sufren, o los que menos se benefician, merecen la ayuda de los más beneficiados.
- **La tolerancia.** Los seres humanos se deben respetar mutuamente, en toda su diversidad de creencias, culturas e idiomas. No se deben temer ni reprimir las diferencias dentro de las sociedades ni entre éstas; antes bien, deben apreciarse como preciados bienes de la humanidad. Se debe promover activamente una cultura de paz y diálogo entre todas las civilizaciones.
- **El respeto a la naturaleza.** Es necesario actuar con prudencia en la gestión y ordenación de todas las especies vivas y todos los recursos naturales, conforme a los preceptos del desarrollo sostenible. Sólo así podremos conservar y transmitir a nuestros descendientes las inconmensurables riquezas que nos brinda la naturaleza. Es preciso modificar las actuales pautas insostenibles de producción y consumo en interés de nuestro bienestar futuro y en el de nuestros descendientes.
- **Responsabilidad común.** La responsabilidad de la gestión del desarrollo económico y social en el mundo, lo mismo que en lo que hace a las amenazas que pesan sobre la paz y la seguridad internacionales, debe ser compartida por las naciones del mundo y ejercerse multilateralmente.

Además de los comentados valores, la *Declaración del Milenio* puso de manifiesto el interés de las naciones por avanzar en algunos aspectos, tales como: la paz, la seguridad y el desarme (estableciendo los mecanismos necesarios para evitar la guerra y controlando las actuaciones de los gobiernos relativas al armamento y al desarme), el desarrollo y la erradicación de la pobreza (realizando una correcta gestión de los asuntos públicos en cada país y movilizándolo los recursos necesarios para conseguir, en los países en desarrollo, los recursos necesarios para financiar su desarrollo sostenible), la protección del entorno común (trabajando por un planeta que no se encuentre dañado por las actividades del hombre), los derechos humanos, la democracia y el buen gobierno (logrando la plena protección y la promoción de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de las personas en todos los países), la protección de las personas vulnerables (proporcionando asistencia y protección a las víctimas de catástrofes naturales y conflictos armados) y la atención a las necesidades especiales del continente africano (apoyar las estructuras políticas e institucionales de las nuevas democracias de África, fomentar y mantener mecanismos de prevención de conflictos y promoción de la estabilidad política, adoptar medidas especiales para erradicar la pobreza, lograr el desarrollo sostenible, etc.) (ONU, 2000:3 y ss.).

AÑO	ACONTECIMIENTOS
2001	Primer Foro Social Mundial (FSM) celebrado en Brasil. Surgió como una alternativa de la sociedad civil frente al neoliberalismo. El FSM, que tiene carácter anual, se opone a la dominación global y sometimientos de los pueblos por parte del capital. Su lema es “Otro mundo es posible”. Se crea la serie de índices FTSE4Good, que ofrece a los inversores la posibilidad de aumentar su exposición a empresas que cumplen estándares de Responsabilidad Social. Los índices fueron diseñados para identificar y medir la rentabilidad de aquellas empresas que en su actividad contemplan la sostenibilidad ambiental, el desarrollo de relaciones positivas con los grupos de interés y la protección de los derechos humanos.
2002	Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, en la que se establecieron objetivos importantes en materia de derechos humanos y medio ambiente.
2004	El Grupo de Trabajo de ISO comienza el desarrollo de la <i>Norma ISO 26000</i> sobre Responsabilidad Social.
2005	Entra en vigor el Protocolo de Kioto (aprobado en el año 1997) que recoge el compromiso de las naciones para reducir, en el período 2008-2012, las emisiones de gases causantes del calentamiento global de la Tierra en un 5’2 por ciento respecto de los niveles del año 1990.

CUADRO 1.2.
OTRAS APORTACIONES AL CONTEXTO
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
(Fuente: elaboración propia)

En el estudio del contexto de la Responsabilidad Social hemos analizado diversos acontecimientos que presentaban un grado de importancia elevado. Otros los hemos citado, aplazando su estudio para subepígrafes posteriores. El cuadro 1.2. recoge aquéllos que se han producido a partir del año 2001 y que al igual que los anteriores han contribuido a fortalecer la Responsabilidad Social en el ámbito internacional.

Además, la importancia de la Responsabilidad Social, tanto en el ámbito nacional como internacional, ha aumentado de forma considerable en los últimos años. Las iniciativas de diversas instituciones así lo demuestran. Prueba de ello es la *Comunicación* de la *Comisión Europea* en marzo del año 2006 acerca de la Responsabilidad Social. El referido documento establece que la Responsabilidad Social puede contribuir a alcanzar diversos objetivos, tales como (COMUNICACIÓN, 2006:4 y 5):

- Mercados laborales más integrados y mayores niveles de inclusión social si las empresas buscan activamente contratar a más trabajadores de grupos desfavorecidos.
- Más rendimiento de la innovación, sobre todo en cuanto a las innovaciones que abordan problemas de la sociedad, a consecuencia de una interacción más intensa con otras partes interesadas y de la creación de un entorno laboral más estimulante para la innovación.
- Utilización más racional de los recursos naturales y menores niveles de contaminación, sobre todo gracias a inversiones en eco- innovación y a la adopción voluntaria de sistemas de gestión ambiental y de etiquetado.
- Mejor imagen de las empresas y los empresarios en la sociedad, que intenten suscitar actitudes más favorables hacia el espíritu empresarial.

- Mayor respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y unas normas laborales básicas, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

También cabe destacar la *Resolución del Parlamento Europeo*, en marzo de 2007, *sobre la Responsabilidad Social de las empresas*, ya que supone avanzar en la materia objeto de estudio y en la relación de la misma con las políticas y programas de la *Unión Europea*. Al respecto, este documento establece lo siguiente (RESOLUCIÓN, 2007:11 y ss.):

- Considera que, en el marco de la Responsabilidad Social, las empresas podrían apadrinar actividades culturales y educativas, lo que daría un valor añadido a las políticas europeas en el ámbito de la cultura y de la formación permanente.
- Considera que el impacto potencial de las políticas en materia de Responsabilidad Social sigue siendo el mayor en relación con las cadenas mundiales de abastecimiento de las empresas, para permitir que las inversiones responsables por parte de las empresas, para combatir la pobreza en los países en desarrollo, fomentar condiciones dignas de trabajo, apoyar los principios de comercio justo y buena gobernanza, así como para reducir la incidencia de violaciones de normas internacionales, en particular de normas de trabajo, por parte de empresas en los países donde la normativa es escasa o inexistente.
- Considera que la dimensión internacional de la Responsabilidad Social deberá impulsar la elaboración de líneas directrices que favorezcan el establecimiento de estas políticas en todo el mundo.

Tras analizar el contexto de la Responsabilidad Social, es necesario conocer el significado de la misma. Al respecto, el Diccionario de la Lengua Española define la *responsabilidad* como “deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal” (RAE, 2001a:1959 y 1960). También, la misma fuente define el término *social* como “perteneciente o relativo a la sociedad” (RAE, 2001b:2080).

Con las definiciones existentes de ambos términos se puede tener una idea aproximada de lo que es la Responsabilidad Social. Ahora bien, ¿qué es realmente la Responsabilidad Social? Antes de dar respuesta a esta pregunta es necesario saber que no es Responsabilidad Social, ya que en ocasiones se puede confundir el significado de la materia objeto de estudio. Pues bien, la Responsabilidad Social, no es una variante ética, no es una herramienta de marketing, no es únicamente acción social y no supone un nuevo ámbito normativo, ya que no sustituye a ninguna norma legal.

Si recurrimos a la literatura especializada nos encontramos con definiciones muy diversas del concepto de Responsabilidad Social, procedentes tanto de organizaciones como de investigadores y académicos. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- A) Según el *Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (actual *Ministerio de Trabajo e Inmigración*) (MTAS, 2005a:4) “la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

- B) Otra definición de Responsabilidad Social es la que nos ofrece el *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Según el citado documento (CE, 2001:7) se entiende por Responsabilidad Social “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

- C) El *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible* (WBCSD, 2000:8) opina que “la Responsabilidad Social de la organización es el compromiso duradero de la misma para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias, de la comunidad donde radica y de la sociedad en su conjunto”.

- D) La organización *Business for Social Responsibility* (BSR, 2010) considera que “la Responsabilidad Social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.

- E) El *Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social* (ETHOS, 2008:7) opina que “la Responsabilidad Social empresarial es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”.
- F) Según el *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa* (OBSERVATORIO RSC, 2010) “la Responsabilidad Social Corporativa es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”.
- G) Otra definición es la que ofrece la *Fundación Ecología y Desarrollo*: “la adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos” (ECODES, 2004:9).
- H) También existen posturas contrarias a la Responsabilidad Social, como la defendida por Milton Friedman. Según este economista (Friedman, 1970:32 y 126), las empresas no deben tener otra responsabilidad que la de maximizar sus beneficios, lo que, bajo ciertas condiciones, equivale a maximizar el valor de su capital. El razonamiento que propone Friedman es muy claro: las empresas deben contribuir a la maximización de la eficiencia del sistema económico, y esto se consigue, bajo ciertas condiciones, cuando maximizan sus beneficios. Por tanto, desde esta posición, no hay lugar para otras responsabilidades, ya que ello implica un uso ineficiente de los recursos de la empresa.

- I) El profesor Archie B. Carroll (1999:283) opina respecto a la materia objeto de estudio que “la Responsabilidad Social empresarial abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”.
- J) El profesor John R. Schermerhorn (2002:157) define la Responsabilidad Social como “la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos stakeholders externos”.
- K) El profesor John R. Boatright (2000:340) opina al respecto que “el concepto de Responsabilidad Social empresarial es frecuentemente expresado como la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de la empresa, ello implica que las empresas deben renunciar a ciertas medidas de las ganancias para alcanzar fines no económicos”.

Históricamente, la responsabilidad económica de las organizaciones ha consistido en la búsqueda del máximo beneficio y el máximo valor para el accionista. Como indica Lizcano (2002), el origen del problema está en un mercado centrado exclusivamente en la maximización del valor para el accionista, a través de la también maximización del beneficio, que impulsa a las empresas y a sus directivos a ser codiciosos hasta el punto de engañar falseando la situación real de la compañía.

Sin embargo, analizando algunas de las definiciones más relevantes del concepto de Responsabilidad Social, observamos que la gran mayoría de las mismas reflejan preocupaciones, además de carácter económico, de carácter social, medioambiental y laboral por parte de las organizaciones. Son estas preocupaciones las que justifican la existencia de la Responsabilidad Social, ya que la consideración de las mismas por parte de las organizaciones genera beneficios tanto para las propias organizaciones como para la sociedad en su conjunto. Una sociedad que percibe el comportamiento y el compromiso de las organizaciones en materia de Responsabilidad Social y que, en ocasiones, castiga o premia a las mismas según actúen o no de manera socialmente responsable.

Las distintas responsabilidades de una organización se pueden analizar a través de la Pirámide de Carroll, representada en la figura 1.1.



FIGURA 1.1.
PIRÁMIDE DE CARROLL
(Fuente: adaptación propia a partir de Carroll, A.B., 1991:42)

Por tanto, al analizar la organización tenemos que considerar cuatro responsabilidades:

- 1) Responsabilidades económicas: constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia rentable en el proceso.
- 2) Responsabilidades legales: relacionadas con el cumplimiento de la Ley y de las regulaciones estatales, así como de las reglas básicas según las cuales se debe actuar en los negocios.
- 3) Responsabilidades éticas: se refieren a la necesidad de actuar correctamente, de forma justa y razonable. También implican evitar o minimizar el daño a los grupos de interés (empleados, consumidores, medio ambiente, etc.) así como respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera.

- 4) Responsabilidades sociales: comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Incluyen el involucramiento activo de la empresa en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre estas responsabilidades y las éticas radica en que las segundas surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las primeras no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que más bien representan una actividad voluntaria por parte de la empresa, aun cuando existe la expectativa social de que ésta la siga.

1.2.3. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Estudiado el contexto de la Responsabilidad Social y el significado de la misma, es necesario analizar los principios de la Responsabilidad Social. En relación a los mismos no existe unanimidad, aunque los que explicamos en este trabajo de investigación están admitidos en fuentes de información de reconocido prestigio.

Según la *Norma Internacional ISO 26000* de la *Organización Internacional de Normalización* (ISO, 2010:11-15) se pueden establecer los siguientes principios en materia de Responsabilidad Social:

- 1) Maximizar la contribución al desarrollo sostenible: la organización debe tener como principio prioritario maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Como analizamos en el subepígrafe 1.2.2. el desarrollo sostenible es “el que garantiza las necesidades presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Por tanto, podemos afirmar que el desarrollo sostenible implica una serie de aspectos, tales como (FUNDACIÓN ENTORNO, 2008:6):

- Una visión amplia de las consecuencias sociales, medioambientales y económicas.
- Una perspectiva a largo plazo, que tenga en cuenta los intereses y los derechos de las generaciones futuras y de las actuales.
- Un enfoque de actuación integral, que considere necesario que todas las personas participen en las decisiones que afecten a sus vidas.

La empresa sostenible, como muestra la figura 1.2. se apoya en cuatro pilares o áreas.

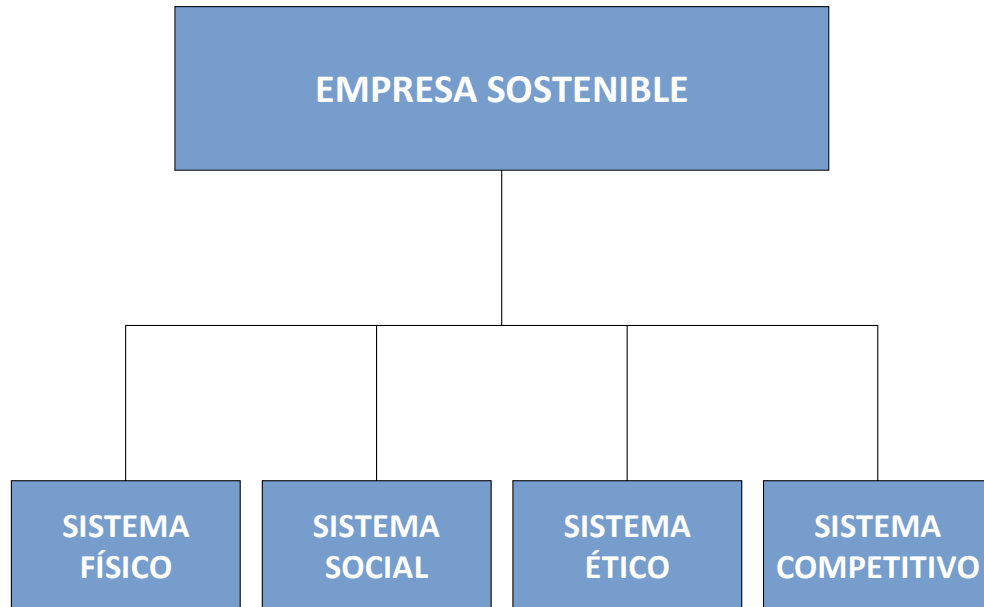


FIGURA 1.2.
PILARES DE LA EMPRESA SOSTENIBLE
(Fuente: elaboración propia)

Por tanto, la empresa o cualquier otro tipo de organización sostenible se sustenta en cuatro pilares básicos que se encuentran relacionados entre sí: físico, social, ético y competitivo. En relación a los mencionados pilares conviene destacar lo siguiente (Rodríguez, 2003:52):

- Los pilares físico y social constituyen el entorno en el que la empresa tiene que operar, en el que tiene que competir.
- El pilar ético implica que es necesario que la empresa tenga una visión más amplia, es decir, la empresa ha de ganar dinero para los accionistas, pero también debe tener en cuenta que tiene una función que desarrollar en la sociedad.
- Todo esto puede contribuir de forma positiva a la competitividad de las empresas si se integra convenientemente en la estrategia y en el gobierno de las mismas: éste sería el pilar competitivo.
- Por tanto, al hablar de empresa sostenible, no se trata de un planteamiento filantrópico o basado en lo que tradicionalmente se ha considerado la función social de la empresa, sino que estamos hablando de la interiorización de este estado de las cosas, y ello puede contribuir positivamente a una mejora de la competitividad de las empresas.

- 2) Rendición de cuentas (*accountability*): este principio establece que la organización debe ser responsable por sus impactos sobre la sociedad y el medio ambiente. Por tanto, la rendición de cuentas implica ser responsable frente a otros y cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por las autoridades legales. Si la organización acepta la rendición de cuentas se generará un impacto positivo, tanto en la propia organización como en la sociedad. Ahora bien, aquellas organizaciones que tengan que rendir un mayor volumen de cuentas, es probable, que adopten mayores precauciones en la toma de decisiones relativa a dicha acción. Además, la organización es responsable de las repercusiones de sus decisiones y actividades, adoptando las medidas correctoras oportunas cuando sea necesario.

El concepto de rendición de cuentas (*accountability*) ha adquirido una importancia considerable en los últimos años. Como señala Villaverde (2008:1 y ss.) los fraudes económicos de las grandes empresas y la repercusión pública global que han tenido dichos fraudes, están detrás del creciente éxito y popularidad del concepto de rendición de cuentas. Las repercusiones de estos actos ilegales, por su volumen financiero y la cantidad de afectados, ha originado que las autoridades se comprometan a establecer regulaciones más rígidas, con la finalidad de obligar a las empresas a divulgar información relativa a su gestión. Las crisis de carácter corporativo también han tenido como base la creciente preocupación que muchas organizaciones de la sociedad civil expresan en cuanto a los resultados de la globalización y del creciente poder de las empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo, que impactan sobre la sociedad y el medio ambiente.

El concepto de *accountability* no es nuevo, ya que las empresas siempre han tenido que rendir cuentas frente a alguien. Lo que ha cambiado es el contexto. Tradicionalmente, las empresas se centraban en rendir cuentas a grupos de interés muy específicos que ejercían cierto poder sobre las mismas. Sin embargo, en el enfoque que predomina actualmente, cualquier organización que afecta o se ve afectada por la empresa puede demandar mayor comunicación e información por parte de la misma.

Por tanto, se puede afirmar que existen dos enfoques en relación a la rendición de cuentas (*accountability*). En primer lugar, está el enfoque tradicional, en el que la empresa rinde cuentas al accionista (*shareholder*). En segundo lugar, nos encontramos con el enfoque actual, en el que la empresa además rinde cuentas a los grupos de interés (*stakeholders*).

El cuadro 1.3. muestra las características más importantes de los enfoques de *accountability*.

ENFOQUE TRADICIONAL (<i>SHAREHOLDER</i>)	ENFOQUE ACTUAL (<i>STAKEHOLDERS</i>)
Proceso por el cual las empresas deben responder por sus acciones y consecuencias.	Proceso basado en la responsabilidad que amplía sus ámbitos y sus grupos de interés (<i>stakeholders</i>).
El proceso se instrumenta mediante el control por parte de aquellos que tienen poder e influencias sobre la empresa (fundamentalmente los accionistas).	La rendición de cuentas se concibe como un proceso dinámico en el cual los <i>stakeholders</i> pueden participar en todos los niveles de toma de decisiones de la empresa.
La rendición de cuentas se concibe como el final de un proceso en el cual se juzga o evalúa el resultado de acciones previamente realizadas.	Cualquier individuo u organización que pueda afectar o verse afectado por las actividades de la empresa puede demandar la rendición de cuentas.

CUADRO 1.3.
ENFOQUES DE *ACCOUNTABILITY*
(Fuente: elaboración propia)

El principal inconveniente del enfoque actual de *accountability* es que sin una línea jerárquica en la empresa es complicado llevarlo a cabo. Además, la empresa ahora rinde cuentas a un conjunto de *stakeholders* muy amplio, lo que genera algunas dificultades, tales como, determinar la totalidad de esos grupos de interés o los canales de comunicación más adecuados para llegar a los mismos.

Para finalizar, señalamos las ideas claves en relación a la rendición de cuentas (*accountability*). Según Dinarés, Lozano y Vilanova (2006:13), el *accountability* se entiende en el marco de la Responsabilidad Social en el que la empresa define y asume sus responsabilidades para con sus *stakeholders*, actúa en coherencia en relación a dicho marco, e informa y comunica sobre dichas prácticas a los *stakeholders*. Es decir, la práctica de *accountability* no consiste simplemente en elaborar una memoria social, o en establecer una colaboración

con alguna organización del tercer sector. De hecho va mucho más allá de lo que es la información. Finalmente, el *accountability* es un proceso enmarcado en la contribución al desarrollo sostenible, basado en la estrategia, política y práctica empresarial, por lo que afecta y transforma a la empresa en diferentes ámbitos.

Con el cumplimiento del principio de rendición de cuentas la organización debe alcanzar una serie de objetivos. Entre ellos, destacamos los siguientes (OTS, 2007:14-16):

- **Fortalecer la legitimidad.** Este objetivo está estrechamente relacionado con los conceptos de credibilidad y confianza social. Se rinden cuentas para ser transparentes y, por ende, poder llegar a ser creíbles ante la sociedad.
- **Promover el aprendizaje institucional.** Los procesos organizacionales y las dinámicas de trabajo que implica la rendición de cuentas se identifican como un mecanismo que sirve para madurar como organización.
- **Mejorar el impacto social de las actuaciones.** Los procesos de evaluación, revisión y mejora continua que lleva implícita la rendición de cuentas permiten ajustar las intervenciones a las necesidades de los colectivos beneficiarios y, en este sentido, mejoran su impacto.
- **Mejorar la capacidad de anticipación.** A través de los procesos de evaluación continua que implica la rendición de cuentas se incrementa la capacidad de reacción e intervención frente a nuevas necesidades detectadas.
- **Transmitir con el ejemplo.** Si la organización quiere ser creíble, debe ser responsable ante las Administraciones Públicas, el resto de organizaciones y la sociedad, dando ejemplo al rendir cuentas.
- **Mejorar la imagen.** El principio de rendición de cuentas se suele identificar con aspectos relacionados con la ética, el compromiso y la mejora institucional. Ahora bien, a través del trabajo de campo también se han expresado objetivos de carácter más pragmático, vinculados a la imagen y al marketing de la organización.

3) Transparencia: la organización debe ser transparente en sus actividades y decisiones que repercuten en la sociedad y el medio ambiente. Por tanto, la organización debe proporcionar información sobre las mismas, de manera clara y veraz, y en un grado razonable y suficiente, incluyendo sus actuales y potenciales impactos sobre la sociedad y el medio ambiente.

La transparencia no requiere que la información registrada se haga pública, ni implica proporcionar información que está protegida legalmente. Ahora bien, una organización debe ser transparente con respecto a (ISO, 2010:12):

- La finalidad, la naturaleza y la localización de sus actividades.

- La manera en que las decisiones se toman, implementadas y revisadas, incluyendo la definición de las funciones, responsabilidades, rendición de cuentas y los responsables de las diferentes funciones de la organización.
- Las normas y los criterios con los que la organización evalúa su propio desempeño en relación a la responsabilidad social.
- Su rendimiento en los temas relevantes y significativos de la responsabilidad social;
- La fuente de sus recursos financieros.
- Los conocidos y probables impactos de sus decisiones y actividades en sus grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente.
- La identidad de los grupos de interés y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlos, seleccionarlos y hacerlos participar.

Las consecuencias de no ser transparentes pueden suponer un coste muy alto para las organizaciones, llegando, en situaciones extremas, a correr el riesgo de desaparecer. Además, los máximos responsables de las organizaciones juegan un papel fundamental para impulsar una estrategia de comunicación y transparencia que aumente la confianza de la sociedad en las mismas.

Existe una estrecha relación entre ambos conceptos, transparencia y comunicación, que afecta al funcionamiento de las organizaciones. Según Epstein y Birchard (2001:211), “los gerentes responsables deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza. Si difunden más información, y difunden una información que da una imagen precisa de la compañía, crearán un depósito de credibilidad al que podrán recurrir más adelante. Dicho depósito puede sacar a la compañía de un apuro en un período de estancamiento de la rentabilidad”.

- 4) Comportamiento ético: la organización debe comportarse de forma ética en todo momento. Por tanto, el comportamiento de la organización debe basarse en la ética de la honestidad, la equidad y la integridad. Esta ética implica una preocupación por las personas, los animales y el medio ambiente y un compromiso con los intereses de los *stakeholders*.

Una organización debe promover activamente una conducta ética (ISO, 2010:12 y 13) por:

- El desarrollo de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización y en sus relaciones con los demás.

- La identificación, adopción y aplicación de normas de comportamiento ético adecuado a sus fines y actividades, y en consonancia con los principios establecidos en esta Norma Internacional.
- Fomentar y promover el cumplimiento de sus normas de comportamiento ético.
- Definir y comunicar los estándares de comportamiento ético esperados de su estructura de gobierno, empleados, proveedores, contratistas y, en su caso, los propietarios, gerentes, y en particular de aquellos que tienen la oportunidad de influir de manera significativa en los valores, la cultura, la integridad, la estrategia y el funcionamiento de la organización y de las personas que actúen en su nombre, mientras que mantiene la identidad cultural propia.
- Prevenir o resolver los conflictos de intereses en la organización, ya que de otro modo podría dar lugar a comportamientos poco éticos.
- Establecer mecanismos de supervisión y controles para facilitar la denuncia de los comportamientos no éticos sin temor a represalias.
- Reconocer y hacer frente a las situaciones donde las leyes y reglamentos locales no existen o son contrarios a comportamientos éticos.
- Respetar el bienestar de los animales, cuando afecta a sus vidas y a su existencia, asegurando condiciones decentes para el mantenimiento, la cría, producción y utilización de animales.

En el subepígrafe 1.2.4. estudiaremos la relación entre la ética y la Responsabilidad Social con mayor profundidad.

- 5) Respetar los intereses de los *stakeholders*: la organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés (*stakeholders*). Aunque los objetivos de la organización pueden limitarse a los intereses de sus respectivos dueños, miembros o clientes, otros individuos o grupos pueden tener derechos o intereses específicos y realizar reivindicaciones que deben tenerse en cuenta. En conjunto, estos individuos o grupos constituyen los grupos de interés de la organización.

En cualquier caso, la organización debe (ISO, 2010:13):

- Identificar a sus grupos de interés.
- Conocer los intereses y los derechos legales de sus grupos de interés.
- Reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente a las actividades de la organización.
- Evaluar y tener en cuenta la capacidad relativa de los grupos de interés de ponerse en contacto y relacionarse con la organización, así como influir en la misma.
- Tener en cuenta la relación de los intereses de sus grupos de interés con las expectativas más amplias de la sociedad y el desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de los grupos de interés con la organización.
- Considerar las opiniones de los grupos de interés que puedan verse afectadas por una decisión de la organización, aunque ésta no sea consciente del interés de los *stakeholders* en las decisiones o actividades de la organización.

El concepto de *stakeholders* está ampliamente aceptado en la actualidad, aunque ha experimentado algunas variaciones desde su aparición a mediados de la década de los 80 del siglo pasado.

Entre las primeras aportaciones del concepto que nos ocupa, cabe destacar, la propuesta por Freeman y Reed (1983:91):

Proponemos dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción más restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (*Stanford Research Institute*), pero es más específica.

- Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).
- Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionista, ciertas instituciones financieras y otros).

Sin embargo, la definición más empleada de *stakeholders* es la que aportó Freeman un año más tarde, en 1984. La misma establece que los *stakeholders* son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Por tanto, *stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa” (Freeman, 1984:46).

Analizado el significado del término, ¿en qué consiste el compromiso con los *stakeholders*? Según ACCOUNTABILITY (2005:10 y 11), se define el compromiso con los *stakeholders* como las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los *stakeholders*. El responder no significa necesariamente complacer a los *stakeholders* sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. El propósito de esta relación es dar una orientación estratégica y una excelencia operacional a las empresas y que éstas por medio de sus operaciones contribuyan al desarrollo sostenible del planeta.

Las relaciones de intercambio entre la empresa y los *stakeholders* proporcionarán una plataforma de aprendizaje, innovación y en definitiva mejora en los resultados financieros, pero también económicos, sociales y medioambientales de la empresa. La relación con los distintos *stakeholders* no es estática. Los requerimientos de los *stakeholders* cambian con el tiempo, así como también cambia la importancia estratégica de cada uno de los *stakeholders*.

La relación de la empresa con los *stakeholders* consta de cinco etapas, representadas en la figura 1.3.

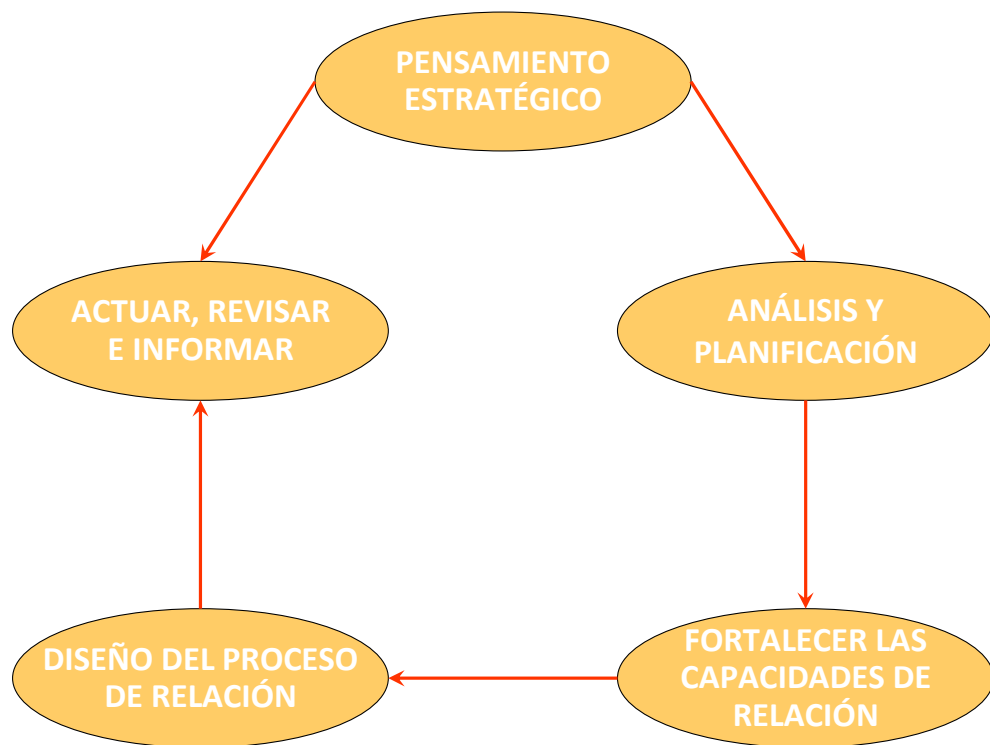


FIGURA 1.3.
ETAPAS EN LA RELACIÓN EMPRESA-STAKEHOLDERS
(Fuente: adaptación propia a partir de Accountability, 2005:15)

A continuación, señalamos los objetivos que se pretenden alcanzar en las distintas etapas (ACCOUNTABILITY, 2005:17):

- 1) **Pensamiento estratégico.** Identificar los *stakeholders* y los temas claves para la empresa.
- 2) **Análisis y planificación.** Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas claves, a los representantes de los *stakeholders* y planificar adecuadamente.

- 3) **Fortalecimiento de las capacidades de relación.** Identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los *stakeholders*.
- 4) **Diseño del proceso de relación con los *stakeholders*.** Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con los *stakeholders*.
- 5) **Actuar, revisar e informar.** Traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones.

El buen funcionamiento de cualquier política de Responsabilidad Social depende en gran medida de cuestiones relacionadas con la correcta identificación y priorización de los grupos de interés. Entre ellas, podemos destacar las siguientes (FORÉTICA y ORSE, 2009:6):

- Introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.
- Identificar grupos de interés relevantes en base a un análisis de necesidades comunes.
- Crear valor para todos.
- Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.
- Clarificar el compromiso concreto y los objetivos puntuales con respecto a cada uno de los *stakeholders*.
- Apoyar la Responsabilidad Social de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo.
- Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

En definitiva, la identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Un compromiso estratégico en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socio-económico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo como elementos diferenciales son fundamentales para potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

- 6) Respetar las reglas de la Ley: este principio establece que la organización debe aceptar que es obligatorio cumplir las reglas de la Ley. Las reglas de la Ley se refieren a la supremacía de la misma, y en particular, a que ningún individuo u organización esté por encima de la Ley, incluyendo al gobierno.

El Estado de Derecho contrasta con el ejercicio arbitrario del poder. En el contexto de la Responsabilidad Social, el respeto a las reglas de la Ley significa

que la organización tiene que cumplir con todas las leyes y reglamentos establecidos. Por ello, la organización debe adoptar las medidas que sean necesarias para poder cumplir con lo institucionalizado e informar a todos los miembros de la misma para que actúen de la misma forma.

Por tanto, la organización debe (ISO, 2010:14):

- Cumplir con los requisitos legales en todas las jurisdicciones en las que opera.
- Asegurar que sus relaciones y actividades estén dentro del marco legal previsto.
- Estar informada de forma permanente de las obligaciones legales.
- Revisar periódicamente, en relación a las leyes, su grado de cumplimiento.

- 7) Respetar las normas internacionales de comportamiento: la organización debe respetar dichas normas, siempre que las mismas impliquen respetar las reglas de la Ley.

La organización también debe respetar las normas en aquellos países que no ofrecen garantías mínimas en materia medioambiental o social, o en los que las leyes entran en conflicto con las normas internacionales de comportamiento. En estos casos, la organización debe revisar la naturaleza de las actividades y relaciones que desarrolla, aprovechando las oportunidades y canales legítimos existentes para influir en otras organizaciones y autoridades con el fin de resolver los conflictos planteados.

Por último, la organización debe evitar la complicidad con cualquier institución, independientemente del país en que se encuentre, que no respete las normas internacionales de comportamiento.

- 8) Respetar los derechos humanos: la organización debe respetar los derechos humanos, reconociendo su importancia y universalidad.

La organización debe (ISO, 2010:15):

- Fomentar el respeto de los derechos enunciados en la *Carta Internacional de los Derechos Humanos*.
- Aceptar que estos derechos son universales, es decir, se pueden llevar a cabo en todos los países, culturas y situaciones.

- Adoptar medidas para respetar los derechos humanos en aquellos lugares donde no están protegidos.
- Cuando las leyes no protejan los derechos humanos, la organización tiene que respetar el principio de respeto a las normas internacionales de comportamiento.

Según la FIDH (2009:6 y 7), las empresas tienen la responsabilidad de respetar todos los derechos humanos en todo momento. También se requieren más investigaciones sobre las responsabilidades de las empresas que van más allá del respeto de los derechos humanos en situaciones específicas, por ejemplo cuando las empresas desempeñan funciones públicas. Además, las empresas que no respeten los derechos humanos deben enfrentarse a sanciones legales o económicas significativas, destacando las empresas multinacionales, ya que en algunos casos, no se esfuerzan lo suficiente para garantizar las condiciones de trabajo adecuadas.

1.2.4. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tras analizar los principios de la Responsabilidad Social, ahora nos centramos en la relación de la misma con la ética.

Ahora bien, ¿por qué es necesario estudiar conjuntamente la ética y la Responsabilidad Social? Para saberlo, es necesario conocer el significado de ambos conceptos.

El Diccionario de la Lengua Española define la *ética* como “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre” (RAE, 2001c:1009). Por tanto, la moral también está relacionada con la ética. La misma fuente define la *moral* como “ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia” (RAE, 2001d:1535).

Nos encontramos con tres conceptos que, conociendo sus respectivas definiciones, necesitamos relacionar para avanzar en el conocimiento de la materia objeto de estudio.

Según Guerra (2007:82 y 83), la ética remite al ámbito de los valores, creencias y concepciones que guían nuestra conducta, y que orientan las decisiones conscientes del ser humano. Relacionado con lo humano, lo ético se traslada al campo organizativo y empresarial, en un intento por conformar y enunciar una cultura empresarial enmarcada en determinados valores o nociones que persiguen, en la realización de sus objetivos, no únicamente metas financieras y lucrativas, sino en mayor o menor grado, el bienestar social y colectivo. La Responsabilidad Social, por tanto, es en primera instancia un asunto ético. Por ello, no sirve de nada, si en la construcción de prácticas socialmente responsables en las organizaciones, determinadas estrategias de inversión social no se ven acompañadas de una conducta ética que, en el ámbito interno, valore a sus trabajadores y permita dar ejemplo en las relaciones de trabajo y en toda la dinámica interna de la organización. La dimensión interna de la Responsabilidad Social se materializa en la conciencia y conducta ética. Por ello, los efectos positivos de la Responsabilidad Social como estrategia de cambio organizacional en el ámbito externo, en términos de una organización, son básicamente resultados de la ética, entendida como espacio personal e individual de quienes la integran y dirigen.

Respecto a la dimensión interna de la materia que nos ocupa, Kirschner (2006:140) opina que en general, los estudios sobre la Responsabilidad Social han privilegiado las relaciones entre la empresa y los actores y factores exteriores a ella: el medio ambiente, las actividades con las comunidades cercanas y los proyectos culturales. La Responsabilidad Social interna, es decir, las acciones de la empresa enfocadas al bienestar de sus trabajadores, ha sido mucho menos estudiada: se trata, en definitiva, de acciones menos visibles, que no repercuten tanto en la imagen de la empresa en la sociedad.

Para Martín-Castilla, Fernández y Rodríguez (2007:54), la esfera de influencia de la ética empresarial se sitúa dentro de los límites de la empresa. Por consiguiente, se puede afirmar que la Responsabilidad Social es un concepto que se proyecta sobre las relaciones que la empresa mantiene con el entorno.

En anteriores subepígrafes hemos analizado la Responsabilidad Social, pero para relacionarla con la moral, es necesario partir de un razonamiento distinto a los anteriormente vistos. Por consiguiente, ¿qué significa que una persona sea responsable de

una acción? Para responder a esta pregunta es necesario relacionar los conceptos anteriormente referidos.

Para Argandoña (2006:3 y 4), “la responsabilidad es de naturaleza moral y, como tal, forma parte de toda acción humana. A su vez, esta responsabilidad moral se puede entender en dos sentidos distintos. Primero, como imputación o atribución: una persona llevó a cabo una acción (u omisión) en el pasado, y se le imputa la consiguiente responsabilidad moral por la acción y por sus consecuencias. Para que la acción u omisión se pueda atribuir moralmente a una persona, el acto debe ser voluntario, es decir, debe cumplir determinadas condiciones de conocimiento y consentimiento: la persona sabía lo que hacía (o debería saberlo), conocía sus consecuencias previsibles (o debería conocerlas) y las deseó o, al menos, las aceptó, o las rechazó pero no por ello dejó de llevar a cabo la acción. La responsabilidad moral puede entenderse también como un deber u obligación, para el presente y el futuro. Del cumplimiento o no de esa responsabilidad como deber puede derivarse una reacción de los demás (de alabanza o censura, y de premio o castigo) aunque ésta no sea necesaria para que se dé aquella responsabilidad moral. Por tanto, cuando decimos que las empresas tienen responsabilidades sociales, nos estamos refiriendo a este segundo sentido: tiene determinados deberes morales frente a sus empleados, clientes, proveedores, comunidad local, etc.”.

Hemos analizado la responsabilidad moral como atribución, y desde este enfoque, podemos afirmar que nos encontramos ante una responsabilidad que se caracteriza por ser consecuente y retrospectiva, ya que el individuo es responsable de las acciones que realiza. Sin embargo, la responsabilidad moral se puede estudiar desde otras perspectivas. Entre ellas, destacamos las siguientes (Argandoña, 2007:3 y 4):

- **La responsabilidad moral como rendición de cuentas.** Es social, es debida a otra persona o a una comunidad y, por tanto, está sometida a los estándares normativos exigibles en las conductas interpersonales: se somete al escrutinio externo, e implica deberes de información y transparencia.
- **La responsabilidad moral como deber.** La responsabilidad moral puede entenderse también como un deber u obligación: por ejemplo, cuando afirmamos que un conductor “debe” conducir con prudencia para no causar daños. Se trata de una responsabilidad antecedente, prospectiva o a priori, que crea deberes de presente o de futuro, y se sustenta en las normas objetivas o subjetivas (deberes de conciencia) que son necesarias para que exista una verdadera responsabilidad moral.
- **La responsabilidad moral como actitud.** La respuesta del agente a la responsabilidad como deber lleva a la responsabilidad como actitud: la disponibilidad ante las necesidades de los demás. La responsabilidad vivida de modo continuo y permanente implica consistencia de vida:

la persona es responsable no sólo de sus acciones, sino, sobre todo, de la creación de las condiciones que el permitirán vivir siempre de acuerdo con esa responsabilidad.

Por tanto, la responsabilidad moral abarca las acciones pasadas, presentes y futuras, incluyendo las condiciones en las que el individuo toma las decisiones, así como las consecuencias previsibles de dichas decisiones y las que se derivan de las mismas, sin haberlas considerado, en diferentes ámbitos.

Tras el estudio realizado sobre la responsabilidad moral, podemos afirmar, que cualquier responsabilidad es ética cuando genera deberes u obligaciones en el individuo. Asimismo, para que la Responsabilidad Social de una organización se acepte como responsabilidad ética, debe basarse en una concepción de la ética capaz de proporcionar normas obligatorias para los individuos implicados. Según el profesor Gary Watson (1996:243), dichas normas dependen de nuestro interés por vivir una vida humana buena, con modelos e ideales humanos asequibles, es decir, que no dependan de la existencia de una ley y del poder coactivo del Estado, o de una regulación social y de una justicia retributiva y compensatoria ejercida mediante premios y castigos.

Este razonamiento pone de manifiesto que la Responsabilidad Social puede ser voluntaria, y al mismo tiempo, normativa, ya que es obligatoria para el individuo (ética). El profesor Stefano Zamagni (2006:9) considera que “la obligatoriedad de las normas éticas depende, en primer lugar, de la constitución moral de los individuos; es decir, de su estructura motivacional interna, mucho antes de cualquier sistema externo de coactividad”.

Siguiendo con esta reflexión, afirmamos que las virtudes morales permiten interiorizar los efectos de las acciones porque consideran los efectos que tienen sobre la calidad moral de otros individuos y de las organizaciones y los efectos totales de sus acciones, es decir, el núcleo de su responsabilidad. Por eso, la ética de las virtudes puede explicar el tipo de comportamientos voluntarios que se atribuyen a la Responsabilidad Social: el individuo debe ser ético y practicar las virtudes morales porque así es como puede conseguir mejor los objetivos de sus acciones, no ya en una decisión asilada, sino a lo largo de toda su vida (Argandoña, 2007:4 y 5).

Los problemas de carácter moral no afectan únicamente al individuo, ya que también se plantean en las organizaciones, debido a que el comportamiento moral es

propio de las relaciones sociales, y en las organizaciones éstas son constantes, debido a la convivencia de diversos individuos y a los objetivos tan variados que persiguen los mismos.

Antes de analizar los problemas morales en la empresa, o en cualquier organización, es conveniente hacer referencia al concepto de reputación. Según Batstone (2004:24), “la reputación es el carácter que el público atribuye a una compañía”. La importancia de la misma se basa en la confianza que genera en los consumidores, y supone un importante activo, aunque intangible, para la organización. Este activo es fundamental en las relaciones que la empresa mantiene con el entorno, ya que no afecta únicamente a los consumidores, también influye en los trabajadores, los accionistas, los proveedores, etc. La construcción de una reputación sólida mediante actuaciones socialmente responsables se ha convertido no sólo en deseable, sino en obligatoria para hacer frente a la fuerte competencia y captar un mayor número de consumidores.

Según Méndez (2005:145 y 146), una de las explicaciones del comportamiento moral empresarial reside en que la mejora de sus resultados, en la actualidad, pasa necesariamente por las actuaciones de carácter moral, que por tanto se constituyen en una estrategia más en la persecución del fin tradicional de satisfacer a los accionistas ofreciéndoles los resultados esperados. Asimismo, debe existir una coherencia importante entre las actuaciones que llevan a cabo los directivos que gestionan las empresas y su comportamiento moral individual, los cuales no deben entrar en colisión. Ahora bien, ¿es moralmente aceptable combinar la persecución del máximo beneficio con los principios morales del individuo? Si el comportamiento moralmente correcto conlleva un aumento de los beneficios y una mayor implantación en el mercado para las empresas, construyendo así una reputación sólida, es lícito utilizarlo como una estrategia, que de manera indirecta resulta beneficiosa para todos los grupos de interés. En definitiva, el fin último de los individuos es la felicidad, y si ésta se alcanza con la ayuda de un comportamiento moralmente aceptable en el seno de la empresa, que no sólo permita satisfacer las necesidades materiales sino también las espirituales, sin perjuicio de otros grupos de interés, no debe negarse su validez.

Hemos analizado la Responsabilidad Social y razonado los vínculos que tiene con la ética y, por tanto, con la moral. Dichos conceptos afectan a las organizaciones en

diferentes ámbitos. Uno de ellos, es la innovación y la gestión del conocimiento organizativo. Según Nonaka y Takeuchi (1995:3), “la creación de conocimiento organizativo se refiere a la capacidad de una empresa, no sólo para crear nuevo conocimiento, sino también para diseminarlo por toda la organización y aplicarlo a productos, servicios y sistemas”.

En opinión de Donate y Guadamillas (2008:13), “todas las decisiones derivadas de la gestión de la innovación y del conocimiento en la empresa plantean importantes problemas éticos y de Responsabilidad Social”. Por tanto, la posición ética marca los límites en cuanto a las políticas, normas, barreras morales y aspectos culturales, es decir, establece reglas tanto explícitas como tácitas sobre comportamientos sancionables, las actitudes deseables y las que no lo son, y en definitiva, las fronteras éticas de la organización (Groff y Jones, 2003:146-147).

En la misma línea, Steiner y Steiner (2000:129) señalan que para conseguir sobrevivir, las empresas deben desarrollar actividades con contenido tanto económico como social, lo cual hace que las acciones éticas y de Responsabilidad Social sean compatibles con la obtención de beneficios por parte de la empresa.

Todas las aportaciones efectuadas en relación a la materia objeto de estudio, ponen de manifiesto que “cuando se aplican principios éticos y de Responsabilidad Social a las distintas actividades de la gestión del conocimiento organizativo, mejora el desarrollo de estos procesos a la vez que se refuerza la posición ética de la organización” (Groff y Jones, 2003:145). De esta forma, la Responsabilidad Social, la gestión del conocimiento organizativo y la innovación son aspectos que están totalmente integrados en la dirección estratégica de la empresa (Donate y Guadamillas, 2008:23).

Hemos constatado la importancia que presenta la materia que nos ocupa en la innovación y la gestión del conocimiento organizativo. Para finalizar profundizamos en el análisis que hemos desarrollado con la información recogida en el cuadro 1.4. Dicho cuadro, muestra las diversas acciones éticas y de Responsabilidad Social que pueden desplegar las organizaciones en las distintas áreas de la gestión del conocimiento organizativo.

ÁREAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO	ACCIONES ÉTICAS Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Adquisición de conocimiento	Gestión ética de los acuerdos de cooperación. Cooperación con universidades y centros de investigación.
Creación de conocimiento	Gestión ética de la innovación. Mejorar la cooperación en los equipos de trabajo a través de una cultura ética de colaboración.
Almacenamiento y recuperación de conocimiento	Incluir normas, políticas y procedimientos éticos y de Responsabilidad Social en las bases de datos corporativas. Invertir en TIC para su mejor y mayor utilización por parte de los empleados. Promover el uso ético de las TIC.
Transferencia y distribución de conocimiento	Difusión del compromiso ético de la organización a través de diferentes medios. Difusión de conocimiento entre los <i>stakeholders</i> .
Aplicación de conocimiento	Formación en temas éticos de directivos y empleados. Incentivos para la aplicación de conocimiento.
Protección de conocimiento	Uso ético y correcto de los sistemas de protección legal de conocimientos empleados por la organización.

CUADRO 1.4.
ACCIONES ÉTICAS Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON RESPECTO A
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO
(Fuente: adaptación propia a partir de Donate Manzanares, M.J. y Guadamillas Gómez, F., 2008:15)

1.2.5. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La importancia que presenta la Responsabilidad Social en la actualidad se puede constatar a través de diversos hechos, siendo uno ellos el que nos ocupa en el presente subepígrafe. Nos referimos a los organismos internacionales, que de una u otra forma, están comprometidos con la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social tiene ya una importante tradición en Estados Unidos donde ha experimentado un fuerte desarrollo en los últimos años. Sin embargo, en Europa ha comenzado con cierto retraso y con importantes diferencias entre los países. La corriente antiglobalización desarrollada en las últimas décadas ha contribuido a revitalizar el debate respecto a la necesidad de empresas responsables en términos de medio ambiente, empleo y derechos humanos entre otros. Aunque en este sentido la cuestión se ha enfocado fundamentalmente hacia las multinacionales y, por tanto, se ha vinculado a los países en desarrollo, no se puede olvidar que la mayor parte de estas grandes empresas

transnacionales tienen su matriz en los países desarrollados, principalmente en Europa. Los países más avanzados tienen también mucho camino por recorrer para facilitar la existencia de empresas responsables en materia social y medioambiental (Fernández-Ardavín, 2003:33).

La Responsabilidad Social en Europa se ha desarrollado hasta el momento, y es posible que así lo haga en el futuro, de forma muy vinculada al objetivo de desarrollo sostenible enunciado, en Gotemburgo en el año 2001, por el Consejo Europeo. En relación al citado evento, destacamos los siguientes aspectos (CONSEJO EUROPEO, 2001:4 y 5):

- El desarrollo sostenible es un objetivo fundamental que exige utilizar las políticas económicas, sociales y ambientales de forma interactiva. Si no se consigue invertir las tendencias que amenazan la futura calidad de vida, los costes para la sociedad aumentarán considerablemente o incluso harán que esas tendencias sean irreversibles.
- El Consejo Europeo acuerda una estrategia para el desarrollo sostenible que completa el compromiso político de la Unión con la renovación económica y social.
- La definición de objetivos de desarrollo sostenible claros y estables proporcionará considerables oportunidades económicas. Se podrá así impulsar un nuevo ciclo de innovación tecnológica y de inversión que genere crecimiento y empleo.
- La estrategia de la Unión para el desarrollo sostenible se basa en el principio de que habría que estudiar las repercusiones económicas, sociales y medioambientales de todas las políticas de forma coordinada y tenerlas en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- El desarrollo sostenible exige soluciones mundiales. La Unión intentará que el desarrollo sostenible sea un objetivo en la cooperación para el desarrollo bilateral y en todas las organizaciones y organismos especializados internacionales. En particular, la UE debería promover asuntos relacionados con la gestión del medio ambiente a escala mundial y garantizar que las políticas de comercio y de medio ambiente se apoyen mutuamente.

El compromiso con la Responsabilidad Social es evidente en un número significativo de países, tanto en Europa como en el resto del mundo, desde hace algunos años. Prueba de ello son las siguientes políticas públicas desarrolladas en diversos países (Andreu, 2005:133-135):

- **Alemania.** El gobierno promueve y guía la información medioambiental, sin que ésta sea requerida por la Ley. Desde el gobierno alemán se ha dado prioridad al sistema de gestión medioambiental EMAS 59, *Eco-Management and Audit Scheme*, también como herramienta para la comunicación corporativa en asuntos medioambientales. Por otro lado, una serie de directrices del gobierno para la información voluntaria fueron publicadas en febrero de 2002. Desde julio de 2002, se exige a las empresas que declaren cuándo estas directrices son tenidas o no en cuenta.

- **Australia.** Existe un directorio, el *National Pollutant Inventory*. En el año 2000 entró en vigor la reforma *Corporations Law*, que exige a las compañías información pública detallada acerca de cómo se aplica, en el seno de cada empresa, la legislación medioambiental.
- **Canadá.** La *Securities Commission* pide a las empresas que faciliten información acerca de posibles incidencias futuras, operativas y financieras, vinculadas a las prácticas medioambientales de las compañías.
- **Dinamarca.** Primer país en legislar sobre la información medioambiental de las compañías en 1995, requiriendo informes públicos a más de 3.000 empresas; el número de empresas que se suman al mandato crece cada año. La calidad de los informes es evaluada por agencias gubernamentales. El Ministerio de Comercio e Industria se encarga de promover la incorporación de medidas para promocionar la elaboración de informes empresariales de Responsabilidad Social.
- **Estados Unidos.** La *Securities and Exchange Commission* exige a las compañías cotizadas, a través de un formulario predeterminado, información acerca de posibles procedimientos judiciales abiertos por motivos medioambientales.
- **Francia.** Desde el año 2002, una ley de regulación económica (LOI 116) obliga a las empresas francesas cotizadas a publicar informes de sostenibilidad. La ley francesa divide la comunicación de Responsabilidad Social en cuatro ámbitos: comunidad, recursos humanos, estándares laborales y gestión del medio ambiente.
- **Japón.** En el año 2000, el Ministerio de Medio Ambiente hizo públicas unas Directrices sobre Información Medioambiental, acompañadas de una serie de Indicadores de Actuación Medioambiental, que básicamente siguen el modelo propuesto por *Global Reporting Initiative*.

- **Reino Unido.** En el ámbito de la promoción de la transparencia informativa en materia de Responsabilidad Social conviene destacar la iniciativa promovida por la Cámara de los Comunes Británica en el año 2002, la *CSR Act*. Además, las acciones en materia de Responsabilidad Social son habituales, destacando la creación de un programa interministerial para coordinar la acción gubernamental en el ámbito de la Responsabilidad Social. Dicho programa se basa en el uso de políticas públicas como orientación e incentivo para realizar mejores prácticas empresariales y en el compromiso con códigos de conducta y con un marco adecuado para la comunicación y escrutinio de la Responsabilidad Social.

- **Sudáfrica.** En el año 2002 se presentó el Informe *King* sobre gobierno corporativo. Se trata de un código de buen gobierno que analiza la necesidad de publicar informes de sostenibilidad, con una información social y medioambiental fiable, clara, relevante, comparable y verificable, de acuerdo al modelo propuesto por *Global Reporting Initiative*. En el mismo año, la Bolsa de Johannesburgo exigió a todas las empresas cotizadas el cumplimiento de lo establecido en el Informe *King*, destacando la información referida a la transparencia informativa.

- **Suecia.** Desde el año 1997 todas las agencias gubernamentales implantaron sistemas de gestión medioambiental y deben informar anualmente sobre sus progresos.

Estas iniciativas ponen de manifiesto el compromiso de la *Unión Europea* en materia de Responsabilidad Social. Según Fernández-Ardavín (2003:36 y 37), muchos de los Estados miembros ya están promoviendo estrategias de Responsabilidad Social e intercambiando experiencias a través de las redes europeas de empresas. Cabe resaltar, en los últimos años, la creciente toma de conciencia, tanto de los ciudadanos como de las empresas y de los poderes públicos europeos, ante los problemas sociales y medioambientales, y por tanto de la necesidad de implantar estrategias de Responsabilidad Social para hacer realidad el modelo social europeo y alcanzar el objetivo de Desarrollo Sostenible enunciado por el Consejo Europeo en Gotemburgo en el año 2001. Sin embargo, el concepto de Responsabilidad Social en Europa adquiere unas características

propias. El nivel de desarrollo hace que algunos de los principios generales no sean un objetivo en los países desarrollados. Por tanto, Europa y las empresas europeas tienen el compromiso de fomentar la utilización de códigos de conducta en los países en los que habitualmente se incumplen los derechos fundamentales en sus filiales, proveedores, inversores y clientes. Otra característica de la Responsabilidad Social en Europa es que ésta se plantea como un medio para lograr el pleno desarrollo del mercado interior.

A continuación, analizamos diversos organismos internacionales, de reconocido prestigio, y las iniciativas que han desarrollado en materia de Responsabilidad Social.

- 1) *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Su origen se remonta al mes de enero del año 1999 en el *Foro Económico Mundial* de Davos (Suiza), donde el Secretario General de las *Naciones Unidas*, Kofi Annan, propuso un “Pacto Mundial” dirigido fundamentalmente a las empresas, aunque extensivo a cualquier tipo de organización. El objetivo que se persigue con dicha iniciativa es, según Annan (ONU, 1999:4), comprometerse con un mercado global que, además de prestar atención a la consecución de beneficios económicos a corto plazo, considere valores y principios que proporcionen a dicho mercado un rostro humano, en el que cada uno acepte sus responsabilidades.

La iniciativa del *Pacto Mundial* comenzó un año después, en el año 2000, y pretende que las organizaciones se comprometan con un conjunto de valores o principios en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. En total, el *Pacto Mundial* establece Diez Principios clasificados según el ámbito al que pertenecen (ONU, 2010a):

DERECHOS HUMANOS

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, y

Principio 2: asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

NORMAS LABORALES

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;

Principio 4: la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;

Principio 5: la abolición efectiva del trabajo infantil, y

Principio 6: la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

MEDIO AMBIENTE

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;

Principio 8: adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9: fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Por tanto, podemos afirmar que la incorporación de estos principios a las actividades de las empresas en el ámbito internacional constituye el principal objetivo del *Pacto Mundial*. La adhesión, totalmente voluntaria, de diversas organizaciones internacionales al *Pacto Mundial* implica beneficios para la comunidad internacional en su conjunto, ya que a medida que aumente el número de empresas y restantes organizaciones en el cumplimiento estricto de los principios, mayores serán las posibilidades de alcanzar un mercado global que sea respetuoso con los derechos de las personas y el medio ambiente.

Las empresas u organizaciones de cualquier índole que adopten los principios del *Pacto Mundial* se comprometen a comunicar anualmente a la sociedad en general, y a sus grupos de interés en particular, los avances que han conseguido con la aplicación de los mismos presentando los denominados

Informes de Progreso. Con dicha medida, las organizaciones disponen de un importante instrumento de autoevaluación, y además, el *Pacto Mundial* aumenta su credibilidad a través de la transparencia informativa que afecta a todas las organizaciones adheridas al mismo.

Desde su creación hace ya más de una década el *Pacto Mundial* ha provocado un mayor interés en el ámbito internacional por aspectos sociales y medioambientales. Se pretende alcanzar un equilibrio entre los intereses empresariales y las demandas sociales. Prueba de ello, es la iniciativa emprendida en marzo del año 2010 por un grupo de inversores globales procedentes de más de una docena de países, con más de 2'1 billones de dólares en activos, que ha hecho un llamamiento para que cerca de noventa empresas de distintos países aumenten sus niveles de transparencia en relación a las actividades que desarrollan, prestando especial atención a aquéllas que tengan mayores repercusiones en la sociedad y el medio ambiente (ONU, 2010b:2).

El *Pacto Mundial* no es un instrumento de regulación, un código de conducta con fuerza jurídica obligatoria ni un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión. Tampoco es un refugio que permita a las empresas suscribirlo sin demostrar un interés y unos resultados reales (ONU, 2001:1).

Las empresas participan en el *Pacto Mundial* debido a múltiples razones. Entre ellas, destacamos las siguientes (ONU, 2001:2):

- Demostrar una posición de liderazgo en el ámbito de la responsabilidad cívica.
- Compartir experiencias y aprendizajes con empresas y organizaciones de la misma orientación.
- Establecer relaciones con otras empresas, órganos gubernamentales, asociaciones de trabajadores, ONG y organizaciones internacionales.
- Aumentar al máximo las oportunidades comerciales ampliando la visión empresarial para abarcar la dimensión social y aplicando normas y prácticas de gestión responsable.
- Participar en diálogos orientados a la resolución de los problemas críticos que afronta el mundo, como la función de las empresas en zonas de conflicto.

Finalmente, nos referimos a la plataforma en España del *Pacto Mundial*, la *Asociación Española del Pacto Mundial* (ASEPAM). Creada en el año 2004,

realiza diversas acciones para alcanzar una serie de objetivos estratégicos. Entre ellos, destacamos los siguientes (ASEPAM, 2006:4):

- Seguir fomentando la incorporación de los Diez Principios en la visión estratégica de las empresas de nuestro país y en sus prácticas de funcionamiento diario.
- Continuar ofreciendo un servicio de aprendizaje a las empresas, sobre la base de la experiencia de las entidades participantes. Se pretende que el progreso se consiga de forma interactiva, orientado a la adopción de medidas que faciliten el progreso a los miembros de la Asociación.
- Celebrar foros de diálogo para abordar problemáticas sobre las que las empresas, en colaboración con las ONG y otros interesados, formulen recomendaciones destinadas a lograr un cambio significativo.
- Hacer que las empresas, los organismos de las Naciones Unidas, el mundo laboral, las ONG, los gobiernos y los grupos comunitarios colaboren para crear y ejecutar proyectos que fomenten los Principios y beneficien especialmente a los más necesitados.

El 26 de junio de 2008 la Asamblea General Ordinaria de ASEPAM aprueba la nueva denominación de la entidad: *Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas*. El cuadro 1.5. muestra su composición en España en abril del año 2010.

FIRMANTES	NÚMERO / PORCENTAJE (%)
Pequeña y mediana empresa (PYME)	379 / 37'5
Microempresa	193 / 19
Empresa grande no cotizada	177 / 17'5
Tercer Sector	106 / 10'5
Empresa grande cotizada	51 / 5
Institución educativa	43 / 4
Sindicato/Asociaciones empresariales	47 / 4'5
Sector Público	17 / 2
Total	1013/ 100

CUADRO 1.5.
COMPOSICIÓN DE LA RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL
DE NACIONES UNIDAS (ABRIL DE 2010)
(Fuente: elaboración propia)

- 2) *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas.* El *Libro Verde* tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la *Unión Europea* la Responsabilidad Social de las empresas en el ámbito europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque

basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo (CE, 2001:3).

Entre los factores que impulsan el avance de la Responsabilidad Social de las empresas, señalamos los siguientes (CE, 2001:4):

- Las nuevas expectativas de los ciudadanos, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

La Responsabilidad Social es clave en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño. Al respecto, el *Libro Verde* señala que hasta ahora el fomento de la Responsabilidad Social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales. Sin embargo, ésta es importante en todos los tipos de empresa, desde la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) a las empresas multinacionales. El aumento de la puesta en práctica de la Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Aunque muchas pequeñas empresas ya han asumido su Responsabilidad Social, sobre todo a través de su participación en el ámbito local, una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podrían contribuir a fomentar la Responsabilidad Social en este tipo de empresas (CE, 2001:7).

El *Libro Verde* diferencia entre dimensión interna y externa en el ámbito de la Responsabilidad Social. Respecto a la dimensión interna, establece que

dentro de la empresa las prácticas socialmente responsables afectan a diversos aspectos (CE, 2001:8-12):

- Gestión de recursos humanos: las medidas pertinentes deben incluir la cualificación permanente de los trabajadores, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la igualdad de retribución entre ambos sexos, la mejora de la información en la empresa, la participación en los beneficios o en el accionariado, la contratación, la formación, etc.
- Salud y seguridad en el lugar de trabajo: búsqueda de modos complementarios de promover la seguridad y la salud de los trabajadores y exigiendo las mismas condiciones a los subcontratistas.
- Adaptación al cambio: la reestructuración que tiene lugar en Europa debe tener en cuenta los intereses y las preocupaciones de todos los afectados. Es necesario comprometerse con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo.
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: colaboración entre las autoridades públicas y las empresas.

En relación a la dimensión externa de la Responsabilidad Social de la empresa, el *Libro Verde* establece lo siguiente (CE, 2001:12-17):

- Comunidades locales: la integración de las empresas en su entorno local. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades, fundamentalmente locales, en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. También contribuyen a la mejora del medio ambiente.
- Socios comerciales, proveedores y consumidores: la relación de la empresa con estos grupos debe ser fluida y comunicativa.

- Derechos humanos: una de las dimensiones de la Responsabilidad Social de las empresas es la contribución a la defensa de los derechos humanos a escala mundial, destacando las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales debiendo aplicarse códigos de conducta, originando además una política de cooperación.
- Problemas ecológicos mundiales: dado el efecto transfronterizo de muchos de los problemas medioambientales relacionados con las empresas, éstas son también actores en el medio ambiente mundial y deben contribuir al desarrollo sostenible.

En cualquier caso, el documento que analizamos destaca el carácter global de la materia objeto de estudio, señalando la participación de todos los agentes como una cuestión fundamental para fomentar la Responsabilidad Social. Al respecto, el *Libro Verde* establece lo siguiente (CE, 2001:17):

Aunque la Responsabilidad Social sólo puede ser asumida por las propias empresas, las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden desempeñar un papel fundamental en su propio interés o en nombre de otros interesados en ámbitos tales como los de las condiciones laborales, el medio ambiente o los derechos humanos, instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsables. Esto requiere una verdadera transparencia sobre el comportamiento social y ecológico de las empresas.

Con respecto al enfoque global de la Responsabilidad Social de las empresas, el *Libro Verde* establece (CE, 2001:17-23):

- **Gestión integrada de la Responsabilidad Social:** en primer lugar, las empresas tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto indicando sus objetivos y valores fundamentales. Posteriormente, estos valores se traducen en medidas que deben ser evaluadas mediante auditorías sociales o medioambientales. Además, la Responsabilidad Social tiene que formar parte de la planificación estratégica de las empresas.
- **Informes y auditorías sobre la Responsabilidad Social:** es necesario establecer un acuerdo general sobre el tipo de informes en materia social

que deben facilitar las empresas. Para que dichos informes sean útiles es necesario llegar a un acuerdo que determine el tipo de información requerida y la fiabilidad de la evaluación y la auditoría. Además existen importantes iniciativas internacionales como la *Norma SA8000* de Responsabilidad Social.

- **Calidad en el trabajo:** los trabajadores deben ser valorados como importantes interlocutores de las empresas. El diálogo social desempeña un papel fundamental en las prácticas socialmente responsables.
- **Etiquetas sociales y ecológicas:** su utilización debe ser controlada continuamente y los criterios tienen que estar unificados para evitar la confusión en el consumidor.
- **Inversión socialmente responsable:** su popularidad ha aumentado en los últimos años entre los grandes inversores. Es fundamental promover las auditorías externas y los procedimientos internos de calidad para controlar los procedimientos de evaluación y los resultados.

En opinión de GESES (2001:9), la iniciativa lanzada desde la *Comisión Europea* marca un hito fundamental de cara a la construcción de un marco común de valores y de referentes sociales, ya que abre un espacio que se mueve en el terreno de la formulación de planteamientos teóricos con una clara vocación práctica. El reto es construir, con la implicación de todos los actores del sistema social, una sociedad mejor.

- 3) *Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales.* Las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, que a continuación analizaremos forman parte de la *Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales* del año 1976. Esta Declaración fomenta un enfoque exhaustivo, interrelacionado y equilibrado para el tratamiento de la inversión directa extranjera por parte de los gobiernos y para las actividades de las empresas en los países suscriptores (OCDE, 2005:9).

La *Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales* comprende cuatro instrumentos para la cooperación internacional (OCDE, 2005:11):

- Las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales*. Son un código de conducta empresarial, suscrito multilateralmente y no obligatorio, dirigido a las empresas multinacionales.
- El instrumento de *Tratamiento Nacional*. Los países suscriptores se comprometen a tratar a las empresas bajo control extranjero, que operan en su territorio de un modo no menos favorable que el que dispensan a las empresas nacionales en circunstancias similares.
- Un instrumento sobre *Obligaciones Contradictorias*. Incita a los países suscriptores que eviten o minimicen las obligaciones contradictorias impuestas a las empresas multinacionales por parte de los gobiernos de diferentes países.
- Un instrumento sobre *Incentivos y Desincentivos a la Inversión Internacional*. Mantiene los esfuerzos de los países suscriptores por mejorar la cooperación relativa a las medidas que afectan a la inversión directa internacional.

En el estudio que nos ocupa analizamos las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, que fueron revisadas en el año 2000. La OCDE las define de la siguiente manera (2000:1):

Son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables.

El contenido de las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales* OCDE es el siguiente (2000:3-14):

- **Conceptos y principios.** Establece los principios que fundamentan las *Líneas Directrices*. Entre ellos, cabe destacar, su carácter voluntario, su aplicación universal y el hecho de reflejar prácticas recomendables para todas las empresas.
- **Principios generales.** Las empresas deben tener en cuenta las políticas existentes en los países donde ejercen su actividad. En cualquier caso, es fundamental que contribuyan al progreso económico, social y medioambiental y respeten los derechos humanos. Otros aspectos citados son la formación del capital humano y el compromiso con los principios éticos de gobierno empresarial.
- **Publicación de informaciones.** Recomienda la difusión de información relativa a todos los aspectos de la empresa, como sus actividades y su situación financiera. Además apoya la publicación de informaciones adicionales relativas a aspectos sociales, éticos y medioambientales de la empresa.
- **Empleo y relaciones laborales.** Analiza el comportamiento de las empresas en este ámbito. Presta especial atención al trabajo infantil y forzado, la no discriminación y el derecho de los empleados a ser representados.
- **Medio ambiente.** Las empresas deben contribuir a la protección del medio ambiente y la salud y la seguridad públicas. Además determina como establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa.
- **Lucha contra la corrupción.** Es necesario acabar con la corrupción y la extorsión. Las empresas deben contribuir a alcanzar dicho objetivo comprometiéndose con la introducción de sistemas de control de gestión que ofrezcan posibilidades de acabar con dicho problema.

- **Intereses de los consumidores.** Las empresas en sus relaciones con los consumidores, además de garantizar su intimidad, se tienen que comprometer con prácticas comerciales, de marketing y publicitarias justas. Además, deben garantizar la calidad de los bienes y servicios que proporcionan.
 - **Ciencia y tecnología.** Establece que las empresas garanticen la compatibilidad de sus actividades con las políticas en materia de ciencia y tecnología de los países en los que ejercen su actividad.
 - **Competencia.** Las empresas deberán desarrollar sus actividades de forma competitiva respetando las disposiciones legales.
 - **Fiscalidad.** Es importante que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países donde desarrollan su actividad y cumplan las disposiciones reglamentarias de carácter fiscal existentes en los mismos.
- 4) *Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social.* En la década de los 70 del siglo pasado las actividades de las empresas multinacionales fueron objeto de importantes debates, destacando las cuestiones relativas al trabajo y a la política social. La búsqueda por parte de la *Organización Internacional del Trabajo* de orientaciones internacionales relativas a las cuestiones citadas se tradujo en la adopción de la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*, que fue adoptada en noviembre del año 1977 por el *Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo*.

El objeto de la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*, cuya cuarta edición data del año 2006, es (OIT, 2006:2):

Fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas.

La aplicación de los principios que contiene esta Declaración se recomienda con carácter voluntario a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y a las empresas multinacionales.

El contenido de la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social* se encuentra estructurado de la siguiente manera (OIT, 2006:3-10):

- **Política general.** Las partes referidas en la Declaración deben respetar los derechos soberanos de los Estados y la *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Las actividades que desarrollen las empresas multinacionales deben tener en cuenta los objetivos y la estructura social del país en que realicen sus operaciones. Asimismo, las empresas nacionales y las multinacionales deben ser tratadas de igual forma en lo que se refiere a su conducta y a las prácticas sociales.
- **Empleo.** Los gobiernos deben llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo. Las empresas multinacionales cuando demanden mano de obra deben hacerlo respetando la política nacional de desarrollo social que exista en el país en el que realizan sus actividades. Otro aspecto clave es no ejercer ningún tipo de discriminación basada en motivos religiosos, ideológicos o de ascendencia nacional. Por tanto, las políticas que fomenten la igualdad de oportunidades deben ser un objetivo prioritario para los gobiernos. Finalmente, se hace referencia a la especial atención que las partes implicadas deben prestar a la seguridad en el empleo, garantizando estabilidad en el mismo y Seguridad Social, así como, evitar los procedimientos de despido arbitrario.
- **Formación.** Los gobiernos deben elaborar políticas nacionales en materia de formación profesional que guarden relación con el empleo. Las empresas multinacionales deben procurar que se garantice una formación adecuada a sus trabajadores, contribuyendo de ese modo a promover las oportunidades de carrera.

- **Condiciones de trabajo y de vida.** Las condiciones de trabajo que ofrezcan las empresas multinacionales nunca deben ser menos favorables para los trabajadores que las ofrecidas por empleadores en el país que se trate. En cualquier caso, las empresas siempre deben garantizar un salario decente que permita a los trabajadores y sus familias satisfacer las necesidades básicas. Además, las empresas, tanto nacionales como multinacionales, deberán respetar la edad mínima de admisión al trabajo. Por último señalar que los gobiernos deben asegurarse que todas las empresas apliquen normas adecuadas en materia de seguridad e higiene para sus trabajadores.

- **Relaciones de trabajo.** Los trabajadores de las empresas, nacionales y multinacionales, deben tener el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a las mismas. Además, de conformidad con la legislación y las prácticas nacionales, los trabajadores deben tener derecho a que las organizaciones representativas que estimen convenientes sean reconocidas a fines de negociación colectiva. También deben elaborarse por mutuo acuerdo entre los empleadores, los trabajadores y sus representantes consultas regulares sobre cuestiones de interés mutuo. Finalmente, se establece que las empresas multinacionales, al igual que las nacionales, deben respetar que las reclamaciones efectuadas por los trabajadores sean tramitadas siguiendo un procedimiento adecuado, así como establecer organismos de conciliación voluntaria con el fin de contribuir a la prevención y solución de los conflictos de trabajo que puedan existir entre empleadores y trabajadores.

1.3. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Seguidamente, nos ocupamos de la gestión de la Responsabilidad Social, lo que implica analizar un conjunto de estándares, la mayor parte de ellos de carácter internacional, relativos a la misma. Comenzamos con la *Norma SA8000* y la *AA1000AS*. Posteriormente, examinamos la *Norma SGE 21* y la *Norma Internacional ISO 26000*. A

continuación, estudiamos la *Guía del Global Reporting Initiative para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Seguidamente, analizamos la *Especificación Técnica Certificable RS 10*. Para finalizar se comparan los estándares analizados.

1.3.1. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL: NORMA SA8000:2008

Antes de analizar la *Norma Internacional SA8000* hacemos referencia a la organización autora de la misma. La norma que nos ocupa fue creada por un Panel de Expertos reunido por la CEPAA “*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*” (Agencia de Acreditación de Consejo sobre Prioridades Económicas) en el año 1997. En el año 2000, CEPAA se convirtió en SAI “*Social Accountability International*” (Responsabilidad Social Internacional) que es una organización no gubernamental e internacional que trabaja para mejorar los centros de trabajo y las comunidades mediante el desarrollo e implementación de normas socialmente responsables. SAI reúne a las partes interesadas para desarrollar normas voluntarias basadas en el consenso y, en definitiva, actúa como entidad que concede el reconocimiento formal de la competencia (acreditación) a aquellas entidades que deseen llevar a cabo auditorías externas para conceder la certificación SA8000.

Ahora nos ocupamos de la *Norma SA8000* de Responsabilidad Social, siendo la primera que estudiaremos en relación a la gestión de la materia que nos ocupa.

La *Norma SA8000* de Responsabilidad Social, válida en el ámbito internacional, fue publicada en el año 1997, aunque en el año 2008 nos encontramos con su tercera edición. Ahora bien, ¿realmente que es la *Norma SA8000*? Según SAI (2008:2), es una norma auditable por un sistema de verificación por organismos de certificación, que establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por los empleadores en el lugar de trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores, las condiciones en el centro de trabajo y los sistemas de gestión. Los elementos normativos de esta norma se basan en la legislación nacional, en los instrumentos internacionales de derechos humanos y en las convenciones de la *Organización Internacional del Trabajo*.

En relación al objetivo y alcance de la *Norma SA8000*, destacamos lo siguiente (SAI, 2008:4):

- El objetivo de la *SA8000* es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa -el cual produce productos o provee servicios para esa empresa- incluyendo el personal contratado por la propia empresa, así como sus proveedores/subcontratistas y trabajadores desde el hogar.
- La *Norma SA8000* es verificable a través de un proceso basado en la evidencia. Sus requisitos se pueden aplicar universalmente, independientemente del tamaño de una empresa, situación geográfica o sector industrial.
- Cumplir con los requisitos de responsabilidad social de esta norma permitirá a la empresa:
 - a) Desarrollar, mantener e implementar políticas y procedimientos con el objeto de manejar aquellos temas que puede controlar o influenciar.
 - b) Demostrar fehacientemente a las partes interesadas que existen políticas, procedimientos y prácticas de la organización, de acuerdo a los requisitos de esta norma.

Por tanto, la *Norma SA8000* está dirigida a aquellas empresas que pretenden garantizar los derechos básicos de los trabajadores, así como los principios éticos y sociales. Además, la norma que nos ocupa es aplicable a cualquier tipo de actividad, siempre y cuando la misma pueda dar cumplimiento a todos los requisitos de la norma. Ahora bien, debido a la naturaleza de algunas actividades, como la agricultura o la minería, pueden existir complicaciones para obtener la certificación.

En relación a los elementos normativos y su interpretación, señalamos que la empresa debe cumplir con la legislación nacional y cualquier otra ley aplicable, con las normas que prevalecen en su sector, con otros requisitos suscritos por la organización y con esta Norma Internacional. En cualquier caso, siempre se deben aplicar las disposiciones más favorables a los trabajadores. Por tanto, los elementos normativos de la norma que nos ocupa se basan en (SAI, 2008:4 y 5):

- Los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales.
- La *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- La *Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño*.
- La *Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*.

Es importante aclarar que *Norma SA8000* no es una norma ISO, aunque tiene elementos comunes con esta familia de normas, como la propuesta de acciones correctoras

y preventivas, la revisión de la dirección, la planificación, la implementación y la medición de la efectividad, el control de los proveedores, los registros y la necesidad de demostrar el cumplimiento de los objetivos.

La *Norma SA8000* establece unos requisitos de Responsabilidad Social que explicamos a continuación (SAI, 2008:6-13):

- 1) Trabajo infantil: la empresa, en ningún caso, debe utilizar trabajo infantil, esto es, cualquier trabajo realizado por niños menores de 14 ó 15 años según el país que se trate. Por tanto, debe establecer, mantener y comunicar a las partes interesadas, las políticas y los procedimientos que tenga establecidos para evitar dicha situación. Ahora bien, la empresa puede emplear trabajadores jóvenes cuando éstos trabajen fuera del horario escolar. En lo que respecta al tiempo de trabajo, no podrá ser superior a las 10 horas diarias, y en ningún caso los trabajadores jóvenes deben trabajar más de 8 horas al día ni en horario nocturno.
- 2) Trabajo forzoso y obligatorio: la empresa no debe consentir el trabajo forzoso u obligatorio. Tampoco debe retener parte del salario o pertenencias del personal con el objeto de forzarlo a que siga trabajando para la empresa. En cualquier caso, el trabajador debe tener derecho a abandonar el centro de trabajo después de completar su jornada laboral.
- 3) Seguridad y salud: la empresa debe proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como adoptar las medidas oportunas para prevenir potenciales accidentes y lesiones a la salud del trabajador. Para conseguirlo, la empresa debe adoptar diferentes medidas, tales como: nombrar responsable a un representante de la alta dirección encargado garantizar dicha situación, ofrecer al personal una formación efectiva sobre seguridad y salud, establecer sistemas para detectar y evitar amenazas, proporcionar equipos de protección personal apropiados para sus empleados y acceso a instalaciones y servicios higiénicos.
- 4) Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva: este requisito establece que todo el personal de la empresa debe tener el derecho de formar,

afiliarse y organizar asociaciones sindicales según su elección. En aquellos casos en que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva estén restringidos por la Ley, la empresa debe permitir a sus trabajadores elegir libremente a sus representantes. Además, la empresa debe garantizar que los representantes de los trabajadores no sean sometidos a discriminación o represalias por ser miembros de un sindicato.

- 5) Discriminación: la empresa no debe discriminar en la contratación, remuneración, promoción o cualquier otra situación, basándose en criterios como la religión, la nacionalidad, la raza, la responsabilidad familiar, etc. En ningún caso, la empresa debe permitir un comportamiento que sea amenazador, abusivo o explotador en el lugar de trabajo.
- 6) Medidas disciplinarias: la empresa debe tratar a todos sus empleados con dignidad y respeto, sin utilizar castigos corporales, la coerción mental o física y, en general, cualquier trato que sea inhumano.
- 7) Horario de trabajo: la empresa debe cumplir con las leyes aplicables y las normas del sector sobre horas de trabajo y días festivos. La semana normal de trabajo no puede exceder de 48 horas, concediendo al personal como mínimo un día libre después de haber trabajado un período de seis días. Además, las horas extraordinarias deben ser voluntarias y no exceder, salvo excepciones, de 12 horas semanales.
- 8) Remuneración: la empresa debe respetar el derecho del personal a un salario mínimo y garantizar que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan con las normas legales o del sector, siendo los mismos suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal. Asimismo, la composición de salarios y beneficios del personal debe estar claramente detallada y por escrito. También se establece que las horas extraordinarias deben ser pagadas según las primas salariales establecidas por la legislación nacional.
- 9) Sistemas de gestión: la alta dirección debe definir, por escrito, la política de Responsabilidad Social y las condiciones laborales de la empresa. Debe exhibir

esta política y la *Norma SA8000* en un lugar destacado y fácilmente visible en las instalaciones de la empresa, con la finalidad de informar al personal que ha decidido, voluntariamente, cumplir con los requisitos de la citada norma. La empresa debe nombrar a un representante de la alta dirección para que asegure el cumplimiento de los requisitos de la *Norma SA8000*. Asimismo, la empresa debe reconocer que el diálogo en el centro de trabajo es un aspecto clave de la Responsabilidad Social, y por ello debe garantizar que todos los trabajadores tienen el derecho a ser representados para facilitar la comunicación con la alta dirección en asuntos relacionados con la *Norma SA8000*. La alta dirección debe revisar continuamente la efectividad de la política, los procedimientos y los resultados de la empresa en relación a la norma que nos ocupa. En lo que respecta a la planificación, la empresa debe asegurar que los requisitos de la *Norma SA8000* sean comprendidos y aplicados en todos los niveles de la organización. En relación al control de los proveedores y subcontratistas, la empresa debe mantener registros adecuados del compromiso de los mismos con la Responsabilidad Social. También establece este requisito, que la empresa debe facilitar a todo el personal un medio confidencial para comunicar las no conformidades que puedan existir con respecto a la *Norma SA8000* al representante de la alta dirección y al de los trabajadores. Otro aspecto a tener en cuenta es la identificación que la empresa debe llevar a cabo para implementar acciones correctivas y preventivas, así como asignar los recursos adecuados según la naturaleza del acto que se trate. Respecto a la comunicación externa y el diálogo con los grupos de interés, la empresa debe establecer y mantener procedimientos para comunicar regularmente a las partes interesadas información relativa al cumplimiento de los requisitos anteriormente explicados. En relación a los grupos de interés, la empresa debe demostrar su disposición a dialogar con los mismos. También se establece que en el caso de auditorías de la empresa, con el propósito de certificar la conformidad con los requerimientos de la *Norma SA8000*, la empresa debe facilitar la labor del auditor. Finalmente, se determina que la empresa debe mantener registros adecuados para demostrar la conformidad con los requerimientos de la *Norma SA8000*.

Para finalizar el análisis de la *Norma SA8000*, señalamos los puntos fuertes y débiles de la misma, información recogida en el cuadro 1.6.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicabilidad mundial, la norma se puede aplicar en cualquier país. - Verificación externa y basada en el sistema de gestión ISO (aunque no es una ISO). <p>Para la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtener la confianza de los trabajadores, consumidores e inversores. - Mejorar la imagen corporativa. - Diferenciación positiva con respecto a los competidores. - Cumplimiento de las condiciones de acceso a los mercados internacionales. <p>Para los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora las condiciones de trabajo y la motivación. - Mayor y mejor formación. - Disminuye los conflictos laborales y la tasa de absentismo. <p>Para los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona productos y servicios de calidad. <p>Otros grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crea y transmite legitimidad y confianza. 	<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> - No contiene todas las características propias de la Responsabilidad Social, tales como, el medio ambiente, la integración laboral, la transparencia, el compromiso con el entorno, etc. - No resulta tan práctica en países desarrollados en los cuales la legislación aplicable ya contiene muchos de los requisitos que establece esta norma. <p>Para la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se puede reproducir sobre productos ni en unidades de venta. - La certificación puede resultar inaccesible para algunas empresas por el elevado coste que conlleva. - No otorga recompensas a aquellas empresas que superan los niveles mínimos de cumplimiento. <p>Para los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - No exige que los trabajadores reciban un sueldo suficiente para cubrir las necesidades básicas.

CUADRO 1.6.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA *NORMA SA8000*
(Fuente: elaboración propia)

1.3.2. **ACCOUNTABILITY: NORMA DE ASEGURAMIENTO DE SOSTENIBILIDAD AA1000AS:2008**

Siguiendo la estructura desarrollada en el anterior subepígrafe, antes de estudiar la *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS*, comentamos los aspectos más destacados del organismo autor de la misma. La norma que nos ocupa ha sido creada por *Accountability*, una red global, sin ánimo de lucro, fundada en el año 1995. *Accountability* trabaja con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, siendo su principal objetivo fomentar prácticas responsables en las organizaciones y promover innovaciones en la rendición de cuentas.

Después de conocer al organismo responsable de la norma que nos ocupa, comenzamos el estudio de la misma. La *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* fue desarrollada para garantizar la credibilidad y la calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad. Publicada en el año 2003 como la primera norma de aseguramiento de sostenibilidad en el mundo, fue resultado de un exhaustivo proceso de consulta en todo el mundo durante dos años, en el que participaron cientos de organizaciones de una variedad considerable, esto es, empresas, inversores, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, etc.

Sin embargo, el estudio de la *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* que nos ocupa, se refiere a la segunda edición de la referida norma, publicada en el año 2008 y desarrollada con la participación de múltiples grupos de interés.

La *Norma AA1000AS* es una norma reconocida internacionalmente y de libre acceso que proporciona los requisitos necesarios para llevar a cabo un aseguramiento de sostenibilidad. El aseguramiento de sostenibilidad, de acuerdo con la norma que estudiamos, evalúa y aporta conclusiones sobre la naturaleza y el cumplimiento de los principios de *Accountability AA1000* y cuando sea aplicable, sobre la calidad de la información divulgada sobre el desempeño en sostenibilidad (ACCOUNTABILITY, 2008a:8).

Los principios de *Accountability AA1000* son los siguientes (ACCOUNTABILITY, 2008b:10-16):

- 1) Principio básico de inclusividad: la organización deberá ser inclusiva. Para una organización que acepta su *accountability* sobre aquellos en los que genera un impacto y sobre aquellos que tienen un impacto sobre ella, la inclusividad se refiere a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad. Por tanto, la inclusividad requiere un proceso definido de implicación y participación que proporcione una relación completa y equilibrada, que genere como resultado, estrategias y acciones que respondan a los asuntos desde una perspectiva responsable. Por otra parte, una organización se adhiere al principio de inclusividad cuando se haya comprometido a ser responsable con aquellos

sobre los que genera un impacto o que generan un impacto sobre ella y además, exista un proceso de participación de los grupos de interés que sea continuo y esté aplicado e integrado en toda la organización.

- 2) Principio de relevancia: la organización deberá identificar sus temas relevantes. Por tanto, este principio consiste en determinar la relevancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés. Ahora bien, para determinar lo que es relevante, es necesario un proceso de determinación de relevancia. Por ello, la organización necesita una información adecuada de fuentes fiables. Además de la información financiera, es necesaria otra información adicional como la referida a los factores no financieros impulsores de la sostenibilidad y su impacto en los grupos de interés. Por tanto, la organización debe delimitar su contexto de sostenibilidad y los asuntos más importantes relativos al mismo. Finalmente, destacar que una organización se adhiere al principio de relevancia cuando tenga en funcionamiento un proceso para determinar la relevancia, que sea continuo y esté aplicado e integrado en toda la organización y además, tenga acceso a las competencias y recursos necesarios para llevar a cabo un proceso que determine la relevancia.

- 3) Principio de la capacidad de respuesta: la organización deberá responder a los asuntos de los grupos de interés que afecten a su desempeño. La capacidad de respuesta de la organización es la respuesta de la misma a los asuntos de los grupos de interés que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés. Las respuestas ofrecidas por la organización dependerán de los recursos disponibles y deberán estar priorizadas. Esta prioridad deberá ser coherente con otras estrategias de la organización y con los intereses de los grupos de interés, así que tendrá que ser comunicada a los mismos. Por otra parte, una organización se adhiere al principio de capacidad de respuesta cuando tenga en funcionamiento un proceso para desarrollar las respuestas adecuadas y para comunicar a los grupos de interés, que sea continuo, esté aplicado e integrado en toda la organización y priorice las respuestas en función de la relevancia y la necesidad de los recursos.

En relación a los objetivos y beneficios del aseguramiento de sostenibilidad *AA1000AS*, señalamos los siguientes (ACCOUNTABILITY, 2008a:6):

- El aseguramiento realizado aplicando la *Norma AA1000AS* proporciona una plataforma para alinear los aspectos no financieros de la sostenibilidad con los informes financieros y el aseguramiento de sostenibilidad. Además, facilita a los proveedores de aseguramiento, un instrumento para ir más allá de la simple verificación de datos, ya que permite evaluar cómo las organizaciones gestionan la sostenibilidad y reflejar dicha gestión y el desempeño resultante en su informe de aseguramiento.
- El aseguramiento que se lleva a cabo aplicando la *Norma AA1000AS* ofrece un medio completo para que una organización responda de su gestión y desempeño. Además, dicho aseguramiento también ofrece la posibilidad de captar y poner en contexto un conjunto variado de esquemas de verificación y certificación que tratan dimensiones específicas de sostenibilidad. Entre ellas, destacan las que están relacionadas con los gases de efecto invernadero, los sistemas de gestión medioambiental, la gestión de bosques sostenibles o las etiquetas de comercio justo.
- Uno de los requisitos necesarios para que los informes de sostenibilidad resulten efectivos es la credibilidad, que puede mejorarse de forma importante mediante el aseguramiento externo independiente. Los informes de sostenibilidad están diseñados para proporcionar a los grupos de interés información, así éstos comprenden el desempeño en sostenibilidad de una organización.

La *Norma AA1000AS* contempla dos tipos de encargos de aseguramiento de sostenibilidad (ACCOUNTABILITY, 2008a:9 y 10):

- **Tipo1. Principios de *Accountability*.** El proveedor de aseguramiento deberá evaluar la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de los tres principios de *Accountability*. La finalidad del aseguramiento sobre el cumplimiento de los principios de *Accountability*

AA1000, es garantizar a los grupos de interés cómo una organización gestiona y comunica su desempeño en sostenibilidad. El proveedor de aseguramiento evalúa la información divulgada, así como los sistemas y procedimientos que la organización tiene, para conseguir el cumplimiento de los principios y la información de desempeño que demuestra el cumplimiento. En el aseguramiento Tipo 1, la evaluación de la información sobre el desempeño no requiere que el proveedor de aseguramiento formule una conclusión sobre la fiabilidad de la misma.

- **Tipo 2. Principios de *Accountability* e Información sobre el Desempeño.** El proveedor de aseguramiento deberá evaluar la naturaleza y el alcance del cumplimiento de los principios por parte de la organización como en el Tipo 1. Sin embargo, cuando se lleve a cabo un encargo de aseguramiento Tipo 2, el proveedor de aseguramiento deberá evaluar además, la fiabilidad de la información específica referente al desempeño en sostenibilidad. Dicha información se selecciona en función de la relevancia que presente, además es necesario que resulte significativa para los destinatarios del informe de aseguramiento. Un encargo de aseguramiento que únicamente incluye la evaluación de la fiabilidad de la información específica divulgada referente al desempeño en sostenibilidad no está de acuerdo con la *Norma AA1000AS*. Por tanto, es necesario que la evaluación esté basada en declaraciones de la alta dirección sobre el desempeño en sostenibilidad, incluyendo una revisión de su exhaustividad y exactitud. Por ello, el proveedor de aseguramiento aporta conclusiones relacionadas con la fiabilidad de dicha información.

Seguimos avanzando en el estudio de la *Norma AA1000AS*, analizando los niveles de aseguramiento de la misma. En relación a los mismos, podemos señalar que un encargo de aseguramiento puede ser realizado para proporcionar un nivel alto o moderado de aseguramiento. Como pueden tratarse diferentes temas en un encargo de aseguramiento, se puede facilitar un nivel alto de aseguramiento para algunas materias y un nivel moderado de aseguramiento para otras en el mismo informe de aseguramiento. El proveedor de aseguramiento consigue un nivel de aseguramiento alto cuando ha obtenido evidencia suficiente para apoyar su informe, de forma que el riesgo de una conclusión errónea por su parte es muy bajo aunque superior a cero. El aseguramiento alto proporcionará a los

usuarios un nivel de confianza alto sobre la información presentada por la organización. Por otra parte, el proveedor de aseguramiento consigue un nivel de aseguramiento moderado cuando ha obtenido evidencia suficiente para apoyar su informe, de forma que el riesgo de una conclusión errónea por su parte es reducido relativamente, ya que no es reducido a un nivel muy bajo cercano a cero (ACCOUNTABILITY, 2008a:10 y 11).

En relación a la aceptación de un encargo de aseguramiento *AA1000AS*, señalamos los siguientes aspectos (ACCOUNTABILITY, 2008a:13-16):

- El proveedor de aseguramiento deberá acordar el alcance del encargo con la organización informante, siendo el mismo por escrito. Ahora bien, antes de aceptar un encargo, el proveedor de aseguramiento tendrá que estar convencido que los requisitos de la *Norma AA1000AS* son alcanzables.
- El proveedor de aseguramiento deberá identificar y acordar con la organización informante toda la información que será cubierta con el encargo de aseguramiento.
- El proveedor de aseguramiento deberá utilizar el criterio de la *Norma AA1000APS* para evaluar el cumplimiento de los principios de *Accountability*.
- El proveedor de aseguramiento deberá acordar con la organización informante el nivel de aseguramiento requerido.
- El proveedor de aseguramiento no aceptará un encargo si está excesivamente limitado, por su relación con la organización o con sus grupos de interés, para elaborar y publicar un informe de aseguramiento independiente e imparcial. En cualquier caso, el proveedor de aseguramiento no deberá aceptar un encargo si no tiene las competencias necesarias.

Finalizamos el subepígrafe analizando la realización de un encargo de aseguramiento *AA1000AS* (ACCOUNTABILITY, 2008a:17-22):

- El proveedor de aseguramiento deberá planificar el encargo de aseguramiento para que sea realizado de forma efectiva.
- El proveedor de aseguramiento deberá llevar a cabo el encargo, evaluando y reflexionando sobre la validez de la evidencia obtenida y las implicaciones de la misma.
- El proveedor de aseguramiento deberá durante el encargo, evaluar e informar de los resultados y conclusiones sobre la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de los principios de *Accountability*. También, cuando en el alcance del encargo de aseguramiento esté incluido, el proveedor de aseguramiento deberá evaluar e informar de los resultados y conclusiones relativos a la fiabilidad de la información específica sobre el desempeño en sostenibilidad.
- El resultado de un proceso de aseguramiento consistirá en una serie de resultados, conclusiones y recomendaciones publicadas por el proveedor de aseguramiento y recogidas en un informe de aseguramiento. Cualquier limitación relativa a la información o al encargo de aseguramiento, deberá reflejarse en el informe de aseguramiento.

Finalmente, el cuadro 1.7. muestra los puntos fuertes y débiles de la *Norma AA100AS*.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - Es compatible con el <i>Global Reporting Initiative</i> para la verificación de memorias de sostenibilidad. - Las organizaciones informantes y sus grupos de interés, reconocen que un aseguramiento externo independiente es la clave para aumentar la credibilidad de sus informes y su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un sistema más de evaluación/auditoría.

CUADRO 1.7.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA *NORMA AA100AS*
(Fuente: elaboración propia)

1.3.3. FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA: SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE, NORMA SGE 21:2008

La tercera norma que estudiamos es la *SGE 21*, aunque primero nos centramos en la organización que la ha elaborado, el *Foro para la Evaluación de la Gestión Ética*, (FORÉTICA) es una asociación fundada en el año 1999 en Barcelona, sin ánimo de lucro, líder en la gestión de la Responsabilidad Social en España. En relación a la misma, señalamos que se trata de una organización *multi-stakeholders*, que trabaja para desarrollar un concepto de gestión ética y socialmente responsable equilibrado y sustentado por el diálogo con las partes interesadas. Además, es referente en herramientas de gestión integrales de la Responsabilidad Social, que permiten la implantación, medición y verificación de valores y conductas de la empresa en sus operaciones con el entorno (FORÉTICA, 2008a:5).

La *misión* de *Forética* es “fomentar la cultura de la gestión ética y la Responsabilidad Social de las organizaciones” (FORÉTICA, 2008a:5).

Comenzamos el estudio de la *Norma SGE 21*, publicada en el año 2000. En este subepígrafe vamos a analizar la tercera edición, correspondiente al año 2008.

En relación a la *Norma SGE 21*, señalamos lo siguiente (FORÉTICA, 2008b:3 y 4):

- Desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propuesto por *Forética*.
- Supone el primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.
- Certificar la gestión de la organización de acuerdo con esta norma, implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y medioambiental. Además, conlleva aplicar los valores éticos incorporados en dicha norma, demostrarlos y mantenerlos.

- La implantación de la norma, también supone el compromiso de la organización con la difusión, en su entorno social, de la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable.

El ámbito de la norma que nos ocupa es el siguiente (FORÉTICA, 2008b:5):

La presente Norma permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Puede aplicarse tanto a la organización en general como a determinadas unidades de negocio. El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales o la innovación, entre otros.

Respecto al contenido de la *Norma SGE 21*, señalamos que la misma consta de seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, mientras que el sexto desarrolla los requisitos certificables de la norma. Por tanto, en este capítulo se basa tanto la implantación como la auditoría del sistema de gestión. Dicho capítulo se desglosa en nueve áreas de gestión, estableciéndose en cada una de ellas los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable (FORÉTICA, 2008b:7).

A continuación, analizamos las nueve áreas de gestión que contiene la *Norma SGE 21* (FORÉTICA, 2008b:8-21):

- 1) Alta dirección: el compromiso con la Gestión Ética y Socialmente Responsable supone una mayor implicación por parte de la organización respecto a la legislación aplicable. Por tanto, la alta dirección deberá establecer una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, que estará a disposición pública e incluirá el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación. Además, la alta dirección elaborará un Código de Conducta que distribuirá a todas las personas que trabajan en la organización y a sus grupos de interés. Dicho Código deberá ser coherente con los valores de la organización, estableciendo la misma, las medidas sancionadoras oportunas en caso de incumplimiento. La alta dirección creará un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, que asumirá la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el

Código de Conducta. Por otra parte, la alta dirección establecerá un Plan de Responsabilidad Social, comunicaciones con los grupos de interés y una política pública de lucha contra la corrupción. Finalmente, la alta dirección realizará auditorías internas, de carácter anual, del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, así como revisiones del mismo mediante la elaboración de planes de mejora continua. La situación de la Responsabilidad Social en la organización, será presentada por la alta dirección, como mínimo cada dos años, mediante un informe.

- 2) Clientes: la organización debe proporcionar productos y servicios competitivos y responsables. Por tanto, en la elaboración del producto o en el diseño del servicio deberá incluir criterios ambientales, éticos, laborales y sociales. Además, la organización debe comprometerse con los principios de calidad tanto en la puesta a disposición del producto como en la prestación del servicio, con el objetivo de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes. La organización también ofrecerá una información fiable de su oferta comercial, velará por la seguridad del producto o servicio que pone a disposición de los clientes y promoverá la accesibilidad global en sus productos, servicios e instalaciones. Finalmente, la organización establecerá principios y prácticas de publicidad responsables.
- 3) Proveedores: la organización definirá sus criterios de compra responsable en función de los aspectos ambientales, éticos, laborales y sociales que considere oportunos, siempre que superen los requisitos legales aplicables. Además, la organización establecerá un sistema de diagnóstico y clasificación de proveedores en función de los diferentes niveles de riesgo, así como una metodología de evaluación de proveedores basada en los criterios de compras responsables. Por último, la organización, en la medida de sus posibilidades, colaborará con sus proveedores en la mejora continua de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y evaluación.
- 4) Personas que integran la organización: la organización llevará a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los Derechos Humanos. También se identificarán los distintos perfiles de diversidad existentes en la organización,

priorizando sus expectativas y necesidades y estableciendo una gestión responsable de dicha diversidad. La organización deberá garantizar la igualdad de oportunidades, de forma específica en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución. Asimismo, se garantizará que no exista discriminación por motivos religiosos, ideológicos o de otra naturaleza. Además, la organización facilitará la conciliación de la vida laboral y familiar, así como garantizará la seguridad y salud en el lugar de trabajo. Por otra parte, la organización mantendrá actualizada una descripción de los puestos de trabajo y evaluará periódicamente las necesidades de formación y el clima laboral. En caso de reestructuración, la organización deberá tener en cuenta los intereses de todas las partes afectadas por el proceso. Para finalizar, señalar que la organización establecerá un canal de resolución de conflictos, que estará a disposición de todas las personas que la integran, pudiendo éstas presentar las sugerencias, quejas o denuncias que consideren oportunas.

- 5) Entorno social: la organización tendrá en cuenta las repercusiones que tiene la actividad que desarrolla en su entorno social. Por tanto, identificará los impactos sociales, tanto positivos como negativos, de su actividad y adoptará las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad. La organización también velará por la transparencia en su actividad con respecto a su entorno social, facilitando la comunicación con los grupos de interés. Además, si la organización lleva a cabo acciones sociales, elaborará anualmente un informe que las especifique.

- 6) Entorno ambiental: la organización se comprometerá públicamente a prevenir la contaminación generada por su actividad, favoreciendo así el objetivo global del desarrollo sostenible. Por tanto, la organización identificará y evaluará aquellos aspectos de su actividad que puedan afectar negativamente al medio ambiente. Asimismo, establecerá un programa de gestión ambiental que contenga objetivos coherentes con su compromiso medioambiental, así como un plan de riesgos para prevenir y gestionar los riesgos ambientales asociados a su actividad. En cualquier caso, la organización informará, como mínimo cada dos años, sobre los aspectos ambientales asociados a su actividad.

- 7) Inversores: la relación de la organización con sus inversores, seguirá los principios de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible. Para ello, formalizará un protocolo de relaciones con inversores que pondrá a disposición de los mismos. Además, la organización deberá hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.
- 8) Competencia: la organización respetará los derechos de propiedad de sus competidores, promoviendo los acuerdos entre las partes como vía de resolución de conflictos. En ningún caso, la organización difundirá información falsa acerca de la competencia. Asimismo, la incorporación a asociaciones de interés común y de intercambio de experiencias, que sirva de encuentro con sus competidores, será otro de los aspectos que deberá fomentar la organización.
- 9) Administraciones Públicas: la organización establecerá los canales de comunicación que considere convenientes con las Administraciones Públicas, cooperando así en el desarrollo de una cultura de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la comunidad donde lleva a cabo su actividad.

Finalizamos el estudio de la *Norma SGE 21* señalando sus puntos fuertes y débiles, en el cuadro 1.8.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - Es compatible con la ISO 9001, la ISO 14001 y la ISO 18001. - Facilita la generación de información para establecer los indicadores de Responsabilidad Social de la memoria de sostenibilidad. - Permite una auditoría por parte de terceros (certificación) como garantía máxima ante todas las partes interesadas. - Su reconocimiento es creciente por parte de las organizaciones que la utilizan. 	<ul style="list-style-type: none"> - No propone indicadores para la medida del grado de implantación de la estrategia, sino que se realiza a modo de recomendaciones de acciones que deberían llevarse a cabo. - Está más centrada en acciones que en resultados. - No tiene en cuenta los impactos que puede generar el producto o servicio que elabora o presta la organización.

CUADRO 1.8.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA *NORMA SGE 21*
(Fuente: elaboración propia)

1.3.4. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN: GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, NORMA INTERNACIONAL ISO 26000:2010

A continuación, vamos a analizar una norma de carácter internacional, cuya aprobación se ha producido a finales del año 2010. Se trata de la *Norma ISO 26000*.

La norma internacional que nos ocupa ha sido elaborada por la *Organización Internacional de Normalización (ISO)*. La misma es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, fundada en el año 1947, autora de más de 18.000 normas internacionales para diferentes actividades, tales como, la agricultura o las tecnologías de la información. El trabajo para elaborar las normas internacionales se realiza a través de los comités técnicos de la *Organización Internacional de Normalización*, participando también las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales que están vinculadas con la misma.

La *Norma Internacional ISO 26000* proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre conceptos, características, principios y prácticas de Responsabilidad Social (ISO, 2010:1). Además, presenta un nivel de concreción suficiente que permite integrar la Responsabilidad Social en la organización (Tejera, 2011:39).

Los principios de la Responsabilidad Social están recogidos en la *Norma Internacional ISO 26000*. No hacemos referencia a los mismos, ya que fueron analizados en el subepígrafe 1.2.3.

Por otra parte, para que la organización reconozca su Responsabilidad Social, debe tener en cuenta las siguientes relaciones (ISO, 2010:16):

- **Ente la organización y la sociedad.** La organización debería entender como sus decisiones y actividades impactan en la sociedad. La organización también debería entender las expectativas de comportamiento responsable que tiene la sociedad en relación con estos impactos.
- **Entre la organización y sus grupos de interés.** La organización debería ser consciente de los distintos grupos de interés existentes. Las decisiones y actividades de la organización pueden tener impactos potenciales y reales en estos individuos y organizaciones. Estos impactos potenciales o reales son la base del interés que hace que las organizaciones o individuos se consideren grupos de interés.

- **Entre los grupos de interés y la sociedad.** La organización debería comprender, por un lado, la relación entre los intereses de los grupos de interés que se ven afectados por la organización, y por otro lado, las expectativas de la sociedad. Aunque los grupos de interés son parte de la sociedad, pueden tener intereses que no estén en consonancia con las expectativas de la sociedad. Los grupos de interés tienen intereses específicos con respecto a la organización, que pueden diferenciarse de las expectativas de la sociedad sobre lo que debe entenderse como un comportamiento socialmente responsable en relación a cualquier asunto.

Además de estas relaciones, el reconocimiento de la Responsabilidad Social, por parte de la organización implica familiarizarse con determinadas materias relativas a la misma, tales como, los derechos humanos, el medio ambiente o las prácticas laborales. Por tanto, la organización socialmente responsable es la que acepta la responsabilidad de abordar los impactos de sus decisiones y actividades a través de un comportamiento transparente y ético, que está integrado en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones. Ahora bien, la organización no puede ser considerada responsable por los impactos de cada una de las partes sobre las que tiene alguna influencia, únicamente es responsable de los impactos de las decisiones y actividades sobre las que tiene control. Finalmente, destacamos otros aspectos fundamentales que afectan al reconocimiento que la organización debe tener de la Responsabilidad Social. Nos referimos a la identificación y al compromiso con los grupos de interés. Los grupos de interés son organizaciones o individuos que tienen intereses en alguna de las actividades que realiza la organización. Por tanto, si la organización identifica los impactos que pueden producir las actividades que realiza, tendrá más facilidades para identificar a sus grupos de interés. En relación al compromiso con los grupos de interés, cabe destacar, que ayuda a la organización a reconocer su Responsabilidad Social. En cualquier caso, el compromiso con los grupos de interés, por parte de la organización, tiene diversas finalidades, tales como, incrementar la transparencia y la credibilidad de sus comunicaciones, establecer alianzas para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos, ayudar a la organización a analizar su desempeño para que pueda mejorarlo, fundamentar sus decisiones conociendo las posibles consecuencias de sus actividades en los grupos de interés, etc. (ISO, 2010:17-20).

La *Norma Internacional ISO 26000* establece las materias fundamentales de la Responsabilidad Social, analizándose las siguientes: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, así como participación activa y desarrollo de la comunidad. La guía explica las citadas materias, ofreciendo para cada una de ellas información sobre su

alcance, su relación con la Responsabilidad Social, los principios y consideraciones pertinentes, así como las acciones y expectativas relacionadas (ISO, 2010:23-76).

A continuación, en la figura 1.4., representamos la estructura de la norma que nos ocupa, la *Norma Internacional ISO 26000*.

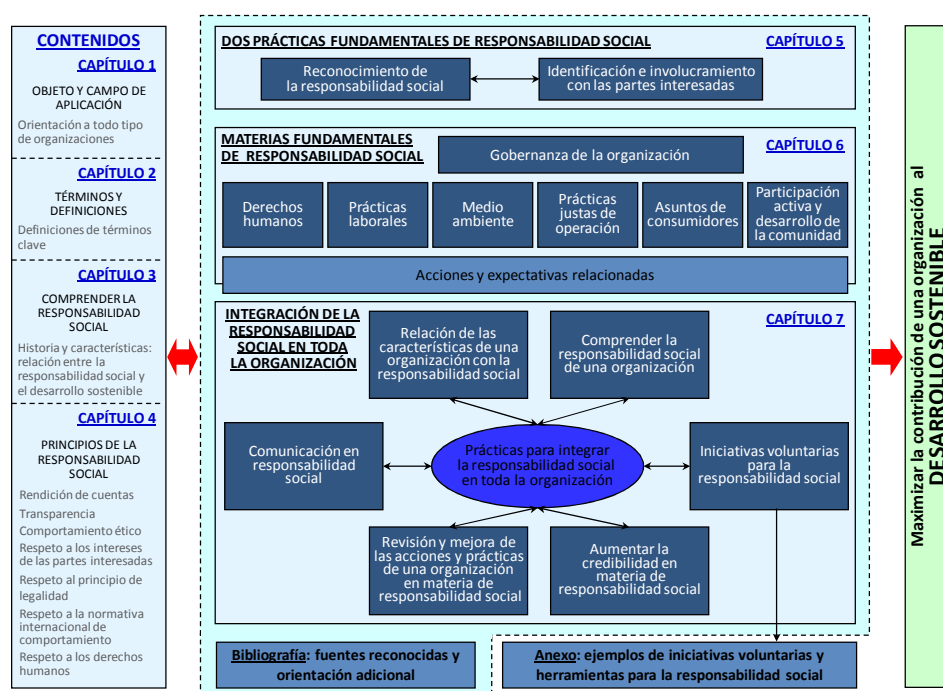


FIGURA 1.4.
ESTRUCTURA DE LA *NORMA INTERNACIONAL ISO 26000*
(Fuente: ISO, 2010:x)

En relación a las orientaciones necesarias para poner en práctica la Responsabilidad Social en la organización, la *Norma Internacional ISO 26000* establece lo siguiente (ISO, 2010:77-93):

- 1) Relación de las características de la organización con la Responsabilidad Social: con la finalidad de proporcionar una base fundamentada para integrar la Responsabilidad Social en la organización, es útil para la misma analizar la relación existente entre sus principales características y la Responsabilidad Social. Dicho análisis debe incluir diversos factores, tales como, la naturaleza de las operaciones, el tamaño de la organización, los lugares en los que la organización desarrolla su actividad, las características de los empleados de la organización, las preocupaciones de los grupos de interés que estén

relacionadas con la Responsabilidad Social, la actitud y el compromiso de los líderes de la organización en materia de Responsabilidad Social, etc.

- 2) Comprender la Responsabilidad Social de la organización: todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son pertinentes para la organización. El grado de pertinencia de las materias fundamentales y los asuntos asociados a las mismas, dependen de la naturaleza, el tamaño y la ubicación de la organización. Para identificar las materias fundamentales, la organización debe enumerar sus actividades, identificar a sus grupos de interés, analizar el impacto que pueden ocasionar las actividades desempeñadas en el desarrollo sostenible, identificar todos los asuntos de Responsabilidad Social que se relacionan con las actividades más habituales, etc. Una vez que la organización ha identificado diversos asuntos, debe decidir los que son más importantes. Para ello, es necesario establecer una serie de criterios, tales como, el grado de impacto de la materia fundamental o asunto en los grupos de interés, el efecto potencial que puede producir la acción asociada en comparación con los recursos necesarios para implementarla, el desempeño actual de la organización comparado con las leyes y regulaciones existentes, etc. Por otra parte, cabe destacar, que la organización, en determinadas ocasiones, tiene la capacidad de influir en las decisiones de las partes con las que se relaciona. La influencia que obtiene la organización procede de fuentes, tales como, la propiedad y la gobernanza, las relaciones económicas, la autoridad política, la opinión pública, etc. Asimismo, dicha influencia es ejercida a través de métodos, como el establecimiento de incentivos, la realización de proyectos conjuntos o la formación de alianzas. Para finalizar, señalar que la organización debería determinar las prioridades en sus acciones, sobre la base a sus planes, para integrar la Responsabilidad Social en todas las actividades de la misma.

- 3) Integración de la Responsabilidad Social en la organización: la gobernanza, sistema mediante el cual se toman e implementan las decisiones en la organización, es un medio importante y eficaz para integrar la Responsabilidad Social en la misma. En cualquier caso, la organización debe revisar los procedimientos que sean necesarios para que la Responsabilidad Social forme parte de la misma. Dichos procedimientos, pueden incluir, la aplicación de

prácticas de gestión establecidas para abordar la Responsabilidad Social de la organización, la definición a corto plazo de metas específicas, la incorporación de la Responsabilidad Social en la gestión de recursos humanos, etc. Por otra parte, la organización demuestra su compromiso con la Responsabilidad Social cuando la integra en sus políticas, estrategias, estructuras, operaciones, y en definitiva, cuando forma parte de la cultura de la propia organización. Finalmente, comentar que la implantación definitiva de la Responsabilidad Social en la organización, requiere, en la mayoría de los casos, un amplio período de tiempo.

- 4) Comunicación sobre Responsabilidad Social: la Responsabilidad Social implica, en muchos casos, la comunicación interna y externa. La comunicación es esencial en varios aspectos de la materia que nos ocupa. Entre ellos, podemos citar la rendición de cuentas, la transparencia, el diálogo con los grupos de interés, el aumento de la reputación de la organización por las acciones responsables que realiza, etc. Por otra parte, la información relacionada con la Responsabilidad Social, debe ser completa, comprensible, de interés, precisa, equilibrada, oportuna y accesible. En cualquier caso, la organización debe fomentar la comunicación con los grupos de interés para evaluar la eficacia de dicha comunicación, establecer prioridades relativas al contenido de futuras comunicaciones, obtener una verificación de la información proporcionada por los grupos de interés, etc.

- 5) Aumentar la credibilidad de la Responsabilidad Social: existen varias formas para incrementar la credibilidad en materia de Responsabilidad Social, destacando la participación de los grupos de interés, que en algunos casos, pueden llevar a cabo el seguimiento del desempeño de la organización y la certificación, debido a las numerosas iniciativas desarrolladas para certificar la seguridad de productos y procesos en relación a su impacto ambiental, prácticas laborales y otros aspectos de la Responsabilidad Social. También es fundamental aumentar, por parte de la organización, los informes y las declaraciones acerca de la Responsabilidad Social. Ello es posible mediante la elaboración de informes sobre el desempeño en Responsabilidad Social que sean comparables, tanto en el tiempo como con otras organizaciones.

- 6) Revisar y mejorar las acciones de la organización en materia de Responsabilidad Social: el seguimiento continuo de las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social pretende que las mismas se lleven a cabo como se pretendían cuando fueron planificadas, identificando posibles errores. Así, es posible determinar los progresos alcanzados en Responsabilidad Social y si es necesario, establecer las medidas correctoras oportunas.
- 7) Iniciativas voluntarias de Responsabilidad Social: existe una amplia variedad de iniciativas en materia de Responsabilidad Social a disposición de las organizaciones. Algunas de estas iniciativas, tratan la integración de la materia que estudiamos en las actividades y decisiones de la organización. Independientemente de la iniciativa seleccionada, una consideración importante en la evaluación de la misma es considerar expectativas establecidas y reconocidas de comportamiento responsable. Existen diversos criterios para identificar las iniciativas que realmente fomentan la Responsabilidad Social en la organización, destacando el compromiso efectivo con los grupos de interés.

Con el cuadro 1.9. concluimos el estudio, indicando los puntos fuertes y débiles de la *Norma Internacional ISO 26000*.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - El prestigio de los estándares ISO, siendo los más respetados y utilizados en todo el mundo. - Aclara la relación entre la Responsabilidad Social y la estructura de gobierno de la organización. - Consistencia con los tratados de la ONU. 	<ul style="list-style-type: none"> - No es certificable. - El concepto de Responsabilidad Social puede diluirse al ser un estándar de aplicación universal.

CUADRO 1.9.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA
NORMA INTERNACIONAL ISO 26000
(Fuente: elaboración propia)

1.3.5. **GLOBAL REPORTING INITIATIVE: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD**

A continuación, vamos a estudiar la importancia que presentan en la Responsabilidad Social las memorias de sostenibilidad. Para ello, nos ocupamos de la *Guía*

para la elaboración de *Memorias de Sostenibilidad*, ampliamente aceptada, del *Global Reporting Initiative* (GRI). Dicha organización, fue fundada en el año 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. La primera *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, fue creada en el año 2000, aunque la tercera y última edición, correspondiente al año 2006, es la que vamos a analizar.

Comenzamos el estudio de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* haciendo referencia a la materia analizada en dicho documento. Por tanto, definimos la memoria de sostenibilidad de la siguiente manera (GRI, 2006:41):

Una memoria de sostenibilidad hace referencia a la presentación, en un único documento, de información consolidada que proporciona una representación razonable y equilibrada del desempeño de una organización durante un período determinado.

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés, en relación con el desempeño de la organización respecto al objetivo del desarrollo sostenible. En cualquier caso, según la definición anterior, una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, incluyendo tanto las contribuciones positivas como las negativas.

El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo, los cuales se consideran generalmente aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad. Las memorias de sostenibilidad que se basan en el Marco GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente período informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. En relación a la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, cabe destacar, que consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados Contenidos básicos, que están formados por los indicadores de desempeño y

otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de memorias (GRI, 2006:5).

La *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* consta de dos grandes apartados y de un conjunto de observaciones generales relativas a la información a incluir en las memorias. A continuación, analizamos el contenido del documento que nos ocupa.

El primer apartado se denomina Definición del Contenido de la memoria, Cobertura y Calidad. La misma GRI (2006:8-21) define los Principios y Orientaciones para la elaboración de memorias, ofreciendo la siguiente información:

- 1) Definición del contenido de la memoria: al determinar el contenido que debe incluir la memoria es necesario tener en cuenta el propósito de la organización y las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Las orientaciones para la definición del contenido de la memoria son las siguientes:
 - Tienen que identificarse los asuntos e indicadores relacionados que sean relevantes para la organización y que, de este modo, podrían resultar apropiados para incluir en la memoria.
 - En la identificación de los asuntos relevantes, se debe considerar la importancia de todos los aspectos de los indicadores recogidos en la *Guía del GRI*.
 - Las comprobaciones enumeradas para cada principio relevante se tienen que utilizar para valorar los asuntos e indicadores que son materiales, debiendo incluir los mismos en la memoria.
 - Se deben emplear los principios para priorizar los asuntos seleccionados, decidiendo los asuntos que se van a destacar.
 - Los métodos específicos utilizados para valorar la materialidad varían dependiendo de la organización. Además, deben tener siempre en cuenta las directrices y las comprobaciones incluidas en los principios de

elaboración de memorias del GRI. También deberán revelarse en su totalidad.

- Al aplicar este enfoque es conveniente diferenciar entre indicadores principales (los que tienen más relevancia para la mayoría de los grupos de interés) y adicionales (los que representan prácticas emergentes para determinadas organizaciones, pero generalmente no lo son para la mayoría de ellas).

Los principios para la definición del contenido de la memoria son los siguientes (GRI, 2006:10-14):

- **Materialidad.** La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- **Participación de los grupos de interés.** La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas razonables, ya que éstas constituyen un punto clave de referencia de cara a la multitud de decisiones sobre la preparación de una memoria, como son el alcance (rango de aspectos de sostenibilidad que cubre una memoria) o la cobertura (entidades diversas cuyo desempeño se encuentra recogido en una memoria de sostenibilidad).
- **Contexto de sostenibilidad.** La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad. La cuestión que subyace en una memoria de sostenibilidad es la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales en el ámbito local, regional o global.

- **Exhaustividad.** La cobertura de los indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos. Además deben permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el período que cubre la memoria.

2) Principios para definir la calidad de elaboración de memorias: esta sección contiene los principios que guían las decisiones a la hora de asegurar la calidad de la información, incluida su correcta presentación. Las decisiones relacionadas con los procesos de preparación de la información de una memoria deben ser coherentes con dichos principios, que además son fundamentales para conseguir una transparencia efectiva. La calidad de la información permite a los grupos de interés realizar una valoración adecuada y razonable del desempeño.

Seguidamente, analizamos los principios para definir la calidad de la memoria (GRI, 2006:15-19):

- **Equilibrio.** La memoria debe reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general. Por tanto, la memoria deberá evitar las selecciones, omisiones y formatos de presentación que, dentro de lo razonable, puedan ejercer una influencia inadecuada sobre una decisión o un juicio por parte del lector de la memoria.
- **Comparabilidad.** Se debe seleccionar, recopilar y divulgar la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
- **Precisión.** La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés

de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.

- **Periodicidad.** La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.
 - **Claridad.** La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.
 - **Fiabilidad.** La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.
- 3) Orientaciones para la cobertura de la memoria: la cobertura de la memoria de sostenibilidad deberá incluir las entidades sobre las que la organización informante ejerce un control o una influencia significativa. En cualquier caso, no se debe informar de la misma manera a todas las entidades incluidas en la cobertura de la memoria, ya que el enfoque informativo sobre una entidad dependerá del control o influencia que ejerza la organización informante sobre la entidad.

El segundo apartado de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* hace referencia a los Contenidos básicos que deben figurar en una memoria de sostenibilidad.

Existen tres tipos diferentes de información que están incluidos en este segundo apartado (GRI, 2006:21):

- **Estrategia y perfil.** Información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como, su estrategia, su perfil y su gobierno.
- **Enfoque de la dirección.** Información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y para la comprensión del desempeño en un área concreta.

- **Indicadores de desempeño.** Indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización.

Ahora analizamos los Contenidos básicos correspondientes a este segundo apartado (GRI, 2006:22-40):

- 1) Estrategia y análisis: ofrece una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, con la finalidad de proporcionar un contexto para la información más detallada y elaborada sobre otros apartados del documento que estudiamos. Comprende la declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la misma y su estrategia, la descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades, etc.
- 2) Perfil de la organización: señala aspectos diversos relativos a la misma, tales como, el nombre de la organización, principales productos, estructura operativa, forma jurídica, cambios relevantes durante el período cubierto por la memoria en el tamaño o estructura de la organización, etc.
- 3) Parámetros de la memoria: incluye el perfil de la memoria, el alcance y la cobertura de la misma, el índice del contenido del GRI y la verificación
- 4) Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés: aporta información relativa al gobierno de la organización y los compromisos que la organización tiene con iniciativas externas (principios o programas) sociales, ambientales o económicas. También hace referencia a los procesos de compromiso y comunicación con los grupos de interés con los que la organización se compromete.
- 5) Enfoques de gestión e indicadores de desempeño: los indicadores de desempeño en sostenibilidad están organizados en tres dimensiones: económica, ambiental y social. Ahora bien, los indicadores de la categoría social se encuentran, a su vez, divididos en prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

Hemos analizado los dos grandes apartados de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Además, señalamos el conjunto de observaciones generales relativas a la información a incluir en las memorias que abarcan diferentes aspectos, como la recopilación de datos, el formato y la frecuencia de la memoria o la verificación (GRI, 2006:41-49).

Finalmente, explicamos la aplicación de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Se comienza determinando el contenido del informe según las orientaciones contenidas en el primer apartado del documento, incluyendo las organizaciones informantes la descripción del alcance de la memoria. Una vez concluida la memoria, es necesario indicar en qué medida se ha aplicado el Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad a través del sistema de niveles de aplicación del GRI. Existen tres niveles de aplicación que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes, que reciben las calificaciones C, B y A. Los criterios de los distintos niveles ponen de manifiesto una aplicación cada vez mayor del Marco de elaboración de memorias del GRI. Además, una organización podrá añadir a estas calificaciones un “plus” (+) en cada nivel (p. ej. C+, B+, A+) siempre que se haya utilizado verificación externa. Finalmente, cabe destacar, que una organización se autocalifica, con arreglo a un nivel en función de la valoración que la propia organización haya realizado del contenido de su memoria. Además de esta autocalificación, las organizaciones informantes pueden escoger una de las siguientes opciones o ambas: contar con la opinión de un verificador sobre su autocalificación o solicitar que el GRI compruebe la autocalificación (GRI, 2006:7 y 8).

1.3.6. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN: ESPECIFICACIÓN TÉCNICA CERTIFICABLE RS 10

A continuación, analizamos la *Especificación Técnica Certificable RS 10*. Es importante señalar que la misma es una especificación técnica, y no una norma, elaborada por la *Asociación Española de Normalización y Certificación* (AENOR) en el año 2009.

La *Asociación Española de Normalización y Certificación* es privada, independiente, sin ánimo de lucro y reconocida en los ámbitos nacional, comunitario e

internacional (mantiene más de veinte centros operativos en diversos países además de España, tales como, Bulgaria, Italia, Polonia, Portugal, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Panamá o Perú). Se dedica al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios (García, 2010:3).

La *misión* de la *Asociación Española de Normalización y Certificación* es la siguiente (García, 2010:4 y 5):

- Elaborar normas técnicas españolas con la participación abierta de todas las partes interesadas y colaborar impulsando la aportación española en la elaboración de normas europeas e internacionales.
- Certificar productos, servicios y empresas (sistemas), confiriéndoles un valor competitivo diferencial que contribuya a favorecer intercambios comerciales y la cooperación internacional.

Una vez caracterizada la organización autora de la especificación técnica a la que nos referimos, comenzamos el estudio de la misma. La *Especificación Técnica Certificable RS 10* establece diferentes requisitos para definir, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de Responsabilidad Social. El público objetivo de la *RS 10* es cualquier organización que desee implantar un sistema de gestión de Responsabilidad Social o certificar uno ya implantado. Asimismo, la *RS 10* está estructurada según el ciclo de mejora continua, lo que permite una fácil integración con otros sistemas de gestión, tales como, la ISO 9001, la ISO 14001 y la OHSAS 18001 (Villaseñor, 2011:47).

En relación al establecimiento de los requisitos de un sistema de gestión de Responsabilidad Social en las organizaciones sensibles a los principios y recomendaciones existentes sobre dicha materia destacamos lo siguiente (AENOR, 2009a:1 y ss.):

- 1) Requisitos generales: la identificación de impactos en materia de Responsabilidad Social derivados de las actividades de la organización, la identificación de los grupos de interés asociados a dichos impactos, la determinación de los requisitos de Responsabilidad Social para cada grupo de interés, el establecimiento de los criterios y los métodos necesarios para garantizar que la operación y el control de los requisitos en materia de Responsabilidad Social son eficaces, la implementación de acciones necesarias para garantizar la mejora continua en la organización, etc.

- 2) Requisitos de documentación: manual de Responsabilidad Social (debe concretar el alcance del sistema de gestión, los grupos de interés significativos identificados y la descripción de las acciones que se van a llevar a cabo con respecto a los elementos del sistema de gestión y los procedimientos asociados a dicho sistema de gestión), control de los documentos (dicho proceso debe estar establecido e implantado, de tal forma que se garantice su revisión, su actualización, su disponibilidad, su identificación y su distribución) y control de los registros (se deben establecer los procedimientos oportunos para garantizar que los registros sean identificados, almacenados, protegidos y se encuentren disponibles cuando sean necesarios).
- 3) Responsabilidad de la dirección: compromiso (la alta dirección debe estar comprometida con el desarrollo, la implantación y el éxito del sistema de gestión de la Responsabilidad Social), enfoque a los grupos de interés (la alta dirección debe asegurar que se fijan los requisitos necesarios en materia de Responsabilidad Social para satisfacer las expectativas de los grupos de interés), política de Responsabilidad Social (debe ser definida, autorizada y garantizada por la alta dirección), planificación (la alta dirección debe asegurar el establecimiento de los objetivos y las metas de forma clara y con suficiente antelación), responsabilidad, autoridad y comunicación (las funciones, las responsabilidades y el nivel de autoridad deberán ser definidos. Un miembro de la alta dirección debe garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de Responsabilidad Social de acuerdo con lo determinado en la *RS 10*. También deben establecerse mecanismos de comunicación eficaces en relación a la gestión de la Responsabilidad Social), requisitos legales y otros requisitos (la identificación de requisitos legales o de otro tipo, así como el acceso a los mismos, relacionados con la Responsabilidad Social, es una tarea que corresponde a la alta dirección), comunicación, información e implicación con los grupos de interés (las responsabilidades incluyen conocer las expectativas, comunicar los resultados obtenidos en materia de Responsabilidad Social y atender posibles consultas o reclamaciones) y revisión del sistema (es necesario implantar un método apropiado que garantice la efectividad del sistema).

- 4) Requisitos ante los grupos de interés: identificación de los grupos de interés, reconocimiento de la situación de la organización frente a ellos en materia de Responsabilidad Social, expectativas y acciones respecto a cada grupo de interés, etc.

La organización deberá revisar diferentes áreas dependiendo del grupo de interés que se trate. El cuadro 1.10. muestra las diversas posibilidades que puede encontrarse la organización.

GRUPO DE INTERÉS	ÁREA A REVISAR
Propietarios, accionistas, inversores y socios.	Eficacia y eficiencia en la gestión, gobierno de la organización, transparencia informativa, derechos de voto y representación.
Empleados	Comportamiento de la organización ante los empleados, no discriminación, trabajo forzoso e infantil, seguridad y salud laboral, salario, condiciones de trabajo, entornos accesibles, asociación y negociación, formación y carrera profesional, conciliación de la vida personal y familiar con la laboral, respeto a la dignidad del trabajador y mecanismos de comunicación.
Clientes, usuarios y consumidores	Promociones y publicidad, contratos, confidencialidad, honestidad, atención al cliente y postventa, bienes y servicios socialmente responsables.
Proveedores de productos y servicios	Fomento de los principios de la Responsabilidad Social en la cadena de suministro, cumplimiento del contrato.
Alianzas o colaboraciones	Comportamiento de la organización en relación a dichos acuerdos, prestando atención a la honestidad de los socios.
Competidores	Respeto a la libre competencia.
Administración	Colaboración y transparencia, no injerencia, obligaciones fiscales y honestidad ante posibles situaciones de corrupción.
Sociedad	Compromiso, promoción del desarrollo local, seguridad del producto y servicio minimizando los riesgos para la salud.
Medio ambiente	Análisis y evaluación del riesgo ambiental, prevención de la contaminación, cambio climático, uso eficiente de los recursos, preservación de los ecosistemas y la biodiversidad.

CUADRO 1.10.
RELACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE INTERÉS
Y LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN
(Fuente: elaboración propia)

- 5) Gestión de los recursos: la infraestructura y los recursos (humanos, financieros, etc.) de la organización deben estar disponibles para la implantación, el mantenimiento y la mejora del sistema de gestión. En relación a la competencia, la formación y la toma de conciencia, destacan los siguientes aspectos: el personal cuyas funciones afecten al sistema de gestión de la Responsabilidad Social debe disponer de la formación necesaria. Además, es necesario evaluar la eficacia de la formación y mantener registros de las acciones desarrolladas.
- 6) Medición, análisis y mejora: seguimiento y medición del sistema de gestión (se debe realizar un seguimiento y medición de las operaciones que puedan tener una influencia en la Responsabilidad Social de la organización), análisis de datos (a través de la misma, la organización puede demostrar la eficacia de la gestión de la Responsabilidad Social y detectar áreas de mejora), evaluación del cumplimiento legal (dicha evaluación se realizará periódicamente), satisfacción de los grupos de interés (debe ser objeto de seguimiento por parte de la organización), no conformidad, acción correctora y acción preventiva (las no conformidades, reales y potenciales, deben ser tratadas. Además, las medidas correctoras y preventivas adecuadas deben ser adoptadas) y auditoría interna (se debe verificar periódicamente si el sistema de gestión es coherente con los requisitos que debe cumplir y si se mantiene de forma eficaz).

En el cuadro 1.11. se detallan los puntos fuertes y débiles de la *Especificación Técnica Certificable RS 10*.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza la metodología ISO, familiar a la mayoría de las organizaciones, lo que la hace compatible con otros sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, etc.). - Presenta un alcance amplio, ya que establece requisitos independientes de la naturaleza, el tamaño o el ámbito geográfico de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa implantación. A fecha de hoy, únicamente existe un caso de certificación (experiencia piloto en Red Eléctrica). - Existe cierta polémica debido al elevado número de alegaciones relacionadas con la falta de transparencia en su aparición.

CUADRO 1.11.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA
ESPECIFICACIÓN TÉCNICA CERTIFICABLE RS 10
(Fuente: elaboración propia)

1.3.7. ANÁLISIS COMPARATIVO

Para finalizar la exposición realizada relativa a la gestión de la Responsabilidad Social, consideramos de interés mostrar una comparación entre los diversos estándares estudiados. Para ello utilizamos un trabajo inédito, fruto del *Proyecto de Valores Sociales* iniciado en octubre de 2009 en el seno del *Club Excelencia en Gestión*.

<u>NORMAS</u>	<u>ATRIBUTOS</u>							
	<i>Nacional o Internacional</i>	<i>Auditable o Certificable</i>	<i>Guía, Norma o Documento</i>	<i>Cuantitativa o Cualitativa</i>	<i>Principiantes o Expertos</i>	<i>Universal o grandes Empresas</i>	<i>Conceptual u Operativa</i>	<i>Alta Dirección o dirección Operativa</i>
1 Guía GRI	I	A y C	G	C y Q	P	U	O	O
2 Libro verde	I	N/A	D	Q	P	U	C	O
3 SA 8000	I	A y C	N	C y Q	P	U	O	O
4 SGE 21	N	A y C	N	Q	E	U	O	O
5 ISO 26000	I	A	G	-	P	U	C	O
6 AA1000	I	A	N	-	E	U	O	O
7 RS 10	N	A y C (*)	D	C y Q	E	U	O	O

(*) *Certificable bajo estándar propio de AENOR*

FIGURA 1.5.
ESTÁNDARES APLICABLES A LA GESTIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
(Fuente: adaptación propia a partir de CEG, 2010)

En primer lugar, en la figura 1.5. se recogen los diferentes estándares estudiados y la presencia, en cada uno de ellos, de una serie de atributos caracterizadores de los mismos, como son su ámbito de aplicación, la posibilidad o no de su certificación, el carácter del documento, etc. A continuación, en la figura 1.6. se proporciona un detalle de los contenidos recogidos en cada uno de los estándares analizados.

CONTENIDOS

NORMAS

	Guía GRI	Libro verde	SA 8000	SGE 21	ISO 26000	AA1000	RS 10
1 Enfoque general	A	A	n/e	A	A	(*) n/a	A
2 Valores	n/e	n/e	n/e	C	n/e	n/a	A
3 Sistema de gestión y organización	A	n/e	B	A	A	n/a	A
4 Certificación	C	n/e	C	A	n/e	n/a	C
5 Transparencia informativa	B	C	n/e	B	A	n/a	B
6 Desempeño económico	A	n/e	n/e	n/e	n/e	n/a	B
7 Gobierno	A	n/e	n/e	A	A	n/a	B
8 Gestión de riesgos y crisis	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/a	n/e
9 Privacidad, confidencialidad y protección de datos	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e
10 Códigos de conducta y anticorrupción	A	n/e	n/e	A	n/e	n/a	A
11 I+D+i	n/e	n/e	n/e	B	n/e	n/a	B
12 Accionistas e inversores	A	n/e	n/e	B	n/e	n/a	C
13 Capital humano	A	C	A	A	n/e	n/a	A
14 Mercado, clientes, consumo, productos	A	C	n/e	A	n/e	n/a	B
15 Libre competencia	C	n/e	n/e	A	A	n/a	C
16 Alianzas y socios estratégicos	n/e	B	n/e	A	n/e	n/a	B
17 Proveedores y subcontratistas	B	C	n/e	A	n/e	n/a	A
18 Instituciones financieras	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/a	C
19 Administración pública	C	n/e	n/e	B	n/e	n/a	A
20 Creadores de opinión y conocimiento	A	B	n/e	n/e	n/e	n/a	C
21 Comunidades locales, países y sociedades	B	B	n/e	A	A	n/a	A
22 Derechos humanos	B	C	A	A	A	n/a	A
23 Prácticas laborales	B	n/e	A	A	A	n/a	A
24 Salud y seguridad	B	C	A	A	B	n/a	A
25 Medio ambiente	A	C	n/e	A	A	n/a	A
26 Filantropía, solidaridad, acción social	B	n/e	n/e	A	n/e	n/a	A
27 Indicadores, medición, análisis y mejora	B	n/e	n/e	B	n/e	n/a	A

A = tratamiento alto. (B) = tratamiento medio. (C) = tratamiento bajo.

(*) La norma AA1000AS, en cuanto que es un instrumento para la verificación de datos, la evaluación de la gestión de la sostenibilidad y el desempeño de las organizaciones, etc. no incluye estos contenidos. No obstante, si proporciona un marco metodológico para la evaluación de dichos contenidos con el fin de que sí se pueda suministrar a los grupos de interés suficiente información para comprender el desempeño en la sostenibilidad de una organización y tomar decisiones fundamentadas.

FIGURA 1.6.
ANÁLISIS DE CONTENIDOS DE ESTÁNDARES APLICABLES
A LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
(Fuente: adaptación propia a partir de CEG, 2010)

1.4. CONSIDERACIONES FINALES

A continuación, a modo de síntesis, recogemos algunas consideraciones relativas a la materia analizada en el presente capítulo.

Con respecto al *Concepto de Responsabilidad Social*:

- 1) Los antecedentes de la Responsabilidad Social se remontan a finales del siglo XIX, aunque su consolidación comienza a mediados del siglo XX, cuando la

sociedad en su conjunto empieza a considerar necesario el que las empresas y organizaciones deben satisfacer necesidades de índole social.

- 2) La literatura especializada ofrece diversas definiciones del concepto. Sin embargo, todas ellas establecen que la Responsabilidad Social de cualquier organización consiste en, además del cumplimiento de sus obligaciones legales, integrar en el desempeño de su actividad, de forma voluntaria, preocupaciones sociales y medioambientales.
- 3) Las responsabilidades de la organización se pueden clasificar en: económicas, legales, éticas y sociales.
- 4) La Responsabilidad Social presenta un conjunto de principios. Aunque no existe unanimidad en relación a los mismos, los siguientes están ampliamente aceptados: maximizar la contribución al desarrollo sostenible, rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respetar los intereses de los *stakeholders*, la Ley, las normas internacionales de comportamiento y los derechos humanos.
- 5) La Responsabilidad Social tiene importantes vínculos con la ética y la moral. La organización debe ser responsable ante la sociedad en su conjunto, y por tanto, debe respetar las normas éticas que ésta establece.
- 6) Las principales iniciativas desarrolladas en materia de Responsabilidad Social por diferentes organismos internacionales son las siguientes: el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, el *Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*, las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* y la *Declaración Tripartita de la OIT de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*.

Con respecto a la *Gestión de la Responsabilidad Social*:

- 1) La *Norma SA8000* de Responsabilidad Social está dirigida a las organizaciones que pretenden garantizar los derechos básicos de los trabajadores, así como los principios sociales y éticos.
- 2) La *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS* fue desarrollada para ofrecer garantías en la credibilidad y la calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad.
- 3) La *Norma SGE 21* permite establecer en la organización un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, implicando un compromiso de la misma con la sostenibilidad en los ámbitos económico, social y medioambiental.
- 4) La *Norma Internacional ISO 26000* ofrece orientaciones para poner en funcionamiento la Responsabilidad Social en la organización. Establece los aspectos necesarios para que la misma sea socialmente responsable y, a través de un comportamiento ético, asuma los impactos que genera con su actividad.
- 5) La *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative* proporciona las directrices necesarias para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad.
- 6) La *Especificación Técnica Certificable RS 10* establece un conjunto de requisitos para que las organizaciones puedan implantar y mantener un sistema de gestión de Responsabilidad Social.

CAPÍTULO 2
UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO 2

UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1. INTRODUCCIÓN

2.2. DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

2.2.1. Igualdad de oportunidades y equidad en la educación superior. Su tratamiento en el proceso de construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*

2.2.2. La relación de las universidades con su entorno como base de la Responsabilidad Social de la Universidad

2.3. UNIVERSIDADES SOCIALMENTE RESPONSABLES

2.3.1. Ámbitos y dimensiones de actuación de la Universidad en materia de Responsabilidad Social

2.3.2. Experiencias internacionales: especial referencia al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación* (Proyecto AISHE)

2.4. UNIVERSIDAD ESPAÑOLA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.4.1. Situación de la Responsabilidad Social en la Universidad Española

2.4.2. Aplicación de la metodología del análisis de casos al estudio de la Responsabilidad Social en la Universidad

2.4.3. Resultados: discusión y análisis comparativo

2.4.3.1. El caso de la *Universidad de Santiago de Compostela*

2.4.3.2. El caso de la *Universidad Internacional de Andalucía*

2.4.3.3. El caso de la *Universidad de Málaga*

2.4.3.4. Estudio comparado de los casos

2.5. CONSIDERACIONES FINALES

CAPÍTULO 2

UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1. INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo muestra el papel que desempeña la Responsabilidad Social en el ámbito de la educación superior. El contenido del capítulo está dividido en tres epígrafes, referidos a la dimensión social de la educación superior, a las universidades socialmente responsables y a la situación que presenta, en la actualidad, la Universidad Española en materia de Responsabilidad Social.

El epígrafe 2.2. se ocupa de la dimensión social de la educación superior. Comienza, en el subepígrafe 2.2.1., analizando la igualdad de oportunidades y la equidad en la educación superior y su tratamiento en el proceso de construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Seguidamente, en el subepígrafe 2.2.2., se expone la relevancia que presenta la relación que las universidades mantienen con su entorno, ya que la misma constituye la base de la Responsabilidad Social de la Universidad.

El epígrafe 2.3. analiza las universidades socialmente responsables. El subepígrafe 2.3.1. se ocupa de los ámbitos y las dimensiones de actuación de la Universidad en materia de Responsabilidad Social. A continuación, en el subepígrafe 2.3.2., se estudia la importancia que tiene actualmente, en relación a la educación superior, el tema objeto de investigación en el ámbito internacional. Para ello, se exponen diversas iniciativas desarrolladas por instituciones de educación superior de distintos países que están comprometidas con la Responsabilidad Social, prestando especial atención al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación*, el denominado Proyecto AISHE.

Finalmente, el epígrafe 2.4. hace referencia a la estrecha relación existente entre las universidades españolas y la Responsabilidad Social. Se comienza, en el subepígrafe 2.4.1., examinando con detenimiento el grado de implicación que asume el *Sistema Universitario Español* con el tema que investigamos. Dicho análisis se centra, fundamentalmente, en el compromiso que cada Universidad tiene con la Responsabilidad

Social. Ello supone especificar, para cada una de las 78 universidades españolas existentes en el curso académico 2010-2011, la presencia en ellas de unidades responsables en materia de Responsabilidad Social y las acciones desarrolladas (memorias u otras actuaciones). Sin embargo, para profundizar más en la materia, se aplica, en los subepígrafes 2.4.2. y 2.4.3., la metodología del análisis de casos. Concretamente, se realiza un estudio de casos múltiple, constituyendo la muestra de la técnica de investigación referida tres universidades españolas cuyas actuaciones de Responsabilidad Social son significativas: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*.

2.2. DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

A continuación, vamos a estudiar la dimensión social de la educación superior. Para realizar dicho estudio, iniciamos la exposición refiriéndonos a la importancia que presenta la igualdad de oportunidades y la equidad en el *Espacio Europeo de Educación Superior*. Posteriormente, analizamos la relación existente entre las universidades y su entorno como base de la Responsabilidad Social de la Universidad.

2.2.1. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. SU TRATAMIENTO EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación y la formación afrontan nuevos retos en un mundo cada vez más globalizado y desigual. Ambas son en la actualidad factores clave para avanzar en la mejora del desarrollo económico y la cohesión social de las sociedades. Esto pone de manifiesto que tanto la educación como la formación son instrumentos de lucha contra la desigualdad, la pobreza y la exclusión social.

La educación es un factor fundamental para el progreso de las sociedades. El *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)* se basa “en la *visión* de un mundo en el que todos tengan la oportunidad de recibir una educación y aprender los valores, comportamientos y modos de vida necesarios para el

advenimiento de un futuro sostenible y una transformación positiva de la sociedad” (UNESCO, 2006:6). Según Gil, Oliva y Vilches (2005:97), el *Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible* debe constituir un punto de inflexión en el tratamiento de los problemas que marcan la actual situación de emergencia en el planeta.

Al referirnos a la educación, es casi obligado tener en cuenta la función que desarrolla la Universidad como entidad docente e investigadora. Para Benayas, Calvo y Gutiérrez (2006:57), las universidades deben trabajar para promover acciones orientadas a fortalecer la educación y la implicación de los miembros de la comunidad universitaria con el desarrollo sostenible.

Nos ocupamos ahora de la educación superior, señalando que, en la actualidad, presenta una importancia destacada. Prueba de ello, fue la *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*, celebrada en París en el año 2009, donde se establecieron diversas orientaciones relativas a la educación superior. Entre ellas, señalamos las siguientes (UNESCO, 2009:2-5):

- En su condición de bien público y de imperativo estratégico para todos los niveles de la enseñanza, y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, la educación superior debe ser responsabilidad de todos los gobiernos y recibir su apoyo económico.
- Al ampliar el acceso a la educación superior, ésta debe alcanzar simultáneamente los objetivos de calidad y equidad.
- Los centros de educación superior deben invertir en la formación del personal, docente e investigador y de administración y servicios, que debe desempeñar nuevas funciones en sistemas de enseñanza y aprendizaje que experimentan transformaciones continuas.
- Las nuevas tendencias están transformando el panorama de la educación superior y la investigación. Esta dinámica exige iniciativas conjuntas en los ámbitos nacional e internacional, con el fin de garantizar la calidad y la sostenibilidad de los sistemas de educación superior en todo el mundo.

En el ámbito europeo, el proceso de consolidación del denominado *Espacio Europeo de Educación Superior* es fundamental en la construcción de la economía del conocimiento. Dicho economía debe fomentar el crecimiento económico (haciendo frente al desempleo) y reforzar la cohesión social. La investigación y la innovación son los otros pilares, que junto a la educación, son imprescindibles en el proceso de avance hacia la sociedad y la economía basadas en el conocimiento.

Las bases para la construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior* se encuentran en la *Declaración de Bolonia*, en el año 1999. El citado documento afirma que la Europa del conocimiento es un factor insustituible para conseguir el desarrollo social y humano. Además, las instituciones de enseñanza superior europeas desempeñan un papel fundamental en la construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*, ya que la independencia y la autonomía de las universidades garantizan que los sistemas de enseñanza superior y de investigación puedan adaptarse, en cualquier momento, a las necesidades de la sociedad y a la evolución de los conocimientos científicos (MINISTROS EUROPEOS DE EDUCACIÓN, 1999:1).

La *Declaración de Bolonia* establece un conjunto de objetivos relativos a la creación del *Espacio Europeo de Educación Superior*. En relación a los mismos, señalamos los siguientes (MINISTROS EUROPEOS DE EDUCACIÓN, 1999:2 y 3):

- Adopción de un sistema de títulos comprensibles y comparables, con el fin de promover la empleabilidad de los ciudadanos europeos y la competitividad del sistema de enseñanza superior europeo en el ámbito internacional.
- Desarrollo de un sistema basado en dos ciclos principales. Para acceder al segundo ciclo será necesario haber superado el primer ciclo de estudios, con una duración mínima de tres años.
- Puesta en funcionamiento de un sistema de créditos como medio apropiado para promover una mayor movilidad entre los estudiantes.
- Promoción de la cooperación europea en materia de aseguramiento de la calidad con vistas al desarrollo de criterios y metodologías comparables.

- Impulso de la movilidad, mediante la eliminación de obstáculos, al ejercicio efectivo del derecho a la libre circulación, prestando especial atención a los estudiantes, los profesores, los investigadores y el personal administrativo.
- Fomento de la dimensión europea en la enseñanza superior.

Dos años después de la *Declaración de Bolonia*, en el año 2001, el proceso de construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior* es reafirmado mediante la *Declaración de Praga*. En la misma, se establece que la construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior* es una condición para mejorar el atractivo y la competitividad de las instituciones de educación superior en Europa (MINISTROS EUROPEOS EN FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 2001:2).

En el año 2003, el *Comunicado de Berlín* analiza el progreso efectuado y establece nuevas prioridades y objetivos. Destaca la importancia social del proceso que estudiamos, señalando la necesidad de incrementar la competitividad, pero siendo ésta equilibrada con el objetivo de mejorar las características sociales del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Se pretende que exista un fortalecimiento de la cohesión social y que se reduzcan las desigualdades sociales en los ámbitos nacional y europeo. También se hace referencia a la necesidad de desarrollar criterios y metodologías orientadas a la garantía de la calidad en la educación superior (MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 2003:1 y 2).

En el mes de mayo del año 2005, el *Comunicado de Bergen* establece que la dimensión social es parte integrante del *Espacio Europeo de Educación Superior* y una condición necesaria para el atractivo y la competitividad del mismo (MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 2005:4 y 5).

Aunque en el *Comunicado de Bergen* se hace referencia a la dimensión social de la educación superior, es en el año 2007, en el *Comunicado de Londres* y dos años más tarde, en 2009, en el *Comunicado de Lovaina* donde se convierte en una cuestión central.

En relación a la dimensión social de la educación superior, el *Comunicado de Londres* establece lo siguiente (MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 2007:4 y 5):

La educación superior debería jugar un papel esencial en la promoción de la cohesión social, en la reducción de las desigualdades y en la elevación del nivel del conocimiento, destrezas y competencias en el seno de la sociedad. Las políticas de educación superior deberían enfocarse a maximizar el potencial de las personas en cuanto a su desarrollo personal y su contribución a una sociedad sostenible, democrática y basada en el conocimiento. Compartimos la aspiración social que el conjunto de estudiantes que ingresa, participa y culmina la educación superior en todos los niveles debería reflejar la diversidad de nuestros pueblos. Reafirmamos la importancia que los estudiantes puedan completar sus estudios sin obstáculos relacionados con su situación socio-económica. Por tanto, continuaremos con nuestros esfuerzos para facilitar servicios adecuados a los estudiantes, crear itinerarios de aprendizaje más flexibles, tanto para acceder como una vez dentro de la educación superior y ampliar la participación a todos los niveles sobre la base de la igualdad de oportunidades.

En el mismo sentido, el *Comunicado de Lovaina* afirma que (MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 2009:3):

El alumnado de educación superior debe reflejar la diversidad de las poblaciones de Europa. Por tanto enfatizamos las características sociales de la educación superior y aspiramos a ofrecer igualdad de oportunidades en una educación de calidad. El acceso a la educación superior debe ampliarse fomentando el potencial de los alumnos de grupos infra representados y proporcionándoles las condiciones adecuadas para que puedan terminar sus estudios. Esto conlleva mejorar el entorno de aprendizaje, eliminar todas las barreras al estudio y crear las condiciones económicas apropiadas para que los alumnos puedan beneficiarse de las oportunidades de estudio en todos los niveles. Cada país participante establecerá objetivos medibles para ampliar la participación general y aumentar la participación de los grupos menos representados en la educación superior, que deberán alcanzarse al final de la próxima década. Los esfuerzos por conseguir la equidad en la educación superior se complementarán con acciones en otras vertientes del sistema educativo.

Ambos comunicados, ponen de manifiesto que la dimensión social de la educación superior es fundamental para legitimar el proceso de construcción europea y, más específicamente, el proceso de consolidación del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Sin embargo, es en el *Comunicado de Lovaina* donde la igualdad de oportunidades y la equidad adquieren un nivel considerable de importancia.

La dimensión social de la educación superior incluye suministrar vías de aprendizaje flexibles bajo la perspectiva de la formación continua y garantizar el retorno, a la sociedad, del conocimiento generado en las universidades. Además, la dimensión social ha ido adquiriendo una importancia creciente, enfatizándose su carácter transversal, que afecta al resto de los pilares del *Espacio Europeo de Educación Superior*, tales como, la movilidad, la excelencia, la calidad, etc.

Por otra parte, el conocimiento y la enseñanza superior son bienes públicos y el logro de objetivos de equidad en el proceso de participación en la educación superior es una responsabilidad pública. En las sociedades actuales, las estrategias adoptadas para la recuperación económica y la creación de empleo, deben estar basadas en la educación y la formación de calidad de todo el capital humano disponible en Europa. Por consiguiente, las sociedades modernas deben comprometerse con la equidad social y no despreciar o ignorar las capacidades de los más desfavorecidos. Por tanto, a través de una educación superior de calidad y sin barreras de ningún tipo, es posible construir la economía del conocimiento y avanzar en la recuperación económica y el refuerzo de la cohesión social.

Es evidente que, en la actualidad, existe un importante consenso en Europa sobre la importancia de la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior*, siendo necesario prestar atención a la eficiencia, pero también a la equidad para lograr transformar el sistema educativo europeo. Ahora bien, es importante saber que las preferencias no son homogéneas, cuando nos referimos al nivel de equidad que debe existir en el ámbito de la educación superior. Sin embargo, en relación a la educación, la *Unión Europea* tiene competencias que le permiten apoyar, coordinar o complementar las acciones que realizan los Estados miembros. Por tanto, las acciones de la *Unión Europea* en dicho ámbito tendrán como objetivo (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:11):

- Desarrollar la dimensión europea en la enseñanza, especialmente a través del aprendizaje y de la difusión de las lenguas de los Estados miembros.
- Favorecer la movilidad de estudiantes y profesores, fomentando en particular el reconocimiento académico de los títulos y de los períodos de estudios.
- Incrementar el intercambio de información y de experiencias sobre las cuestiones comunes a los sistemas de formación de los Estados miembros.
- Fomentar el desarrollo de la educación a distancia.
- Desarrollar la dimensión europea del deporte, promoviendo la equidad y la apertura en las competiciones deportivas y la cooperación entre los organismos responsables del deporte.

Estas acciones ponen de manifiesto que la *Unión Europea*, en materia de educación superior, puede fomentar y completar el trabajo realizado por los Estados miembros. En cualquier caso, para crecer económicamente de manera sostenible y con mayor cohesión social, es fundamental además de la educación, otros dos pilares básicos. Éstos son la investigación y la innovación. Con estos tres pilares es posible avanzar hacia una economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica, que contribuya de forma decisiva a modernizar el modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la lucha contra la exclusión social.

La figura 2.1. representa la estructura de la economía del conocimiento, constando la misma de tres pilares claramente diferenciados que refuerzan el crecimiento económico y la cohesión social.



FIGURA 2.1.
ESTRUCTURA DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO
(Fuente: elaboración propia)

Sabiendo que la educación desempeña un papel fundamental para alcanzar una economía basada en el conocimiento, es necesario buscar nuevos instrumentos que permitan mejorar la dimensión social de la educación superior en la *Unión Europea*.

En el *Consejo Europeo de Lisboa*, en el año 2000, se define como instrumento al *Método Abierto de Coordinación*, que permitirá alcanzar una mayor convergencia en relación a los principales objetivos de la *Unión Europea*. El *Método Abierto de Coordinación* se concibe como un instrumento destinado a facilitar la configuración de las políticas de los Estados miembros y supone (CONSEJO EUROPEO, 2000:10):

- Establecer directrices para la *Unión Europea* combinadas con calendarios específicos para alcanzar objetivos establecidos a corto, medio y largo plazo.
- Fijar indicadores cuantitativos y cualitativos comparados con los mejores que existan y adaptados a las necesidades de los Estados miembros.
- Plasmar estas directrices europeas en medidas de política nacional y regional, estableciendo objetivos específicos.

En el ámbito de la educación, existen razones de peso que justifican la utilización del *Método Abierto de Coordinación* para promover el desarrollo de la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Entre ellas, señalamos las siguientes (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:25):

- El *Método Abierto de Coordinación* permite actuar en el marco de la *Unión Europea* en aquellas áreas en las que dicho organismo no puede legislar al no tener competencia en sentido estricto, como es el caso de la educación.
- Es un instrumento de coordinación de políticas entre los Estados miembros utilizado en diversas materias. Entre ellas, se encuentran la educación y la política social.
- Al estar basado en el intercambio de buenas prácticas, es idóneo para cumplir lo establecido en el *Comunicado de Lovaina* en materia de dimensión social.

En todo caso, la implantación efectiva de la dimensión social de la educación superior en la *Unión Europea* debería conseguir que los sistemas de educación superior asegurasen que “el acceso, la participación y los resultados de la educación superior se basen solamente en las capacidades innatas y adquiridas de los individuos y en su esfuerzo y trabajo individual y colectivo en el estudio y aprendizaje” (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:30).

Esto implica que las políticas de educación y formación deben permitir a todos los ciudadanos acceder en igualdad de oportunidades a la educación superior. Por consiguiente, además de elevar el nivel general de conocimiento, habilidades y competencias de la sociedad del conocimiento, es importante hacerlo de un modo equitativo, asegurando que cada ciudadano tenga una oportunidad real de adquirirlas y desarrollarlas a lo largo de su vida. Si no es así, una parte considerable de la población estará en riesgo de exclusión social y del mercado de trabajo.

En consonancia con lo expuesto, los objetivos que se pretenden alcanzar en relación a la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior* son los siguientes (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:31):

- Ampliar el acceso a la educación superior de grupos poco representados por razones sociales y/o económicas.
- Reducir la tasa de abandono y la de estudiantes con bajos resultados en estudios universitarios y de formación profesional de grado superior.
- Promover el aprendizaje de las competencias y habilidades necesarias para conseguir una ciudadanía activa.
- Conseguir equidad en la participación y en los resultados de los sistemas de educación superior reduciendo el impacto de las condiciones socioeconómicas del estudiante sobre las posibilidades de éxito en la finalización de los estudios.
- Apoyar a los grupos menos favorecidos de acuerdo con sus necesidades, promoviendo su inclusión en los sistemas de educación superior.

- Desarrollar vías flexibles de aprendizaje para estudiantes que tengan que compatibilizar el estudio con el trabajo.
- Asegurar la equidad, la eficiencia y la calidad para todos en la educación superior.
- Mejorar la interacción de las universidades con las organizaciones de la sociedad civil para incrementar su nivel de respuesta a las demandas sociales.
- Fomentar la Responsabilidad Social de las universidades y el retorno del conocimiento generado a la sociedad.

En la actualidad, al hacer referencia al desarrollo y el fortalecimiento de la dimensión social de la educación superior en el ámbito de la *Unión Europea*, es necesario considerar el proceso de cambio político y jurídico experimentado en el seno de la propia *Unión Europea*. Al respecto, es fundamental señalar, en primer lugar, el *Tratado de Lisboa*, firmado el 13 de diciembre de 2007, cuya entrada en vigor se produjo el 1 de diciembre de 2009, por el que se modifican el *Tratado de la Unión Europea* y el *Tratado constitutivo de la Comunidad Europea*. Dicho acuerdo establece que la *Unión Europea* actuará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en una economía social competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social. Asimismo, promoverá el progreso científico y técnico (TRATADO DE LISBOA, 2007:11).

En segundo lugar, destaca la denominada *Estrategia 2020*, que, en el ámbito de la *Unión Europea*, establece tres prioridades que se refuerzan mutuamente (COMUNICACIÓN, 2010:3):

- **Crecimiento inteligente:** desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- **Crecimiento sostenible:** promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- **Crecimiento integrador:** fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

El citado documento presta especial atención a la educación en Europa, indicando al respecto lo siguiente (COMUNICACIÓN, 2010:12-20):

- Invertir en investigación y desarrollo, así como en innovación, educación y tecnologías que utilicen los recursos eficazmente, beneficiará tanto a los sectores tradicionales y las zonas rurales, como a las economías de servicios altamente cualificadas.
- La consolidación del conocimiento y la innovación como factores impulsores del crecimiento, requiere mejorar la calidad de la educación, consolidar los resultados de la investigación y promover la innovación y la transferencia de conocimientos en toda la *Unión Europea*.
- Promover cooperaciones de conocimiento y reforzar los vínculos entre educación, empresa, investigación e innovación.
- Mediante la movilidad de estudiantes se pretenden reforzar los resultados y el atractivo internacional de las instituciones de enseñanza superior de Europa, incrementar la calidad general de todos los ámbitos de educación y formación de la *Unión Europea*, combinando excelencia y equidad.
- Establecer una agenda de modernización de la educación superior, incluyendo la evaluación comparativa de los resultados de las universidades y de los sistemas educativos.
- Impulsar la cooperación en educación y formación, traducándose la misma en la aplicación de los principios del aprendizaje permanente, a través de vías de aprendizaje flexibles entre distintos sectores de la educación y la formación y reforzando el atractivo de la educación y la formación profesional.

En definitiva, uno de los objetivos prioritarios de la *Estrategia 2020* es reforzar los resultados de los sistemas educativos y consolidar el atractivo internacional de la educación superior europea (COMUNICACIÓN, 2010:34).

El análisis efectuado muestra la importancia que presenta la dimensión social en el ámbito de la educación superior en Europa. Ahora bien, es necesario diseñar un plan de

acción para alcanzar los objetivos señalados. En relación al mismo, se establecen las siguientes fases (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:32 y 33):

- 1) Recopilación de datos: es necesario mejorar los sistemas de recogida, análisis y difusión de la información, prestando especial atención a los datos e indicadores relativos a las condiciones socioeconómicas de los estudiantes. Se pretende determinar el grado de correlación existente entre estas condiciones y la elección y el desempeño de los estudios. Los datos permitirán fijar los esfuerzos necesarios para apoyar a los grupos que más dificultades tienen para acceder a la educación superior.
- 2) Eliminación de barreras y políticas de acceso: para que todos los grupos sociales puedan tener el derecho a acceder a la educación superior, se deben promover políticas activas que favorezcan la equidad en el acceso a dicha educación. Para conseguir dicho objetivo se tienen que, por un lado, eliminar las barreras existentes (físicas, legales, socioculturales, etc.) y, por otro, analizar el abandono elevado, en ciertos niveles educativos, de determinados colectivos, planteando para ello la necesidad de integrar a los mismos, como enlace para acceder a la educación superior, en programas de formación profesional.
- 3) Orientación y apoyo al estudiante: la educación superior es una inversión en el desarrollo personal y el crecimiento social del individuo. Para que todos los estudiantes tengan posibilidades de acceder y completar la educación superior, se les debe ofrecer becas, orientación para combinar el estudio con el trabajo, vías flexibles de aprendizaje y servicios académicos (bibliotecas, residencias de estudiantes, etc.).
- 4) Educación superior de calidad al alcance de todos: aludir a la dimensión social de la educación superior implica hacer referencia a la calidad en dicho ámbito. Con una educación de calidad se contribuye a reducir el abandono escolar. La equidad en el acceso a la educación superior no es suficiente si no se presta atención a la calidad del aprendizaje y de los resultados. Por tanto, es inevitable poner en práctica nuevos métodos de enseñanza que originen una mayor creatividad en el estudiante.

En relación a todo lo anteriormente expuesto, concluimos señalando que existe una necesidad urgente de promover la dimensión social en la construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*, siendo fundamental dicha dimensión en una organización como la *Unión Europea*, concebida como algo más que un simple espacio económico en el que se garantiza la libre circulación de los factores productivos. Es necesario, por tanto, avanzar en el ámbito de la enseñanza superior, ya que a través de la dimensión social de la misma, será posible evitar que los estudiantes capaces queden excluidos de las instituciones educativas de enseñanza superior. De esta manera, será más factible la igualdad de oportunidades y la equidad en el ámbito de la educación superior. Esto afectará positivamente a la sociedad en su conjunto y reforzará el crecimiento económico y la cohesión social en Europa.

2.2.2. LA RELACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES CON SU ENTORNO COMO BASE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

Al referirnos al concepto de Responsabilidad Social, tanto de las universidades como de otras instituciones formativas de la enseñanza superior, debemos analizar la relación necesaria entre éstas y su entorno. Es importante promover la Responsabilidad Social de la educación superior, ya que implica potenciar, de la mejor forma posible, la contribución de las universidades al desarrollo económico y social de las sociedades que las mantienen e impulsan. Además, debe facilitarse el retorno del conocimiento a la sociedad.

En el ámbito de la educación superior, donde las universidades son agentes fundamentales, la Responsabilidad Social contribuye a alcanzar un conjunto de objetivos de indudable importancia para la sociedad. Entre ellos, señalamos los siguientes (UNESCO, 2009:2 y 3):

- Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior debe asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos que permitan afrontar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, las energías renovables, la salud pública, etc.

- Los centros de educación superior, en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deben centrarse en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al bienestar general.
- La educación superior debe preparar adecuadamente a los futuros profesionales, proporcionándoles conocimientos y principios éticos.
- Es necesario alcanzar un mayor grado de apertura y transparencia en relación a las actuaciones de las universidades.
- La autonomía en las universidades es clave para que puedan llevar a cabo, de manera eficaz, las funciones que tienen atribuidas.

La sociedad del conocimiento depende en gran parte de las universidades, ya que éstas desempeñan un papel fundamental en la investigación, la educación y la formación. Las universidades funcionan en un entorno cada vez más globalizado, en constante evolución, marcado por una creciente competencia para atraer a los más cualificados y por la aparición de nuevas necesidades, a las que están obligadas a responder. Por ello, Europa necesita un entorno universitario saneado, ya que la excelencia en sus universidades es clave para optimizar los procesos que sustentan la sociedad del conocimiento (COMUNICACIÓN, 2003:2 y 3).

Dicha situación, ha originado que se identifique como reto fundamental para las universidades la necesidad de intervenir en el análisis y la detección de las exigencias reales de su entorno y las peculiaridades del mismo (OCDE, 2009a:60).

En un entorno abierto y cambiante, la autonomía es una condición clave para que las universidades puedan responder a las nuevas necesidades de la sociedad y asumir plenamente y con garantías la responsabilidad que tienen con la misma. Por ello, las universidades deben encargarse de (COMUNICACIÓN, 2005:9):

- Fijar prioridades específicas a medio plazo (definiendo los ámbitos de investigación, de enseñanza y de servicios en los que alcanzarán un nivel de calidad elevado) y encauzar los esfuerzos colectivos de su personal hacia la realización de dichas prioridades.
- Gestionar y desarrollar sus recursos humanos.
- Definir sus planes de estudio, siendo aprobados por los mecanismos internos de garantía de calidad y de conformidad con los principios establecidos en el *Espacio Europeo de Educación Superior*.
- Gestionar profesionalmente sus equipos e instalaciones, sus recursos financieros y la comunicación exterior.

Las universidades deben formar a los futuros profesionales de la sociedad. Por ello dan respuesta a la demanda de la sociedad y del sistema productivo, ofreciendo acciones formativas incluso a medida (OCDE, 2009b:56).

Además de proporcionar a la sociedad profesionales con las competencias necesarias para acceder al mercado de trabajo, las universidades deben suministrar una base de conocimiento ético que responda a las necesidades sociales. Es fundamental fomentar el compromiso de las universidades con la comunidad, así como su contribución a la innovación empresarial. Por ello, la potenciación de la Responsabilidad Social supone un realce de los aspectos éticos inherentes a la función educativa, no suponiendo, en ningún caso, una carga para las universidades (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:28).

Al promover el compromiso de las universidades con la sociedad, las actividades realizadas por las mismas tienen un impacto económico y social muy relevante en su entorno, contribuyendo al desarrollo regional y a la cohesión social (COMUNICACIÓN, 2003:24).

Actualmente, entre los desafíos universitarios más importantes destaca la influencia en los acontecimientos sociales. Así, la Universidad se legitima socialmente en la medida

que, desde la adecuada capacidad de análisis del contexto y la relación fluida con los grupos sociales, responde a la promoción y calidad de vida del entorno del que forma parte. Ello requiere una cuidada sensibilidad hacia las demandas y necesidades sociales, prevaleciendo siempre dicha dimensión (en la docencia, en la investigación, en la gestión y en las relaciones con la sociedad) sobre los intereses o las luchas de poder interno de la propia Universidad (de la Red, 2009:69).

Para mejorar su calidad y reforzar su atractivo como destino las universidades tienen que someterse a transformaciones profundas. Los responsables de estas transformaciones dentro de las universidades deben beneficiarse del apoyo específico de su entorno. Por otra parte, el capital humano es un factor de calidad determinante en la enseñanza superior y en la investigación. Las universidades deben, pues, esforzarse en mejorar, tanto cualitativa como cuantitativamente, su potencial humano, para lo cual, deberán atraer profesionales de prestigio a la carrera docente y a la investigación. Por tanto, la excelencia únicamente será posible en un entorno profesional favorable en el que existan procedimientos transparentes y competitivos (COMUNICACIÓN, 2005:5-7).

Al tratarse de instituciones de educación superior, las universidades, se caracterizan por tener un entorno complejo y competitivo, que exige cambios continuos. Existen factores determinantes en la contribución de las universidades al desarrollo de la sociedad. Entre ellos, destacan la existencia de un marco favorable gracias a la acción de los poderes públicos (a través de la legislación o la concesión de créditos) y la creación de redes que permiten una colaboración duradera (OCDE, 2007:193).

En la actualidad, es necesario plantear la relación existente entre las universidades y la sociedad, ya que de esta manera se puede apreciar que las universidades tienen una función social, que influye en su entorno, y por tanto, es clave en los avances que experimenta la sociedad. Dicha situación, pone de manifiesto que las universidades son agentes relevantes de la sociedad, ya que tienen una creciente importancia como palanca para el desarrollo regional. Entender la función que desempeñan con los actores relevantes de su región es un objetivo de amplio calado estratégico (OCDE, 2009c:4).

Para de la Cuesta, Kreisler y Valor (2003:12), no existen bienes públicos más claros que el medio ambiente y la sociedad. Por tanto, la relación Universidad-entorno, en

principio, no debe perjudicar a ningún colectivo, ya que los resultados derivados de dicha relación implican beneficios para toda la sociedad en su conjunto.

Desde esta óptica, las universidades además de interpretar la demanda social, deben ser un factor importante para promover el cambio social y el desarrollo del entorno. La participación de la comunidad universitaria en el logro de metas, debe darse en el marco de un ejercicio responsable de los actos y del respeto a la ética, dentro de una perspectiva de compromiso institucional (Carvallo, *et al.*, 2006:5).

Las universidades, al igual que cualquier otro tipo de organización, generan impactos en su entorno al realizar sus actividades. Tales impactos pueden resultar positivos o negativos, siendo éstos últimos los que más interesan a las universidades, ya que deberán gestionarlos adecuadamente para cambiar el signo de sus consecuencias. Ahora bien, ¿cuáles son los impactos que genera la Universidad? Según Vallaeys (2008:209 y 210), podemos destacar los siguientes:

- 1) Impactos organizacionales: se derivan de la incidencia sobre los miembros de la organización de los múltiples y variados aspectos relacionados con tres cuestiones fundamentales (de la Fuente Sabaté, *et al.*, 1997:26-48): a) las características inherentes a los componentes básicos de la organización: núcleo de operaciones, línea media, ápice estratégico, tecnoestructura y staff de apoyo; b) los impactos del diseño organizativo sobre la organización formal a través de las características de las variables y parámetros de diseño y c) el contexto en el que se desarrolla el diseño organizativo, la repercusión sobre la organización y sus miembros de los denominados factores de contingencia.
- 2) Impactos educativos: hacen referencia a todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la formación en valores, que definen el perfil del futuro egresado.
- 3) Impactos cognitivos: las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en la manera de gestionar el conocimiento.

- 4) Impactos sociales: los vínculos que las universidades tienen con actores externos y su participación en el desarrollo económico, político, social y cultural de la sociedad. Estos impactos suponen el reconocimiento de las universidades como instituciones necesarias en la sociedad.

La figura 2.2. representa los diferentes impactos que genera la Universidad al realizar sus actividades.

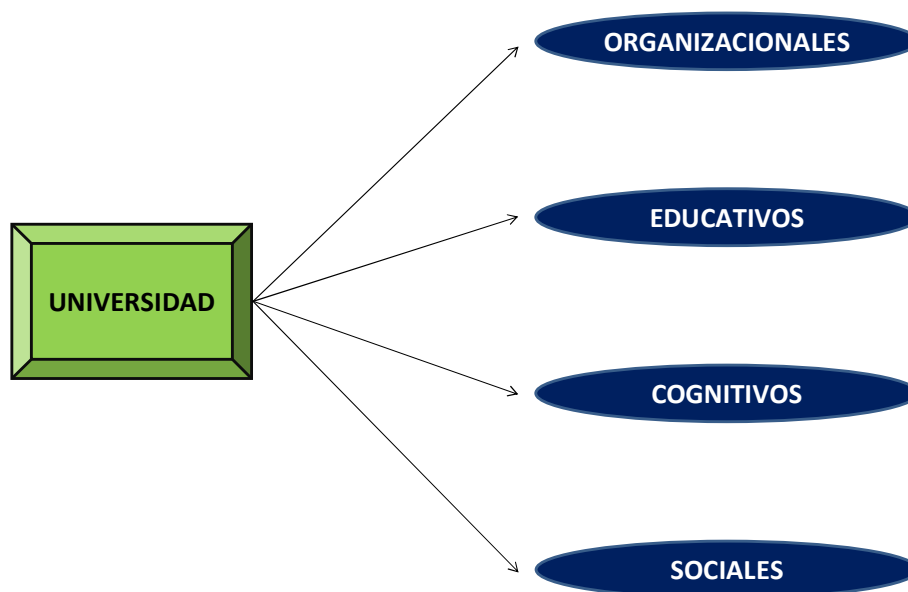


FIGURA 2.2.
IMPACTOS QUE GENERA LA UNIVERSIDAD
(Fuente: elaboración propia)

Mientras que los impactos organizacionales y sociales son generados por cualquier tipo de organización, los educativos y cognitivos son propios del ámbito universitario, debido a que las universidades realizan actividades de formación, de investigación y de transferencia de conocimiento y tecnología. En cualquier caso, las universidades deberán conocer y actuar, cuando sea necesario, para minimizar, o si es posible eliminar, los impactos negativos que generen en su entorno.

En opinión de Bacigalupo (2008:59), la tendencia de la mayor parte de las universidades a instalar una cultura de autoevaluación regida por estándares

internacionales de calidad, ayuda a mejorar los procesos, tanto en el ámbito académico como en el organizacional. Con ello, las universidades pueden minimizar sus impactos negativos en su entorno laboral, medioambiental y social; además, pueden maximizar sus potencialidades académicas para conseguir avances en la educación y en la calidad de vida.

En el ámbito europeo, la *Asociación de Universidades Europeas*, organización autora de varias declaraciones relativas a la materia que nos ocupa, insiste en la importancia que, en la actualidad, tienen las universidades en la sociedad, siendo necesario el compromiso de estas instituciones de educación superior con políticas y procedimientos que sean responsables con dicha sociedad.

La *Declaración de Graz* establece que los gobiernos deben otorgar poderes a las universidades y fortalecer su autonomía esencial, proporcionándoles entornos estables, tanto en el ámbito jurídico como en de la financiación (EUA, 2003:19).

En el año 2005, en la *Declaración de Glasgow* titulada “*Universidades fuertes para una Europa fuerte*” se propusieron un conjunto de acciones para garantizar la plena contribución de las universidades a la construcción europea. En relación a las mismas, señalamos las siguientes (EUA, 2005:14-17):

- Europa necesita universidades fuertes y creativas para dar forma a la sociedad europea del conocimiento. Esto se conseguirá mediante instituciones capaces de determinar su propio desarrollo y de contribuir al bienestar económico, social y cultural en los ámbitos nacional, europeo e internacional.
- Las universidades fuertes requieren unos valores académicos y sociales sólidos, que se reflejen en sus contribuciones a la sociedad. Por tanto, las universidades están comprometidas con la base social del crecimiento económico y la dimensión ética de la educación superior.
- En un entorno cambiante e inestable, las universidades deben hacer frente a los retos de la competencia internacional, al tiempo que mantienen un compromiso con la cohesión social.

- Las universidades deben estar abiertas al trabajo con la sociedad, siendo la autonomía institucional y la diversidad de funciones condiciones esenciales para garantizar dicho compromiso.
- En relación a la investigación y la innovación, las universidades asumen como respuesta a la creciente necesidad de información científica y tecnológica por parte de la sociedad, su responsabilidad a la hora de ofrecer a los estudiantes una amplia educación basada en la investigación.
- Los gobiernos deben garantizar niveles de financiación adecuados a las universidades, para que éstas puedan fomentar la innovación social, cultural y tecnológica.

Por tanto, las relaciones que las universidades mantienen con su entorno, son fundamentales para el progreso de la sociedad. En el año 2007, la *Declaración de Lisboa* establece al respecto lo siguiente (EUA, 2007:22):

Europa espera ahora que sus universidades amplíen su papel y ayuden a la sociedad civil a hacer frente a los retos del siglo XXI. El cambio climático, los problemas energéticos, el aumento de la longevidad, la rápida evolución de la tecnología, la interdependencia socio-económica a escala mundial y las crecientes desigualdades económicas dentro de Europa y entre Europa y otros continentes: todos estos temas necesitan de la investigación básica y aplicada para transformar el conocimiento en innovación tecnológica y social. Así será posible resolver los problemas a medida que surjan, asegurando simultáneamente prosperidad económica y estabilidad social en los distintos países.

En el año 2009, la *Declaración de Praga* concede, como elemento clave en la relación Universidad-entorno, una importancia relevante a la autonomía de las universidades. La citada declaración establece “que las universidades necesitan un refuerzo en su autonomía para poder servir mejor a la sociedad y, en especial, precisan unos marcos legales que permitan a los líderes universitarios diseñar eficazmente estructuras internas, seleccionar y formar a su personal, crear programas académicos y emplear recursos económicos, todo ello de acuerdo a la *misión* institucional y el perfil específicos de cada Universidad” (EUA, 2009:5).

Finalmente, indicar que para alcanzar una Universidad al servicio de la sociedad es necesario hacer de esta institución un medio con el que generar una auténtica igualdad de oportunidades. No se trata de insertar la Universidad en el marco del Estado del bienestar,

sino de integrar a la Universidad de manera más decidida en el tejido económico y productivo, fomentando la excelencia a través de la competencia (CÍRCULO DE EMPRESARIOS, 2007:5 y 6).

2.3. UNIVERSIDADES SOCIALMENTE RESPONSABLES

Seguidamente, nos vamos a ocupar de la Universidad socialmente responsable. Comenzamos explicando el concepto de la misma, sus características y la importancia que presenta en la sociedad actual; posteriormente, nos centramos en los ámbitos y dimensiones de actuación de la Universidad en materia de Responsabilidad Social. A continuación, analizamos, en el ámbito internacional, diversas experiencias relativas a la materia objeto de estudio, aunque prestaremos especial atención al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación* (Proyecto AISHE).

2.3.1. ÁMBITOS Y DIMENSIONES DE ACTUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las primeras universidades fueron fundadas, en el siglo XII, por la Iglesia Católica, que estableció las bases para el gran avance humano y cultural de Europa. En el citado siglo, surgieron centros docentes que acogieron a estudiantes de diversas nacionalidades. Las primeras universidades fueron aquellos centros que desarrollaron la capacidad de ofrecer estudios en las diversas disciplinas y de otorgar títulos universalmente reconocidos.

La primera fue la *Universidad de Bolonia* (año 1158), después se crearon en distintos puntos de Europa, tales como, París (1200), Oxford (1214), Palencia (1221), Salamanca (1255), Cambridge (1318), Alcalá de Henares (1499), etc.

A lo largo de su historia, las universidades han desempeñado una importante función como centros de formación superior y de creación y transferencia de conocimiento al conjunto de la sociedad. Sin embargo, las interpretaciones acerca de las universidades y las funciones que desempeñan son constantes. En opinión de Giner de los Ríos (1990:67), “la Universidad tiene por objeto constituir para el joven el ambiente social más elevado

posible, donde halle cooperación eficaz, no sólo para su obra en el conocimiento, sino para aquel desarrollo armonioso y simétrico de su espíritu, de sus energías corporales, de su conducta moral, de su vida entera”.

Para García (1991:328), “resulta necesario reflexionar sobre la auténtica vocación de la Universidad, que consiste en mantener vivo el ideal de una educación integral en los valores universales. Esta es su verdadera identidad, fraguada en el curso de numerosos siglos y que no se debe perder”.

En cualquier caso, las universidades son responsables de la formación, de la investigación y de la transferencia de conocimiento y tecnología. Ahora bien, ¿son éstas las únicas responsabilidades de las universidades? Según Dias (2008:133), las universidades deben tener una conciencia social y contribuir con la sociedad a solucionar los problemas que afectan a la colectividad, generando nuevas ideas y recursos que se puedan aplicar en beneficio de toda la sociedad.

Por tanto, las universidades tienen una responsabilidad con la sociedad. De la Cruz y Sasia (2008:35-37) establecen los siguientes sentidos o significados de dicha responsabilidad:

- 1) Consecuencialista: el sentido consecuencialista de la responsabilidad, en el ámbito universitario, remite directamente a una responsabilidad asistencial y reactiva, cuya razón de ser se sustenta en el siguiente argumento: la Universidad es responsable de devolver a la sociedad aquello que ella misma le ha posibilitado. En este caso, el contenido de la responsabilidad se concibe en términos de “deuda con la sociedad”. Por tanto, la Universidad debe valorar aquellos aspectos que le permitan ser socialmente más responsable. Cuanto mayor sea su capacidad de generar resultados positivos, mayor será su contribución a la sociedad.
- 2) Contractual: el sentido contractual de la responsabilidad, en el marco universitario, hace referencia al deber de la Universidad de responder a las demandas sociales. Los elementos que conforman la agenda social de la Universidad, generan motivación en la comunidad universitaria y tienen un

impacto positivo en la misma. Este nivel de responsabilidad supone un avance considerable respecto al anterior, sobre todo en lo relativo a la actitud de la Universidad frente a su compromiso social.

- 3) Prospectivo: el significado prospectivo de la responsabilidad remite a un sentido del deber amplio y, en el ámbito de la Universidad, suele estar integrado en un enfoque en el que dicha institución es reconocida en la sociedad de la que forma parte como un agente más de la misma. La responsabilidad es aquí un valor presente en todas las áreas del Plan Estratégico de la Universidad. Este nivel de la responsabilidad, implica que la Universidad pueda ser evaluada por terceros, siendo la transparencia un elemento fundamental para identificar el compromiso de la Universidad con la sociedad.

Tras analizar los significados de la responsabilidad, comprobamos que, en la actualidad, las universidades deben estar comprometidas con la sociedad. Según el profesor Benavides (2008:3), “el buen gobierno, la gestión sostenible, la defensa del medio ambiente y las acciones sociales y solidarias conforman los valores que distinguen e identifican a las universidades socialmente responsables”.

Las universidades socialmente responsables ponen en práctica los principios generales de la vida universitaria que provienen del entorno en que se desenvuelven y los valores específicos que deberían orientarlas (Moneva y Martín, 2010:4).

A continuación, vamos a analizar la Responsabilidad Social en el ámbito universitario. En la literatura especializada nos encontramos con diversas aportaciones del concepto de Responsabilidad Social de la Universidad, también denominado Responsabilidad Social Universitaria. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- A) La Responsabilidad Social Universitaria “es una nueva manera de funcionamiento de la Universidad, un nuevo modo de hacer y comportarse basado en una relación más fluida y directa de la Universidad con su entorno social, para lo que se toma en consideración los efectos, repercusiones y expectativas que la actividad de la Universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes e investigadores, personal de administración y servicios, y

estudiantes) como en la sociedad” (CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2009:15).

- B) El profesor J.C. González (2010:15) opina que “la Responsabilidad Social Universitaria es el compromiso implícito en la naturaleza misma de la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de los procesos ordinarios mediante los que actúa (gestión, docencia, investigación y extensión), satisfaciendo de este modo las responsabilidades de diversa índole contraídas con la sociedad en la que se inserta. Esto concierne al conjunto de acciones que realiza la Universidad como resultado de la ejecución de su proyecto institucional, donde declara explícitamente, por medio de su *misión* y *visión*, la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada, diseñando objetivos de largo plazo que permitan lograr las condiciones necesarias y suficientes para coadyuvar activamente en un desarrollo sostenible”.
- C) En opinión de de la Calle, García y Giménez (2007:65), la Responsabilidad Social Universitaria “es el compromiso social que asumo hoy como universitario, para saber ejercer mi profesión el día de mañana, desde el servicio a los demás”.
- D) Según Jiménez de la Jara (2008:144), “entendemos por Responsabilidad Social Universitaria la capacidad que tiene la Universidad, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos considerados claves en la Universidad, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Respondiendo socialmente así, ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta”.
- E) La profesora M. de la Cuesta (2010:2) realiza las siguientes aportaciones en relación al concepto que nos ocupa:

- La Responsabilidad Social de la Universidad significa “ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos”.
- La Responsabilidad Social de la Universidad implica rendir cuentas a la sociedad.
- La Responsabilidad Social de la Universidad consiste en hacer bien las cosas para todos, lo que conllevará mejores resultados en el futuro, tales como, mayores aportes de financiación y patrocinios, mejoras de eficiencia y productividad del personal, reducción de riesgos por conflictos con los grupos de interés, reputación y buena imagen, nuevas oportunidades de negocio, generación de valores inmateriales, etc.
- En definitiva, las universidades deben ser socialmente responsables porque prestan un servicio público, como es la educación, y gestionan fondos públicos.

F) Según Alcover y López (2006:8), la Responsabilidad Social de las Universidades es “la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la propia organización, en la sociedad y en el entorno, las acciones y decisiones que toman los responsables y los miembros de las universidades como parte del logro de los objetivos y metas de las mismas”.

G) La Responsabilidad Social Universitaria debe ser entendida como un cambio de paradigma gradual, no radical y definitivo. Además, no busca la dispersión de los conocimientos, busca la inteligencia emocional dentro de las especialidades y el diálogo interdisciplinario (Domínguez, 2009:62).

H) Para Álvarez y García (2008:5), la Responsabilidad Social de la Universidad es una gestión ética e inteligente para el desarrollo sostenible del conjunto de la sociedad, de los impactos que genera la Universidad en su entorno humano, social, económico y natural.

La Responsabilidad Social deber ser una línea transversal en la gestión de las organizaciones, de tal forma que esté incorporada en todas las actuaciones y, por tanto, en el propio modelo de gestión. En el ámbito universitario, esto supone definir estrategias orientadas a todos sus grupos de interés, es decir, estudiantes, personal académico, personal administrativo y de servicios, proveedores, empresas y la sociedad en su conjunto (López, 2008a:5).

Ahora bien, ¿por qué es necesaria la Responsabilidad Social en la Universidad? Las principales razones son las siguientes (CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2009:6 y 7):

- Porque la Universidad tiene la necesidad de replantearse su posición y su función en la sociedad ante los grandes cambios económicos, sociales y culturales existentes en la actualidad.
- Porque la Universidad debe ser responsable y honesta al afrontar los nuevos retos, ya que en su esencia está ofrecer el mejor servicio posible al ciudadano. Al respecto, la Responsabilidad Social Universitaria, significa un aumento del nivel de exigencia y desempeño de la Universidad.
- Porque la Universidad se encuentra inserta en un importante proceso de cambio como consecuencia de la implantación del *Espacio Europeo de Educación Superior*, que la conduce a asumir nuevas funciones respecto a lo que la sociedad demanda de ella.
- Porque la Universidad no tiene actualmente el monopolio de la producción del conocimiento, ni el control de la agenda científica y tecnológica, sino que convive con otras instancias y redes de información, como la investigación privada o los grandes grupos de comunicación.
- Porque la Universidad tiene la obligación de aparecer ante su alumnado y ante la sociedad en general como una comunidad socialmente responsable, capaz de gestionarse a sí misma de acuerdo con valores humanos y sociales.

- Porque la aplicación de la Responsabilidad Social Universitaria representa un factor de diferenciación de la Universidad en que se aplica y, por tanto, un éxito en un entorno cada vez más competitivo.

Una vez analizado el concepto de universidades socialmente responsables, es necesario conocer los diferentes niveles de responsabilidad existentes en las mismas.

La figura 2.3. muestra, a través de círculos concéntricos, las responsabilidades de la Universidad. De acuerdo con dicho planteamiento, cuanto más céntrica sea la responsabilidad, mayor es la obligación de la Universidad con respecto a la misma.

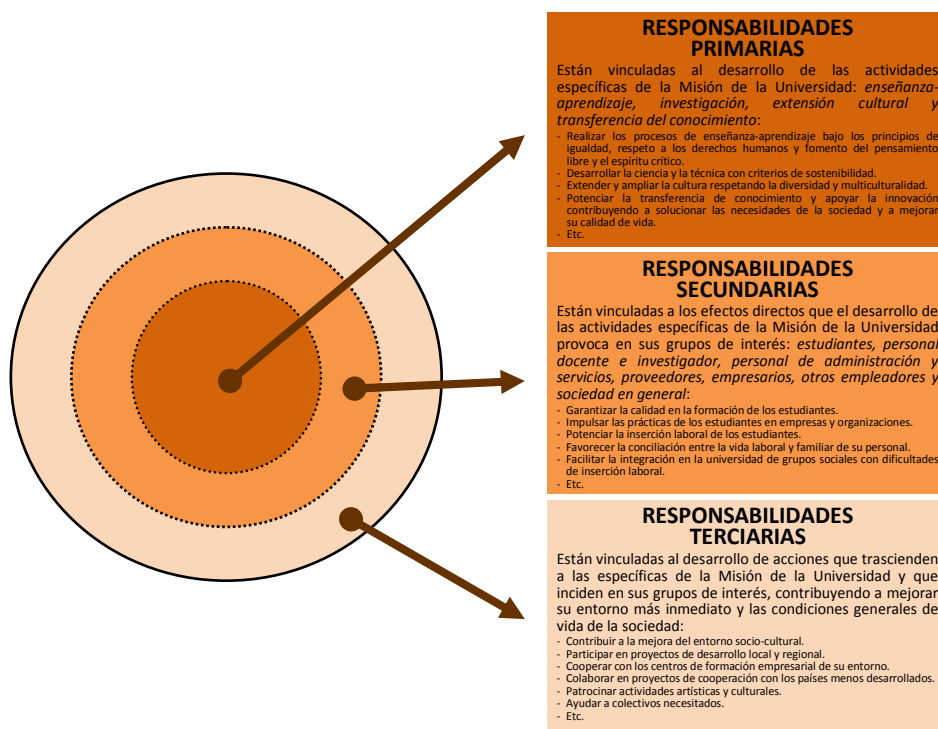


FIGURA 2.3.
RESPONSABILIDADES DE LA UNIVERSIDAD
(Fuente: elaboración propia a partir de Bestratén y Pujol, 2004:2)

Por consiguiente, las responsabilidades de la Universidad son: primarias, secundarias y terciarias. A continuación, analizamos cada una de ellas:

- 1) Responsabilidades primarias: son inherentes a la actividad específica de la Universidad, es decir, están vinculadas al desarrollo de las actividades propias de la Universidad, a sus funciones básicas, en definitiva, al avance de las

actividades específicas de la *misión* de la Universidad: enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión cultural y transferencia del conocimiento. Constituyen la esencia del concepto de Universidad socialmente responsable. Entre ellas, es posible citar las siguientes: realizar los procesos de enseñanza-aprendizaje bajo los principios de igualdad, respeto a los derechos humanos y fomento del pensamiento libre y el espíritu crítico, desarrollar la ciencia y la técnica con criterios de sostenibilidad, extender y ampliar la cultura respetando la diversidad y la multiculturalidad, potenciar la transferencia de conocimiento y apoyar la innovación contribuyendo a solucionar las necesidades de la sociedad y a mejorar la calidad de vida.

- 2) Responsabilidades secundarias: están relacionadas con la incidencia de la actividad específica de la Universidad en los grupos sociales con los que se relaciona, están vinculadas a los efectos directos que el desarrollo de las actividades específicas de la *misión* de la Universidad provoca en sus grupos de interés: estudiantes, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, empresarios, otros empleadores y la sociedad en su conjunto. Entre ellas es posible citar: garantizar la calidad de la formación de los estudiantes, impulsar las prácticas de los estudiantes en empresas y organizaciones, potenciar la inserción laboral de los estudiantes, ofrecer calidad de vida en el trabajo, favorecer la iniciativa y la creatividad en el trabajo, proporcionar formación permanente a su personal, posibilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de su personal, colaborar con los empresarios y otros empleadores para mejorar la formación de los egresados y favorecer su inserción laboral, facilitar la integración en la Universidad de grupos sociales con dificultades de inserción laboral, promover el empleo y la actividad económica en la comunidad local, etc.

- 3) Responsabilidades terciarias: están vinculadas al desarrollo de acciones que trascienden a las específicas de la *misión* de la Universidad y que inciden en sus grupos de interés, contribuyendo a mejorar su entorno y condiciones de vida. Entre ellas, se pueden señalar las siguientes: contribuir a la mejora del entorno socio-cultural, cooperar con los centros de formación empresarial existentes en su entorno más cercano, participar en proyectos de desarrollo local y regional,

colaborar en proyectos de cooperación con los países menos desarrollados, patrocinar actividades artísticas y culturales, ayudar a colectivos necesitados, etc.

Tras analizar las diferentes responsabilidades de la Universidad, nos ocupamos de los ámbitos y las dimensiones de actuación de la misma en materia de Responsabilidad Social.

Las acciones llevadas a cabo por la Universidad se identifican a través de los efectos o impactos que generan en la sociedad. Las mismas se agrupan en tres ámbitos de actuación. En relación a los mismos, indicamos lo siguiente (UMA, 2007:4):

- 1) Medio ambiente: comprende todas aquellas acciones realizadas por la Universidad que han tenido, o han podido tener, un impacto sobre los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.
- 2) Social: incorpora la totalidad de las acciones llevadas a cabo por la Universidad que han tenido, o han podido tener, un impacto sobre las condiciones sociales de sus grupos de interés, tales como, alumnos, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, equipo de gobierno, proveedores, egresados, empresarios, representantes sociales, representantes institucionales, medios de comunicación, etc.
- 3) Económico: abarca todas las acciones efectuadas por la Universidad que han tenido, o han podido tener, un impacto sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos local, autonómico, nacional y mundial.

Ahora bien, las acciones de la Universidad son muy numerosas y variadas, siendo necesario establecer, dentro de cada ámbito de actuación, dimensiones en materia de Responsabilidad Social para poder clasificarlas. Dichas dimensiones son las siguientes (UMA, 2007:5):

A) Enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i).

B) Gestión.

C) Relaciones con la sociedad.


Existen diversas acciones para que la Universidad demuestre su compromiso con la sociedad, aunque cada Universidad podrá optar por enfoques distintos, según sus prioridades, las de sus grupos de interés y las del entorno en el que desarrolla sus actividades.

DIMENSIONES ÁMBITOS	ENSEÑANZA- APRENDIZAJE E I+D+i	GESTIÓN	RELACIONES CON LA SOCIEDAD
MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Crear conocimiento transdisciplinar y modelos para el desarrollo sostenible. -Generar tecnología y conocimientos que se puedan aplicar al medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir el consumo de recursos naturales. -Fomentar medios de transportes que sean sostenibles. -Promover el reciclaje. -Reducir los residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuidar y conservar las zonas ecológicas en las universidades. -Promover proyectos de protección del medio ambiente. -Informar sobre la sostenibilidad.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> -Formar en valores. -Investigar en materia de Responsabilidad Social. -Crear modelos de actuación y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar los riesgos laborales. -Promover la igualdad de oportunidades. -Invertir en la formación de los profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cooperar con la sociedad. -Generar empleo. -Promover el debate de la Responsabilidad Social en la sociedad para concienciarla.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> -Implantar como tema transversal en la formación el estudio de temas relativos a la Responsabilidad Social. -Otorgar ayudas para investigar en materia de Responsabilidad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la eficiencia en el uso de edificios y tecnología. -Establecer códigos de conducta al contratar compras y servicios. -Favorecer y apoyar la transparencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar inversiones basadas en criterios éticos y socialmente responsables. -Vender productos que tengan su origen en el comercio justo.

CUADRO 2.1.
ACCIONES EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
DE LA UNIVERSIDAD SEGÚN SUS ÁMBITOS Y DIMENSIONES DE ACTUACIÓN
(Fuente: adaptación propia a partir de Latorre, 2006:29)

El cuadro 2.1. recoge algunas de las acciones que pueden llevar a cabo aquellas universidades que son socialmente responsables y contribuyen al desarrollo sostenible.

En este punto y en relación con el tema que estudiamos, consideramos de interés reproducir la Matriz de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* (véase la figura 2.4.).



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

MATRIZ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA SEGÚN SUS ÁMBITOS Y DIMENSIONES DE ACTUACIÓN

DIMENSIONES DE ACTUACIÓN

		DIMENSIONES DE ACTUACIÓN		
		ENSEÑANZA-APRENDIZAJE INVESTIGACIÓN+D+i	GESTIÓN	RELACIONES CON LA SOCIEDAD
ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento para el desarrollo sostenible - Investigación y desarrollo de tecnologías aplicables al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del consumo de recursos naturales - Gestión de los residuos - Transporte sostenible - Mejora continua de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservación y apoyo al mantenimiento de los espacios ecológicos - Acciones de sensibilización sobre la sostenibilidad y participación en proyectos - Integración Campus-Ciudad
	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las necesidades sociales - Creación de conocimiento para el desarrollo social - Formación a lo largo de la vida - Formación en ética y valores - Investigación sobre materias de responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación vida familiar-laboral - Relaciones laborales - Seguridad y salud laboral - Diversidad e igualdad de oportunidades - Mejora de la comunicación interna - Satisfacción de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensión de la cultura - Apoyo a la multiculturalidad - Potenciación del voluntariado - Fomento de la Cooperación - Impulso al progreso social - Promoción de la salud y deporte - Mejora de la comunicación con la sociedad
	ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la cultura y el espíritu emprendedor - Apoyo financiero a la investigación sobre temas relacionados con la responsabilidad social - Conocimiento de las necesidades del entorno económico y de la realidad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en el uso de edificios y tecnologías - Dotaciones para la acción social - Establecimiento de códigos de conducta y normas de responsabilidad social en la contratación de obras y servicios - Transparencia en la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la creación de empleo e inserción laboral - Transferencia de conocimiento a la sociedad - Fomento de las inversiones socialmente responsables - Apoyo al "comercio justo" - Memoria de sostenibilidad

Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga

FIGURA 2.4.
MATRIZ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
 (Fuente: Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga, 2007)

En relación a lo expuesto, destacamos, por la relevancia que presenta actualmente, que dentro de la dimensión relaciones con la sociedad se incluyen las actuaciones relacionadas con la transferencia de conocimiento y la extensión cultural. Las primeras son fundamentales para incrementar la innovación del sistema productivo y los servicios (MCI, 2009:36), mientras que las segundas permiten la proyección de las propias universidades. Por consiguiente, tanto las actividades de transferencia como las de extensión son de tal relevancia que podrían por sí mismas constituir dos nuevas dimensiones a considerar en cada uno de los ámbitos de la Responsabilidad Social.

Además de las acciones que se pueden llevar a cabo según los ámbitos y las dimensiones que hemos analizado, Jiménez Montañés (2008:109) opina que el principal

objetivo de las universidades, al igual que el de cualquier otra organización, se concreta en el desarrollo sostenible y la generación de valor.

La Responsabilidad Social permite alcanzar la sostenibilidad en la gestión de la Universidad, garantizando un uso eficaz y eficiente de los recursos que la misma posee. Según Toro (2006:354), para que la Responsabilidad Social pueda ser entendida como una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas, la misma debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la *misión* de la Universidad, atendiendo con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros. Además, es necesario emplear los recursos y las capacidades disponibles para diseñar estrategias diferenciadoras, tener en cuenta las demandas de los grupos de interés, buscar sinergias entre la I+D+i y el diseño de programas y proyectos sociales y por último, es fundamental comprender que los resultados no serán inmediatos, ya que se trata de una inversión a largo plazo.

Finalizamos, señalando que la Responsabilidad Social debe formar parte del deber ineludible de las universidades con la sociedad, siendo fundamental el compromiso de las mismas con políticas y sistemas de gestión en los ámbitos y dimensiones que hemos analizado. De esta manera será posible mejorar el entorno, fomentar el desarrollo sostenible y aumentar la calidad en el sistema universitario. En definitiva, el compromiso de las universidades con la Responsabilidad Social, les permite devolver a la sociedad lo que reciben de ella, contribuyendo con ello a un mayor equilibrio social.

2.3.2. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES: ESPECIAL REFERENCIA AL INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ALTA EDUCACIÓN (PROYECTO AISHE)

La importancia que presenta la materia objeto de estudio es considerable no únicamente en el ámbito nacional, sino también en el internacional. Seguidamente, analizaremos un conjunto de experiencias llevadas a cabo en diversos países, demostrando con su estudio, la relevancia que tiene la Responsabilidad Social en los sistemas de gestión de las universidades y de otras instituciones de educación superior. Entre ellas, prestaremos especial atención al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación*

(Proyecto AISHE). Sin embargo, la totalidad de iniciativas desarrolladas ponen de manifiesto el compromiso que, en la actualidad, tienen diversas instituciones de la alta educación con la Responsabilidad Social. Las experiencias internacionales que vamos a estudiar son las siguientes:

- 1) *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación (Proyecto AISHE)*. El citado instrumento ha sido desarrollado por la organización holandesa DHO “*Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs*” (Fundación para la Educación Superior Sostenible). La *misión* de dicha organización es que todos los graduados posean habilidades en la educación superior para contribuir al desarrollo sostenible. Para lograrlo, es necesaria la cooperación con las instituciones educativas, las organizaciones estudiantiles, los gobiernos, las empresas y la sociedad civil. El lema de la organización, sustenta la *misión* de la misma, estableciendo que “todos los estudiantes tendrían que abandonar la educación superior con cualidades de liderazgo para el desarrollo sostenible” (DHO, 2010).

Los orígenes del Proyecto AISHE “*Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education*” (Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación) se remontan al año 2000 en Holanda. En este país, pionero en la educación para el desarrollo sostenible, nació la idea de construir un instrumento para evaluar dicha educación.

La importancia que presenta la educación para el desarrollo sostenible en el proyecto que estudiamos, requiere que prestemos atención a la misma, indicando sus aspectos más relevantes.

La educación para el desarrollo sostenible tiene por objeto ayudar a las personas a desarrollar actitudes y capacidades y adquirir conocimientos que les permitan tomar decisiones fundamentadas en beneficio propio y de los demás, ahora y en el futuro, y a poner en práctica esas decisiones (UNESCO, 2010).

Son varias las características que definen la educación para el desarrollo sostenible. Entre ellas, señalamos las siguientes (UNESCO, 2007:6):

- Se basa en los principios y valores que sirven de fundamento al desarrollo sostenible.
- Se ocupa del estado satisfactorio de los tres ámbitos de sostenibilidad (medio ambiente, sociedad y economía).
- Promueve el aprendizaje.
- Es pertinente en el ámbito local y apropiada desde el punto de vista cultural.
- Se fundamenta en las necesidades, creencias y condiciones de cada país.
- Se adapta a los cambios del concepto de sostenibilidad.
- Aumenta las capacidades de los ciudadanos con miras a la adopción de decisiones en el plano comunitario, la responsabilidad ambiental, la calidad de vida, etc.
- Es interdisciplinaria. Ninguna disciplina puede reivindicarla como propia, pero todas pueden contribuir a ella.
- Recurre a distintas técnicas pedagógicas que promueven el aprendizaje participativo.

Para llevar a cabo el Proyecto AISHE, se tomó como base el *Modelo EFQM de Excelencia*. Dicho modelo es conocido por las siglas de la organización que lo creó, la *European Foundation for Quality Management* (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Es fundamental que el instrumento que analizamos pueda ser integrado en la gestión de la calidad, ya que es necesaria una gestión interna de la calidad de las instituciones de educación superior.

Para comprender el significado del *Modelo EFQM de Excelencia* es necesario, previamente, definir la excelencia sostenida. En relación a la misma, destacamos lo siguiente (EFQM, 2003:3):

Una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar. Si esto es de por sí difícil en óptimas condiciones, más difícil resulta lograrlo de manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad en el ámbito global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías, las sociedades y los clientes.

El *Modelo EFQM de Excelencia*¹ es un marco fundamental para evaluar y mejorar las organizaciones, de tal modo que puedan alcanzar la excelencia sostenida. Se basa en los siguientes conceptos fundamentales de la excelencia (EFQM, 2010:4-8):

- Lograr resultados equilibrados.
- Añadir valor para los clientes.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar por procesos.
- Alcanzar el éxito mediante las personas.
- Favorecer la creatividad y la innovación.
- Desarrollar alianzas.
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

1. El Proyecto AISHE trabaja con la primera versión del *Modelo EFQM de Excelencia*, ésta fue modificada inicialmente en el año 2003 (EFQM, 2003) y de nuevo en el año 2010 (EFQM, 2010).

El Proyecto AISHE se ocupa de las cuatro funciones de las instituciones de la alta educación. En relación a las mismas, indicamos que las principales son la educación y la investigación, aunque también se debe considerar que estas instituciones desarrollan diversas operaciones (generan empleo, consumen productos, etc.) y son miembros de la sociedad (formando parte de la comunidad, interviniendo en asuntos sociales y políticos, etc.) (DHO, 2007:4).

Como señalamos con anterioridad, el Proyecto AISHE comenzó en el año 2000. Al comenzar el desarrollo del mismo se realizó un análisis amplio de los grupos de interés (instituciones de educación superior, gobiernos locales y nacionales, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, la sociedad en su conjunto, etc.) seleccionando representantes de cada uno de ellos hasta llegar a la cifra de veinticinco. Posteriormente, se diseñó una lista con veinte criterios. Los mismos vienen recogidos en el cuadro 2.2. (DHO, 2007:10).

CRITERIOS
1. <i>Visión</i> sobre la educación para el desarrollo sostenible.
2. Política de la educación para el desarrollo sostenible.
3. Comunicación sobre la educación para el desarrollo sostenible.
4. Gestión medioambiental.
5. Redes externas para el desarrollo sostenible.
6. Grupos de expertos sobre el desarrollo sostenible.
7. Educación para el desarrollo sostenible en planes de desarrollo del personal.
8. Desarrollo sostenible en investigación y servicios externos.
9. Desarrollo sostenible en el perfil de los graduados.
10. Metodología educativa.
11. Rol del profesor.
12. Desarrollo sostenible en la evaluación del estudiante.
13. Desarrollo sostenible en el currículum.
14. Gestión de los problemas integrados.
15. Desarrollo sostenible en formación y graduación.
16. Especialidad en el desarrollo sostenible.
17. Valoración del personal.
18. Valoración de los estudiantes.
19. Valoración por el campo profesional.
20. Valoración de la sociedad.

CUADRO 2.2.
CRITERIOS DISEÑADOS EN EL PROYECTO AISHE
(Fuente: adaptación propia a partir de DHO, 2007:10)

Para finalizar, se generó una escala ordinal de cinco puntos para cada uno de los veinte criterios, resultando un conjunto de cinco por veinte

descripciones. En relación a los mencionados puntos, señalamos lo siguiente (DHO, 2007:10):

- Punto 1. Orientado a la actividad. Los objetivos educativos son aspectos orientados y los procesos están basados en acciones de los miembros individuales del personal. Además, las decisiones son normalmente realizadas *ad hoc*.
- Punto 2. Orientado a procesos. Los objetivos relativos a la educación están relacionados con el proceso educativo como un todo y las decisiones son tomadas por grupos de profesionales.
- Punto 3. Orientado a sistemas. En vez de a los profesores, los objetivos están orientados a los estudiantes. Existe una política de la organización relacionada con los objetivos a medio y largo plazo. Además, los objetivos son formulados explícitamente, medidos y evaluados. Asimismo, existe retroalimentación de los resultados.
- Punto 4. Orientado a cadena. El proceso educativo es contemplado como parte de una cadena. Existe una importante red de contacto con la educación secundaria y las empresas para que los graduados puedan encontrar trabajo. El currículum está basado en las cualificaciones del profesional.
- Punto 5. Orientado a la sociedad. Hay una estrategia a largo plazo, persiguiendo la política la mejora constante. Se mantienen contactos tanto con los consumidores como con los grupos de interés, desempeñando la organización un papel destacado en el conjunto de la sociedad.

El Proyecto AISHE ha sido probado utilizando las valoraciones de los expertos en la materia, los cuestionarios para grupos diversos (dirección, profesorado, estudiantes, etc.) en distintos momentos (antes del proceso de evaluación, durante dicho proceso y dos meses después de la finalización del

mismo) y las pruebas dentro de la organización con diferentes participantes por separado, valorando en las mismas aspectos diversos, tales como, la validez del concepto, la consistencia interna, la aplicabilidad o la equivalencia (DHO, 2007:11).

Respecto a su implementación y certificación, señalamos los siguientes aspectos (DHO, 2007:11 y 12):

- Con el objetivo de estandarizar la aplicación del Proyecto AISHE se ha publicado un procedimiento de evaluación, destacando respecto al mismo lo siguiente: grupo de cerca de quince personas representativo de todo el personal de la institución de enseñanza, la evaluación es posible si los participantes tienen conocimientos básicos sobre el desarrollo sostenible, etc.
- Se investigó si una combinación de programas educativos podían ser evaluados conjuntamente.
- Se ha diseñado y organizado, con una duración de tres días, cada año un curso de formación para los evaluadores. Los participantes en el mismo, pueden obtener un “certificado de auditor AISHE”.
- En lo que respecta a la certificación, para que los programas educativos la alcancen, deben ser sometidos a una evaluación por AISHE. El evaluador tiene que ser seleccionado por la “*Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs*”.
- Entre los años 2002 y 2007, 80 programas educativos de 12 instituciones de educación superior holandesas obtuvieron la certificación.

El número de instituciones comprometidas con el Proyecto AISHE ha ido incrementándose desde los inicios del mismo. En el año 2007, el citado proyecto contaba con 21 socios, contribuyendo cada uno de ellos al desarrollo

del mismo según diversos factores, tales como, su experiencia en el ámbito de la educación para el desarrollo sostenible o su situación financiera.

Entre los socios del Proyecto AISHE, señalamos los siguientes (DHO, 2007:16 y 17):

- Organizaciones nacionales y regionales relacionadas con la educación para el desarrollo sostenible: *Fundación para la Educación Superior Sostenible* (Holanda), *Educación Superior para el Desarrollo Sostenible* (Suecia), *Red Catalana de Investigación sobre Educación para la Sostenibilidad* (España), etc.
- Instituciones de educación superior: *Universidad Politécnica de Tampere* (Finlandia), *Universidad Charles de Praga* (República Checa), *Universidad de Maastricht* (Holanda), *Universidad de Agricultura de Atenas* (Grecia), *Universidad Lomonosov Estatal de Moscú* (Rusia), *Universidad de Extremadura* (España), *Universidad de Málaga* (España), etc.
- Organizaciones de educación no superior: *Educación Profesional Secundaria Sostenible* (Holanda), etc.

Finalizamos el estudio del Proyecto AISHE indicando que existen varias razones que justifican su puesta en funcionamiento. Entre ellas, comentamos las siguientes (DHO, 2007:6 y 7):

- Formular una política para la educación para el desarrollo sostenible, incrementado el apoyo hacia la misma por parte de la dirección, el personal y los estudiantes de las instituciones de la alta educación.
- Conseguir que la educación para el desarrollo sostenible esté integrada en la alta educación.

- Existe una importante relación entre el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social. La transparencia en relación a las actividades y decisiones de la organización es uno de los principios de la Responsabilidad Social. En el ámbito de la alta educación, la transparencia es fundamental para que la sociedad pueda disponer de mayor información acerca de los impactos que las instituciones de educación superior generan en la misma.

2) *Higher Education Partnership for Sustainability (HEPS)*. Esta iniciativa surge, en el año 2000, en el Reino Unido. Es una asociación formada por 18 universidades comprometidas con el desarrollo sostenible. En el año de su creación, la asociación recibió un importe de 1,2 millones de euros del Ministerio de Educación británico. La ayuda estatal tenía como finalidad contribuir a que las 18 universidades alcanzaran sus respectivos objetivos estratégicos contribuyendo al desarrollo sostenible.

En la actualidad, estas universidades están comprometidas con estrategias destinadas a realizar actividades que contribuyan a la sostenibilidad de su comunidad. Entre ellas, señalamos las siguientes (VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. SECRETARIADO DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, 2006:10):

- Utilización de materias reciclados en la construcción de edificios.
- Parte del ahorro conseguido con las actividades de reciclaje es destinada a la concesión de becas para estudios.
- Establecimiento de programas de voluntariado acreditados.
- Entre los requisitos existentes en la contratación del personal universitario se establece la contribución al desarrollo sostenible.

- Creación de criterios de validación para las nuevas titulaciones que incluyen contenidos relativos al desarrollo sostenible.
- Alianzas con la comunidad, a través de programas, para ayudar a colectivos necesitados.

La iniciativa *Higher Education Partnership for Sustainability* pretende que las normas educativas y los estándares académicos que influyen en las universidades vayan siempre unidos al concepto de planificación a largo plazo, intentando integrar los objetivos medioambientales y sociales con los económicos y académicos. En definitiva, esta iniciativa fue creada para proporcionar a todas las universidades, independientemente de su ubicación o tamaño, un conjunto de orientaciones para que las mismas puedan maximizar su contribución al desarrollo sostenible de su comunidad (Buckland, 2004:2).

- 3) *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability (NJHEPS)*. Es una asociación fundada, en el año 1999, en el Estado de Nueva Jersey (Estados Unidos) que, en la actualidad, está formada por más de 40 instituciones de educación superior de dicho Estado. La *misión* de la asociación es ser “un agente de transformación para que los campus universitarios de Nueva Jersey se conviertan en referentes de la sostenibilidad en nuestra sociedad y en el mundo” (NJHEPS, 2004:5).

El compromiso con el diseño sostenible es fundamental para contribuir a la sostenibilidad, ya que a través del mismo se consigue reducir el consumo de energía, mejorar el aprendizaje de los estudiantes, aumentar la productividad de los trabajadores de las instituciones educativas, concienciar a los alumnos acerca de los impactos ambientales, fomentar el crecimiento inteligente, etc. (NJHEPS, 2007:13).

La iniciativa de campus sostenibles en Nueva Jersey se sustenta en un conjunto de estrategias. Entre ellas, señalamos las siguientes (NJHEPS, 2004:5):

- La educación para la sostenibilidad es fundamental para contribuir al desarrollo de la comunidad, siendo necesaria su presencia en la enseñanza universitaria y su valoración en el currículum.
- El cambio climático se encuentra estrechamente relacionado con la sostenibilidad, representando la eficiencia energética un compromiso que contribuye tanto a la mejora del medio ambiente como a favorecer la sostenibilidad.
- El uso sostenible de materiales.
- Implicación de los estudiantes en la iniciativa.
- Divulgación de las actividades, realizadas y previstas, al sector de la educación y a la sociedad en su conjunto.

Uno de los elementos clave en la transformación de los campus universitarios en Nueva Jersey ha sido el compromiso con el diseño de alto rendimiento en la construcción de edificios. De esta forma las universidades han conseguido ahorrar recursos económicos, incrementar su prestigio y ocasionar mejoras considerables en el medio ambiente. Las principales características de un edificio de alto rendimiento son las siguientes (NJHEPS, 2004:7):

- Es diseñado a través de un proceso en el que colaboran, además de los propios diseñadores, constructores, trabajadores de la institución, etc.
- Se construye utilizando un enfoque holístico, siendo prioritaria la maximización del rendimiento del edificio en su totalidad.
- Se calculan los costes que genera durante su “vida útil” y no únicamente los costes iniciales asociados a su construcción.

- Está ubicado en zonas estratégicas, aprovechando al máximo el sol y otros factores. De esta manera, se ahorra energía.
- Evita la dispersión y la destrucción del hábitat, ya que es construido cerca de zonas urbanas.
- En su construcción se emplean materiales que se han obtenido de forma sostenible.
- Maximiza la calidad del aire interior y la luz natural.
- Si algunos materiales previstos para su construcción, no se utilizan, se pueden reciclar.
- Es objeto de un seguimiento constante (en el diseño, en la construcción y en el funcionamiento) con el objetivo de lograr un rendimiento óptimo.

Las instituciones de educación superior de Nueva Jersey que están integradas en esta iniciativa obtienen diversos beneficios. En relación a los mismos, referimos los siguientes (NJHEPS, 2007:14):

- Las expectativas relativas a la mejora de la salud pública y del medio ambiente quedan satisfechas. La construcción de edificios de alto rendimiento contribuye a ello de manera importante.
- Los edificios construidos en los campus universitarios pueden ser utilizados durante varios años, generando beneficios a largo plazo y contribuyendo a la eficiencia energética.
- El diseño de alto rendimiento, especialmente a través de la iluminación natural, genera mejores resultados académicos.
- Las iniciativas de las instituciones universitarias en materia de medio ambiente y salud pública, a través de acciones que afecten a sus planes

de estudio e instalaciones, pueden aumentar sus posibilidades de financiación.

En relación a la financiación de las instituciones universitarias que conforman la iniciativa *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability*, cabe destacar que es pública (ayudas estatales de capital) y privada (donaciones y fondos procedentes de particulares). Ahora bien, todo lo concerniente a los procesos de diseño, las normas de construcción, los costes asociados a los proyectos y la ubicación de las nuevas instalaciones es decidido por los consejos de administración de cada institución, respetando siempre las normas establecidas sobre el uso de la tierra y el respeto al medio ambiente (NJHEPS, 2004:11).

Para finalizar, es importante destacar que las acciones llevadas a cabo por estas instituciones de educación superior de Nueva Jersey, constituyen un compromiso con la sociedad y el medio ambiente, a la vez que buscan la optimización de los recursos. Además, *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability* fomenta la participación de los grupos de interés, valorando las aportaciones de los mismos que impliquen mejoras en las propias instituciones y en la sociedad. Se trata, por tanto, de un conjunto de centros de la alta educación socialmente responsables.

- 4) *Global Higher Education for Sustainability Partnership (GHESP)*. Es una iniciativa que, a través de asociaciones, agrupa a diversas instituciones de la alta educación comprometidas con la sostenibilidad en la educación superior. En relación a las asociaciones, indicamos lo siguiente:

- *International Association of Universities (IAU)*. Esta asociación fomenta la responsabilidad de las universidades en la sociedad, facilitando el intercambio de experiencias en el ámbito de la educación, así como el aprendizaje. Fue fundada en el año 1950 bajo el auspicio de la *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)* (IAU, 2009:2). La *misión* de la *International Association of Universities* es actuar como un foro mundial donde los

responsables de la alta educación puedan debatir y tomar medidas sobre cuestiones de interés común y lograr objetivos mediante la cooperación. Por consiguiente, valores como la libertad académica y la autonomía institucional, así como la responsabilidad de responder a las necesidades de la sociedad son obligaciones de los líderes de las universidades y de otros centros de educación superior de todo el mundo. En la actualidad, la asociación cuenta con más de 600 miembros (universidades y otras instituciones y organizaciones de educación superior) procedentes de unos 150 países (IAU, 2006:1).

- *Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)*. Fue fundada en el año 1992 como resultado directo de la *Declaración de Talloires*, firmada en dicha localidad francesa dos años antes. En dicha declaración, los responsables (rectores y vicerrectores) de universidades de diferentes países se comprometieron a establecer medidas para que las instituciones de educación superior desarrollaran acciones orientadas a favorecer la sostenibilidad. Al respecto, el citado documento establece que las universidades se deben comprometer con la educación, la investigación, la formación de políticas y el intercambio de información (relativo a la población, el medio ambiente y el desarrollo). De este modo, se podrá lograr un futuro sostenible. Asimismo, se establece la necesidad de crear programas que formen expertos en gestión ambiental y desarrollo sostenible (LÍDERES DE UNIVERSIDADES, 1990:1). La *Association of University Leaders for a Sustainable Future* cree que el éxito de la educación superior se basa en convertir la sostenibilidad y el medio ambiente en piedras angulares de las instituciones universitarias. Además, la asociación es la secretaría para los signatarios de la *Declaración de Talloires*, que cuenta, en la actualidad, con más de 400 firmas procedentes de instituciones de educación superior de diferentes países (ULSF, 2010).

- 5) *Global University Network for Innovation (GUNI)*. Esta red fue creada, en el año 1999, por la *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*, la *United Nations University (UNU)* y la

Universidad Politécnica de Cataluña (UPC). En la actualidad, esta red, que incluye las cátedras UNESCO de educación superior, instituciones de educación superior y centros de investigación relacionados con la innovación y el compromiso social de la educación superior, está formada por 179 miembros de 68 países.

La *misión* de la *Global University Network for Innovation* es “contribuir al fortalecimiento del rol de la educación superior en la sociedad a través de la reforma e innovación de políticas de educación superior en todo el mundo, desde una perspectiva de servicio público, relevancia y Responsabilidad Social” (GUNI, 2010). La red lleva a cabo diversas acciones para cumplir la citada *misión* (GUNI, 2009:2):

- Ayuda a reducir las diferencias en el campo de la educación superior entre los países desarrollados y los que se encuentran en vías de desarrollo.
- Fomenta la cooperación entre las instituciones de educación superior, así como la colaboración entre éstas y la sociedad.
- Promueve el intercambio de recursos, ideas y experiencias innovadoras, contribuyendo así a la transformación social mediante procesos institucionales de cambio.

En relación a las organizaciones que fundaron la *Global University Network for Innovation*, cabe destacar, el compromiso de las mismas con la Responsabilidad Social en el ámbito de la educación superior. Una de ellas, es la *United Nations University*, que aspira a ser conocida por su compromiso con los problemas relativos a la sostenibilidad y por el cumplimiento de normas socialmente responsables en el desempeño de sus actividades (UNU, 2009:2). Además, esta organización trabaja en programas de docencia e investigación relacionados con la sostenibilidad (UNU, 2009:14).

Con el análisis de la *Global University Network for Innovation* finalizamos el estudio que hemos realizado acerca de las experiencias internacionales en materia de Responsabilidad Social. Todas ellas, ponen de manifiesto la importancia que tienen las instituciones de educación superior, a través de sus decisiones y acciones, en el progreso de la sociedad.

2.4. UNIVERSIDAD ESPAÑOLA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

A continuación, vamos a estudiar la relación que existe entre las universidades españolas y la Responsabilidad Social. Para ello comenzamos describiendo el compromiso del *Sistema Universitario Español* con la Responsabilidad Social. Posteriormente, se analizan los casos más significativos que, en la actualidad, se dan en dicho sistema en materia de Responsabilidad Social. Finalmente, aplicamos la metodología del análisis de casos al estudio de la Responsabilidad Social en la Universidad, concretamente a tres casos, los correspondientes a la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*.

2.4.1. SITUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

En los últimos años, el sistema universitario en España ha experimentado profundas transformaciones, tales como, un acelerado incremento del número de estudiantes que cursan estudios de educación superior, la creación de nuevas universidades, la ampliación y diversificación de la oferta educativa, el fomento y la valoración de la actividad investigadora en las universidades, el incremento de la movilidad internacional de miembros universitarios (profesores, alumnos, etc.) y el desarrollo de los planes de evaluación y mejora de la calidad en la universidades (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, 2003:3).

En el contexto de las universidades, la Responsabilidad Social responde a la relación existente entre el trabajo realizado por las mismas y lo que la sociedad espera de ellas. Por ello, es fundamental reforzar las funciones de servicio a la sociedad que realizan

las universidades españolas, siendo instituciones básicas para el desarrollo social. La actual situación social y económica en España ha originado que el Gobierno coordine con las Comunidades Autónomas la promoción de la Responsabilidad Social Universitaria (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009a:6).

Las instituciones universitarias españolas tienen la oportunidad de abordar importantes e inaplazables tareas relacionadas con la transparencia y con la eficiencia económica y social, ámbitos que se encuentran estrechamente relacionados con la Responsabilidad Social (Hernández, 2010:3).

Según Luzón, Pereyra y Sevilla (2006:137 y 138), es necesario dotar a la Universidad Española de la flexibilidad necesaria para que pueda cumplir las funciones que la sociedad le exige como servicio público. Por consiguiente, la Universidad Española tiene una responsabilidad de carácter social y no únicamente económica. Ello implica, que el legado cultural, la creación y el fortalecimiento de nuevos entornos de aprendizaje más dinámicos y flexibles, el impulso de programas de formación e innovación docente y la promoción de la movilidad estudiantil, son aspectos que la Universidad Española no puede ignorar en los tiempos actuales.

El *Sistema Universitario Español* debe responder, con rapidez y eficacia, a las demandas sociales, ofreciendo una formación e investigación de calidad en todos los ámbitos del conocimiento y transfiriendo los resultados de la investigación al tejido productivo. Además, las universidades españolas deben desempeñar un papel protagonista en la solución de problemas ambientales y económicos a los que se enfrenta la sociedad actual (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009b:4 y 5).

La necesidad de satisfacer diferentes demandas sociales por parte de las universidades españolas, debe provocar que las mismas implanten y mantengan modelos de Responsabilidad Social, cuyos principios y valores (Benavides y Quintana, 2009:120):

- Impregnen positivamente sus procesos de enseñanza-aprendizaje a lo largo de la vida y de generación de conocimiento a través de la investigación y su posterior transferencia a la sociedad.

- Incidan sobre las personas que trabajan en las universidades, favoreciendo su desarrollo e igualdad.
- Potencien el uso eficiente y sostenible de los recursos que emplean las universidades, contribuyendo con ello a la preservación del medio ambiente.
- Favorezcan el establecimiento y el desarrollo de alianzas orientadas a la mejora de las expectativas y las necesidades de la sociedad.
- Contribuyan al desarrollo de una gestión de las mismas que permita conseguir unas universidades competitivas, basadas en criterios de calidad y orientadas hacia la excelencia en todas sus actividades.

Las universidades españolas encuentran en la Responsabilidad Social un eje estratégico fundamental de acción y desarrollo de su importante función social. Por consiguiente, el compromiso con la Responsabilidad Social permite que la gestión del modelo universitario sea sostenible, ya que la misma implica un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Al estudiar la relación existente entre Responsabilidad Social Universitaria y financiación en España, Hernández (2010:19-22) señala que la mejora, en los últimos años, de la situación financiera de las universidades públicas españolas, ha sido posible por los avances que, en la última década se han producido en el ámbito de la transparencia informativa institucional. En este proceso de mejora de la transparencia y de la rendición de cuentas como ejes vertebradores de la Responsabilidad Social, la financiación universitaria ha resultado ser determinante, dado las relevantes cantidades de recursos que demandan unas estructuras universitarias a las que, a su vez, la sociedad española les plantea múltiples y variadas necesidades. La presencia, cada vez más extendida, de modelos de financiación que determinan las necesidades institucionales atendiendo a criterios objetivos, al desarrollo de las actividades y a la evaluación de los resultados alcanzados, constituye una aportación decisiva para fomentar la cultura de la Responsabilidad Social en la comunidad universitaria española. Ahora bien, la transparencia es condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr una adecuada rentabilidad social del esfuerzo fiscal que la sociedad española viene canalizando hacia las

universidades públicas. También es necesario continuar avanzando en mejorar la situación financiera de las universidades, para que éstas puedan dar respuestas, rápidas y eficaces, a las demandas sociales.

En opinión de Ruiz y Soria (2009:1), la Responsabilidad Social en las universidades españolas es un concepto de relativa actualidad y, por tanto, se encuentra en un momento en el que su aplicación, además de ser heterogénea en las distintas universidades, se caracteriza por la voluntariedad.

En cualquier caso, podemos afirmar que la presencia de la Responsabilidad Social en el *Sistema Universitario Español* se enmarca en diversas iniciativas y declaraciones de diferentes organizaciones internacionales referidas a la Responsabilidad Social o al desarrollo sostenible. Algunas de ellas han sido analizadas con anterioridad en el presente trabajo de investigación, tales como, el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, las *Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para Empresas Multinacionales*, el *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)*, etc.

Sin embargo, en el ámbito nacional, al estudiar la Responsabilidad Social en las universidades españolas, es necesario analizar una estrategia en materia de universidades, la *Estrategia Universidad 2015*. Dicha iniciativa, fue impulsada, en el año 2008, por el *Ministerio de Ciencia e Innovación*, aunque en la actualidad, está dirigida por el *Ministerio de Educación*. La preocupación por el papel de las universidades en el conjunto de la sociedad española queda reflejada en dicha iniciativa, en la que se establece que es necesario un esfuerzo para mejorar el papel de la Universidad Española como motor de progreso, bienestar, avance cultural y competitividad, modernizando su gestión, reforzando su papel en la sociedad como eje impulsor de la economía productiva y dándole la confianza y la responsabilidad de dibujar la nueva sociedad de la España del siglo XXI (MCI, 2009:6).

En relación a esa nueva sociedad española, la *Estrategia Universidad 2015* indica que necesita la máxima capacidad de innovación y adaptabilidad, factores clave para el bienestar y la riqueza de España. Por tanto, se deben emprender nuevos caminos hacia la sociedad y la economía basadas en el conocimiento. Además, es necesario fomentar un

capital humano altamente cualificado, con conocimientos y con espíritu crítico y emprendedor para el progreso. Asimismo, es fundamental reforzar el papel de las universidades como líderes de los cambios socioeconómicos, ya que tienen un rol central y estratégico en la creación, transmisión y socialización del conocimiento (MCI, 2009:8).

La *Estrategia Universidad 2015* abarca diversos objetivos. Entre ellos, señalamos los siguientes (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009c:8):

- Determinar la *misión* y las funciones básicas de las universidades españolas en el contexto actual, así como el nuevo papel de las universidades públicas como servicio público promotor de la educación superior universitaria y de la generación de conocimiento.
- Desarrollar plenamente la formación universitaria en el contexto del marco europeo y de la nueva sociedad del conocimiento.
- Aumentar las capacidades de las universidades para que sirvan a las necesidades sociales y económicas del país.
- Mejorar la competitividad de las universidades españolas en Europa e incrementar su proyección internacional.
- Aumentar la autonomía y la especialización de las universidades, así como su rendición de cuentas a la sociedad.
- Apoyar el desarrollo profesional y la valoración del personal universitario.

La *Estrategia Universidad 2015*, para alcanzar los objetivos establecidos, se estructura en cuatro ámbitos de actuación (misiones, personas, fortalecimiento de las capacidades y entorno). A su vez, en cada uno de ellos se incluyen diferentes líneas de actuación. El cuadro 2.3. muestra dicha información.

MISIONES	PERSONAS	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES	ENTORNO
-Formación. -Investigación. -Transferir conocimiento y tecnología. -Responsabilidad Social de la Universidad.	-Personal docente e investigador. -Estudiantes. -Personal de admón. y servicios.	-Gobernanza. -Financiación. -Internacionalización. -Evaluación. -Comunicación.	-Campus de Excelencia Internacional.

CUADRO 2.3.
ÁMBITOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE
LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015

(Fuente: adaptación propia a partir de MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009c:9)

La Universidad Española, para ver las necesidades de la sociedad en su conjunto y proporcionar soluciones a sus problemas, debe ser socialmente responsable. Para ello debe llevar a cabo diversas acciones. En relación a las mismas, destacamos las siguientes (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009c:11 y 12):

- Gobernar y administrar de forma socialmente efectiva y eficiente los recursos cuya administración se le confía. Se requiere un gobierno responsable de la Universidad que garantice el cumplimiento de su *misión*, siguiendo principios de verdad, libertad, utilidad y cercanía, integridad y honradez, respeto, trato equitativo, responsabilidad, excelencia y competitividad.
- Promover en la comunidad universitaria valores personales y ciudadanos socialmente responsables, que favorezcan un comportamiento ético, una conducta inclusiva de los otros y un compromiso objetivamente profesional, con acciones de sensibilización y formación para toda la comunidad universitaria.
- Generar y transferir conocimiento para cooperar en la superación de los actuales problemas de la sociedad y colaborar en la resolución de los del entorno general.
- Aplicar criterios de Responsabilidad Social a la propia gestión interna universitaria, integrando los correspondientes principios, procedimientos e instrumentos de control en su planificación estratégica y operativa, sistemas de dirección, manuales de organización, mecanismos de evaluación de la calidad y la satisfacción de las diversas partes interesadas, etc. Sin olvidar el traslado de dichos principios, en forma de cláusulas sociales y medioambientales, a sus contratos con proveedores de bienes y servicios, así como a sus convenios e iniciativas con empresas y otras entidades.
- Insertar la Universidad en su entorno local inmediato y en el marco de un mundo solidariamente globalizado para favorecer el avance económico, cultural y humano de las personas más próximas y de las sociedades menos desarrolladas en términos de riqueza material. En este contexto, por una parte, habrá que fomentar la formación a lo largo de la vida, la atención a las demandas de nuevos colectivos sociales, las políticas y ayudas para la cooperación internacional, el acceso de los egresados universitarios a los mercados de trabajo y la utilidad de la preparación otorgada para afrontar los nuevos problemas y aportar enfoques innovadores. Por otro lado, no ha de olvidarse multiplicar el esfuerzo para promover y lograr la efectiva vigencia del principio de igualdad de oportunidades en el acceso a la enseñanza superior, favoreciendo la inclusión educativa de colectivos con especiales necesidades.

La *Estrategia Universidad 2015*, pretende situar a nuestras mejores universidades entre las 100 primeras de Europa y promover los campus universitarios españoles entre los más prestigiosos en el ámbito internacional (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009c:5).

Se alcance o no dicha meta, la *Estrategia Universidad 2015* aporta diversos beneficios al *Sistema Universitario Español*. Entre ellos, señalamos los siguientes (Mó, 2008:15):

- Mayores compromisos de las universidades con la sociedad.
- Adaptación, por parte de las universidades, a las necesidades sociales y económicas.
- Aumento de la implicación, en el sistema universitario, del colectivo de estudiantes.
- Avances en la autonomía universitaria.
- Agregación de capacidades y creación de sinergias.
- Incremento de la transferencia de conocimiento y tecnología.
- Aumento de la proyección internacional de las universidades españolas.

En relación a la *Estrategia Universidad 2015* concluimos, señalando que uno de los ejes centrales de la misma es el compromiso que tiene con la Responsabilidad Social Universitaria y con el desarrollo sostenible, siendo parte esencial de dicha estrategia la promoción de la Responsabilidad Social del *Sistema Universitario Español*, así como la contribución del mismo a la sostenibilidad social, económica y medioambiental. Estos conceptos deben incorporarse, de forma transversal, a todas las actividades universitarias, a su gestión interna y a su proyección exterior. Por consiguiente, los objetivos de Responsabilidad Social y desarrollo sostenible deben presidir el compromiso de las universidades españolas con su entorno (CONSEJO DE UNIVERSIDADES, 2010:45 y 46).

La estrategia que hemos expuesto pretende conseguir el compromiso del *Sistema Universitario Español*, en su conjunto, con la Responsabilidad Social. Sin embargo, la realidad demuestra que la implantación de la misma no es homogénea, ya que no todas las universidades están, en la actualidad, comprometidas con la Responsabilidad Social. En

opinión de Barañano (2010:18), las principales iniciativas para el fomento y el desarrollo de la Responsabilidad Social en las universidades españolas son las siguientes:

- Promover la investigación sobre la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible.
- Incluir el estudio de los principios de la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible en la educación.
- Promover en las enseñanzas universitarias, especialmente en las materias relacionadas con el estudio de las organizaciones, la economía, la comunicación, la administración y la gestión de empresas, la incorporación de la formación en materia de Responsabilidad Social.

Actualmente, se pretende, en las universidades españolas, avanzar en la generalización de los instrumentos de Responsabilidad Social, a través de la incorporación de compromisos en materia de Responsabilidad Social de la Universidad a diversos instrumentos de la gestión universitaria, tales como, planes estratégicos, sistemas de garantía de la calidad, contratos programa, informes o memorias de Responsabilidad Social, códigos de conducta, códigos de buen gobierno, adhesiones a iniciativas internacionales (como el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*), guías de buenas prácticas, espacios web y campañas de comunicación, aplicación de criterios de Responsabilidad Social a las contrataciones y concursos, etc. (Barañano, 2010:44 y 45).

Al analizar, en profundidad, la situación que presenta el *Sistema Universitario Español* en materia de Responsabilidad Social, cabe destacar, el trabajo de investigación realizado por el *Grupo de Ingeniería y Gestión Responsable* de la *Universidad de Burgos* titulado *Estado del Arte de la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas*. El objetivo del citado trabajo es conocer la situación actual de la Responsabilidad Social en las universidades de nuestro país (González, *et al.*, 2010:2). A continuación, exponemos diferentes acciones desarrolladas, en materia de Responsabilidad Social, por universidades españolas:

- La *Universidad de Almería* ha elaborado su segunda Memoria de Responsabilidad Social, relativa al curso académico 2008-2009, intentando dar respuesta a todos los grupos de interés sobre su desempeño en los ámbitos económico, social, laboral y medioambiental (UAL, 2010:4).
- La *Universidad Autónoma de Madrid*, a través del Proyecto EcoCampus, formaliza su compromiso con la mejora ambiental del entorno. Entre los objetivos generales de dicha iniciativa comentamos los siguientes: conocer en profundidad las consecuencias ambientales de la actividad universitaria, promover fórmulas para solucionar los conflictos ambientales generados en el campus, ofrecer a la sociedad un modelo de reflexión y preocupación ambiental acerca de las actividades cotidianas realizadas en la Universidad, etc. (UAM, 2010).
- La *Universidad de Cádiz* ha demostrado su compromiso con la materia que estudiamos, ya que considera que las actividades docentes y de investigación tienen sentido si se enmarcan en un contexto de compromiso social (UCO, 2009:4). La memoria relativa al curso 2009-2010 responde a los criterios establecidos por el *Global Reporting Initiative* para la elaboración de memorias de sostenibilidad (UCA, 2010:3). El citado documento ha sido verificado por una agencia certificadora independiente y por el propio *Global Reporting Initiative*.
- La *Universidad Europea de Madrid* dispone de una *Oficina de Medio Ambiente* que se encuentra integrada en el *Área de Responsabilidad Social*. Esta Universidad basa su actuación sobre las líneas establecidas en sucesivos planes estratégicos, en los que la Responsabilidad Social es un pilar fundamental, siendo el respeto al medio ambiente un aspecto clave que sustenta el mismo. Por tanto, y dado que la actividad propia de la organización es la de formar futuros profesionales, es *misión* de la misma ofrecer una formación integral, que conciencie e inculque valores y comportamientos respetuosos con el medio ambiente, a través de diversas actividades desarrolladas en la Universidad (UEM, 2006:3). Los principales retos, en el ámbito que nos ocupa, que se plantea esta Universidad para el futuro son los siguientes: reducir el consumo

de agua de riego, aumentar el uso de papel reciclado, favorecer el reciclaje de residuos especiales (teléfonos móviles, pilas, etc.), disminuir la contaminación lumínica, etc. (UEM, 2006:12).

- La *Universidad de Huelva* elaboró en el año 2009, por medio de su Consejo Social, un documento, anteriormente citado en el presente trabajo de investigación, titulado *La Responsabilidad Social Universitaria*. Además de la relevancia que presenta, en relación al tema que estudiamos, el referido documento, la *Universidad de Huelva* en su Memoria de Responsabilidad Social, correspondiente al curso 2009-2010, manifiesta que es una institución pública al servicio de la sociedad concebida como un instrumento de transformación social por su capacidad para promover el desarrollo económico, ambiental y cultural (UHU, 2010:4).

- La *Universidad Internacional de Andalucía* ha sido una Universidad pionera en Andalucía en la elaboración de memorias de Responsabilidad Social. En relación a la metodología aplicada, se han seguido los criterios establecidos por el *Global Reporting Initiative*. La *Universidad Internacional de Andalucía* está comprometida con los problemas sociales y medioambientales. Así lo indica la *misión* de esta Universidad, que establece su compromiso con el progreso de su entorno y su vocación de cooperación solidaria en el ámbito internacional (UNIA, 2008:15).

- La *Universidad de Jaén* inició, en el año 2006, el denominado Proyecto de Accesibilidad Global. Esta iniciativa pretende que la Universidad se constituya en un entorno abierto, libre de todo tipo de barreras y universalmente accesible, garantizando que todas las personas, con independencia de su edad o posible discapacidad, tengan aseguradas las mismas posibilidades de acceso a cualquier parte del entorno construido. Se presta especial atención al acceso, permanencia y progreso en la formación universitaria de las personas que tienen especiales dificultades (VICERRECTORADO DE CALIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN, 2006:15 y 16).

- La *Universidad de Málaga* inició en el año 2006 su compromiso formal con la Responsabilidad Social, adhiriéndose al *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. La *Universidad de Málaga* al declararse socialmente responsable, adquiere compromisos en el gobierno y la gestión, en la formulación y el desarrollo de estrategias, en el cumplimiento de las obligaciones legales, en el desarrollo social y en la preocupación por el medio ambiente (UMA, 2006:4-6). Ello implica establecer vínculos de colaboración cada vez más estrechos con la sociedad y convertir la *Universidad de Málaga* en motor del desarrollo cultural, económico y social de su entorno (VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. SECRETARIADO DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, 2005:73). Este compromiso con la Responsabilidad Social se formaliza a través de diversas iniciativas. Entre ellas, destaca el Programa Compartir Coche, que pretende facilitar el encuentro de aquellas personas que están dispuestas a compartir medio de transporte para desplazarse a los distintos centros de la *Universidad de Málaga*. Los objetivos a alcanzar con esta iniciativa son tanto prácticos (sobriedad en el coste económico que supone el recorrido) como ecológicos (uso más racional del coche que origina un descenso en el consumo de recursos energéticos, una mayor reducción de la contaminación, etc.) (GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CRUE y UMA, 2006:4). La incorporación de los principios de la Responsabilidad Social al Plan Estratégico de la *Universidad de Málaga* 2009-2012 y el diseño del mismo atendiendo a las expectativas y necesidades de todos sus grupos de interés, ha constituido un nuevo hito, muy importante, en el compromiso de dicha Universidad con la Responsabilidad Social (Benavides y Quintana, 2009:120).

- La *Universidad Nacional de Educación a Distancia* ha reforzado su compromiso con el tema que exponemos mediante la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social y sostenibilidad referida al período 2009-2010. En dicho documento, la *Universidad Nacional de Educación a Distancia* establece lo siguiente: se pretende desarrollar, por parte de la institución, una estrategia de Responsabilidad Social para mejorar la gestión y la rendición de

cuentas a la sociedad. Además, destaca la importancia que presentan las relaciones con los grupos de interés. (UNED, 2010:6 y 7).

- La *Universidad Politécnica de Cataluña* ha impulsado el denominado *Plan UPC Sostenible 2015*. Dicha Universidad quiere ser una organización proactiva respecto al desarrollo sostenible y contribuir, tanto desde su especificidad y organización académica como desde el contexto en el que se encuentra, al progreso social. Esta iniciativa se concreta en dos planes sucesivos para los períodos 2006-2010 y 2011-2015 (UPC, 2006:3). La *visión* del *Plan UPC Sostenible 2015* es que en el año 2015, la *Universidad Politécnica de Cataluña* será un referente tecnológico clave del desarrollo sostenible a diferentes escalas (local, regional, estatal, europea y global), tanto por su contribución educativa como en investigación, desarrollo e innovación. Esto se conseguirá a través de una estrategia desarrollada conjuntamente con todos los *stakeholders* de la Universidad (UPC, 2006:8). Para que esta *visión* sea una realidad, se han establecido cuatro ámbitos en los que avanzar. Se trata de la interacción y el compromiso social, la investigación, la formación y la gestión interna (UPC, 2006:10).
- La *Universidad Politécnica de Madrid*, concretamente la *Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales* de dicha institución, ha elaborado una Memoria de Responsabilidad Social correspondiente al período 2007-2009. El objetivo último que se persigue con dicha acción es contribuir a la integración de la Responsabilidad Social en esta escuela de la *Universidad Politécnica de Madrid*, identificando los aspectos más relevantes para los grupos de interés que tienen relación con la misma y planteando una estrategia de mejora (ETSII-UPM, 2010:13). Por consiguiente, se pretende materializar la Responsabilidad Social en acciones concretas para fortalecer la *Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales*, detectando sus puntos débiles, convirtiéndolos en oportunidades de mejora e innovación, y además, consiguiendo que sea más competitiva y adaptativa a las necesidades del personal que la integra y de la sociedad.

- La *Universidad Politécnica de Valencia* ha sido la primera Universidad Española que ha conseguido certificar su sistema de gestión ambiental según el reglamento EMAS “*Eco-Management and Audit Scheme*” (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales). En relación a dicho sistema, señalamos que es un mecanismo voluntario destinado a las empresas y organizaciones que quieren comprometerse a evaluar, gestionar y mejorar su comportamiento en materia medioambiental (CE, 2005:2). La identificación de los aspectos ambientales, que son las interacciones que la organización tiene con el medio, es fundamental en este proceso. La *Universidad Politécnica de Valencia* identificó los siguientes aspectos ambientales directos: consumo de recursos naturales (agua, energía y combustibles), consumo de materiales (papel y cartón, cartuchos de tinta, productos químicos, equipos eléctricos, etc.), generación de aguas residuales, generación de residuos peligrosos (reactivos de laboratorio, tubos fluorescentes, monitores informáticos, etc.), generación de residuos no peligrosos (envases ligeros, móviles y accesorios, etc.), emisiones atmosféricas y ruido. Los aspectos ambientales indirectos identificados fueron los siguientes: formación, investigación, movilidad y actividades de proveedores (Martín, 2010:18 y 19). La *Universidad Politécnica de Valencia* con esta iniciativa ha obtenido importantes ventajas, tales como, el ahorro de recursos y la reducción de costes, la gestión medioambiental de gran calidad, la gestión de los riesgos medioambientales, la garantía del pleno cumplimiento de la legislación medioambiental, mejores relaciones con el entorno, mayor compromiso de los trabajadores, etc. (CE, 2005:4).

- La *Universidad de Salamanca* dispone del Programa de Voluntariado Ambiental. Los objetivos del mismo son los siguientes: fomentar la participación de la comunidad universitaria en todas las actividades relativas a la sostenibilidad, obtener información acerca de los problemas de gestión ambiental no detectados y, por último, promover la información y sensibilización, sobre temas de carácter ambiental, del mayor número de miembros posible de la Universidad (OFICINA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y CALIDAD AMBIENTAL y VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, 2009:93).

- La *Universidad de Santiago de Compostela* fue la primera Universidad Española en elaborar una Memoria de Responsabilidad Social, relativa al año 2003, según la metodología del *Global Reporting Initiative*. Con este compromiso, la *Universidad de Santiago de Compostela* quiere demostrar su responsabilidad y facilitar la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria, las administraciones y la sociedad en general, aportando una información clara, comprensible y transparente para que se pueda evaluar, en términos de compromiso de la institución con la sociedad, su funcionamiento (USC, 2003:9). En la actualidad, la Responsabilidad Social forma parte de la gestión universitaria, sin embargo, cuando la *Universidad de Santiago de Compostela* decidió elaborar su primera Memoria de Responsabilidad Social, la situación era diferente. En dicho documento se afirma que los tradicionales criterios de valoración del papel de la Universidad (principalmente académicos) deben incorporar nuevos enfoques que permitan evaluar el impacto que la institución universitaria genera en su territorio de influencia, identificando la aportación a la creación de valor socioeconómico en su entorno local y regional (USC, 2003:97).

- La *Universidad de Valladolid* firmó, en octubre del año 2008, un convenio con la *Caja de Burgos* para desarrollar el denominado Proyecto Factoría sobre Responsabilidad Social. Con dicha iniciativa se pretenden alcanzar los siguientes objetivos: generar acciones formativas para el desarrollo de la Responsabilidad Social en el ámbito académico y extra académico y, por otra parte, promover líneas de investigación aplicada sobre actitudes e iniciativas de colaboración y Responsabilidad Social (UVA, 2009:2).

Seguidamente, ofrecemos, en el cuadro 2.4., un resumen del tratamiento dado a la Responsabilidad Social en la Universidad Española. El citado cuadro muestra, para cada Universidad Española, la siguiente información: la comunidad autónoma a la que pertenece, si existe alguna unidad responsable en materia de Responsabilidad Social y, por último, las acciones sobre Responsabilidad Social realizadas por la institución (memorias u otras actuaciones especialmente relevantes). En el presente curso académico 2010-2011 existen en nuestro país un total de 78 universidades: 50 públicas (siendo 1 de ellas no

presencial y 2 especiales) y 28 privadas (de ellas 4 no presenciales y 12 de la Iglesia Católica) (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010b:111-116).

UNIVERSIDAD	CA	UNIDAD RESPONSABLE	ACCIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL*		
			MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		OTRAS ACTUACIONES
			S/N	TIPO	
Abat Oliva CEU (privada)	C	Vicerrectorado de Investigación, Postgrado y Calidad.	S	Agencia de Qualitat Universitaria.	
A Coruña	G	Consejo Social.	N		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
A Distancia de Madrid (UDIMA) (no presencial)	M		Sin datos (sd)		
Alcalá	M	Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente.	N		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Adherida a los PRME.
Alicante	V	Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad.	(sd)		
Alfonso X El Sabio (privada)	M	Vicerrectorado de Calidad.	N		
Almería	A	Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Relaciones con la Sociedad.	S	Foro Consejos Sociales. GRI.	Observatorio UAL-Sociedad.
Antonio de Nebrija (privada)	M	Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Autónoma de Barcelona	C	Delegado de la Rectora para la Sostenibilidad.	(sd)		
Autónoma de Madrid	M	Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Cooperación. Oficina de Acción Solidaria y Cooperación.	N		Proyecto EcoCampus.
Barcelona	C	Comisionada para Sociedad y Envejecimiento.	S	GRI.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial (Instituto de Formación Continua IL3).
Burgos	CL	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación. Centro de cooperación y Acción Solidaria.	(sd)		
Cádiz	A	Vicerrectorado de Planificación y Calidad.	S	GRI Certificada.	
Camilo José Cela (privada)	M	Departamento de Calidad.	(sd)		
Cantabria	Cant	Vicerrectorado de Difusión del Conocimiento y Participación Social.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Programa EcoCampus Las Llamas 21.
Cardenal Herrera-CEU (privada)	V	Secretaría General y Calidad.	(sd)		
Carlos III de Madrid	M	Vicerrectorado de Postgrado y Calidad. Vicerrectorado de Igualdad y Cooperación. Vicerrectorado de Calidad, Infraestructuras y Medio Ambiente.	(sd)		
Castilla La Mancha	CLM	Vicerrectorado de Doctorado y Títulos Propios.	(sd)		
Católica de Ávila (privada)	CL	Vicerrectorado de Calidad.	(sd)		

UNIVERSIDAD	CA	UNIDAD RESPONSABLE	ACCIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL*		
			MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		OTRAS ACTUACIONES
			S/N	TIPO	
Católica de Valencia. San Vicente Mártir (privada)	V	Vicerrectorado de Estudiantes y Acción Social. Oficina de Acción Social Universitaria.	(sd)		
Católica San Antonio (privada)	RM	Dirección de Calidad.	(sd)		
Complutense de Madrid	M	Delegada del Rector para Salud, Bienestar Social y Medioambiente.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Córdoba	A	Secretaría General.	S	Foro Consejos Sociales.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Deusto (privada)	PV	Vicerrectorado de Comunidad Universitaria e Identidad y <i>Misión</i> .	(sd)		Adherida a los PRME.
Europea de Canarias (privada)	CAN		(sd)		
Europea de Madrid (privada)	M	Oficina de Responsabilidad Social.	S	GRI.	Oficina de Medio Ambiente.
Europea Miguel de Cervantes (privada)	CL	Gabinete de Calidad.	N		
Extremadura	E	Vicerrectorado de Coordinación y Relaciones Institucionales.	(sd)		
Francisco de Vitoria (privada)	M	Departamento de Acción Social, Académico y Acciones de Voluntariado.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Gerona	C	Vicerrectorado de Relaciones Institucionales, Sociedad y Cultura.	(sd)		
Granada	A	Comisionado de la Fundación General de la Universidad.	N		Certificación del campus en ISO 14001.
Huelva	A	Coordinador de la Memoria de Responsabilidad Social nombrado por el Rector.	S	Foro Consejos Sociales.	
IE Universidad (privada)	CL				
Internacional de Andalucía (especial)	A	Vicerrectorado de Planificación y Calidad.	S	GRI.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Aula de Sostenibilidad.
Internacional de Cataluña (privada)	C		(sd)		
Internacional de la Rioja (no presencial)	LR		(sd)		
Internacional Menéndez Pelayo (especial)	M		N		
Internacional Valenciana (VIU) (no presencial)	V		(sd)		
Islas Baleares	B		(sd)		
Jaén	A	Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad.	S	Propia.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Proyecto de Accesibilidad Global.
Jaime I	V	Vicerrectorado de Economía, Bienestar Social y PAS.	(sd)		
La Laguna	CAN	Vicerrectorado de Calidad Institucional e Innovación Educativa.	N		
La Rioja	LR	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales e Institucionales.	(sd)		Oficina de Responsabilidad Social. Plan de Desarrollo Sostenible Campus 21.
Las Palmas de Gran Canaria	CAN	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales e Institucionales.	S	GRI.	

UNIVERSIDAD	CA	UNIDAD RESPONSABLE	ACCIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL*		
			MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		OTRAS ACTUACIONES
			S/N	TIPO	
León	CL	Área de Sostenibilidad y Calidad Ambiental.	(sd)		
Lérida	C		(sd)		
Málaga	A	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.	S	Informe de progreso.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Programa Compartir Coche. Certificación del campus en ISO 14001. Adherida al Proyecto AISHE.
Miguel Hernández de Elche	V	Vicerrectorado de Proyección y Desarrollo Institucional.	S	Propia, con indicadores universitarios.	Plan de Responsabilidad Social.
Mondragón (privada)	PV		(sd)		
Murcia	RM	Vicerrectorado de Economía e Infraestructura y Unidad de Calidad.	N		
Nacional de Educación a Distancia (no presencial)	M	Comisión de Responsabilidad Social.	S	GRI.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Adherida a los PRME.
Navarra (privada)	N	Vicerrectorado de Comunicación Institucional.	S	Informe de Responsabilidad Social. GRI.	
Oberta de Cataluña (no presencial)	C	Campus por la Paz.	(sd)		
Oviedo	PA	Vicerrectorado de Infraestructuras, Campus y Sostenibilidad.	(sd)		
Pablo de Olavide	A	Vicerrectorado de Participación Social.	(sd)		Adherida a los PRME (Facultad de Ciencias Empresariales).
País Vasco	PV	Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Proyección Universitaria.	(sd)		
Politécnica de Cartagena	RM	Comisión Planes de Igualdad.	(sd)		
Politécnica de Cataluña	C		(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Plan UPC Sostenible 2015.
Politécnica de Madrid	M	Subdirección de Calidad y Responsabilidad Social de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.	S	GRI (de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales).	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Adherida a los PRME.
Politécnica de Valencia	V	Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Responsabilidad Social.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Sistema de gestión ambiental certificado según el reglamento EMAS.
Pompeu Fabra	C		(sd)		
Pontificia de Comillas (privada)	M	Unidad de Calidad y Prospectiva.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Pontificia de Salamanca (privada)	CL	Vicerrectorado de Extensión Universitaria.	(sd)		
Pública de Navarra	N	Vicerrectorado de Proyección Social y Cultural. Acción Social.	(sd)		
Ramón Llull (privada)	C	Cátedra ETHOS.	(sd)		

UNIVERSIDAD	CA	UNIDAD RESPONSABLE	ACCIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL*		
			MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		OTRAS ACTUACIONES
			S/N	TIPO	
Rey Juan Carlos	M	Vicerrectorado de Política Social, Calidad Ambiental y Universidad Saludable.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Rovira y Virgili	C	Vicerrectorado de Relaciones Externas.	(sd)		
Salamanca	CL	Oficina de Prevención de Riesgos Laborales y Calidad Ambiental.	(sd)		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Programa de Voluntariado Ambiental.
San Jorge (privada)	AR	Departamento de Calidad.	(sd)		
San Pablo CEU (privada)	M	Unidad para la Igualdad y Atención a la Discapacidad.	(sd)		
Santiago de Compostela	G	Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Calidad.	S	GRI.	Adherida a la Red Española del Pacto Mundial. Adherida a la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial.
Sevilla	A	Unidad Administrativa de Calidad e Innovación Docente.	N		Adherida a la Red Española del Pacto Mundial.
Tecnología y Empresa (privada)	M		(sd)		
Valencia (Estudio General)	V	Vicerrectorado de Sostenibilidad e Infraestructura.	(sd)		
Valladolid	CL	Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo.	(sd)		Proyecto Factoría sobre Responsabilidad Social.
Vic (privada)	C	Área de Calidad.	(sd)		
Vigo	G	Vicerrectorado de Planificación. Oficina de Medioambiente.	(sd)		
Zaragoza	AR	Vicerrectorado de Proyección Cultural y Social.	S	GRI.	Proyecto Universidades Responsables.

* La información de este cuadro está cerrada al día 30 de abril de 2011.

CUADRO 2.4.
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL
(Fuente: elaboración propia)

Como podemos observar en el cuadro, las acciones desarrolladas en materia de Responsabilidad Social, en las universidades de nuestro país, son diversas. Cabe destacar, además de la elaboración y publicación de memorias de Responsabilidad Social, las actuaciones tan heterogéneas que han sido implantadas, ya que abarcan desde las adhesiones a iniciativas internacionales relevantes en el ámbito que estudiamos hasta proyectos o programas liderados por las propias universidades. Todo ello pone de manifiesto la importancia, cada vez mayor, que va adquiriendo la Responsabilidad Social en el *Sistema Universitario Español*.

En el siguiente subepígrafe analizaremos, utilizando la metodología del análisis de casos, los correspondientes a la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*. En el capítulo tercero, realizaremos una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de la *Universidad de Málaga*, mediante la integración de las acciones sobre Responsabilidad Social en los sistemas de garantía de la calidad de dichos centros y la utilización de un conjunto de indicadores que posibilite su medición y seguimiento.

En materia de Responsabilidad Social, además de las actuaciones individuales de cada Universidad, existen algunas iniciativas colectivas que pretenden el desarrollo de la Responsabilidad Social. Entre ellas, destacan la propuesta del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, el *Proyecto Universidades Responsables* y la proposición del *Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible* de la *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas* relativa a la compra verde por parte de las universidades. La primera de ellas la estudiaremos en el capítulo tercero del presente trabajo de investigación, concretamente en el epígrafe 3.2. Las otras dos las exponemos seguidamente.

El *Proyecto Universidades Responsables*, desarrollado entre julio de 2005 y noviembre de 2006, estuvo liderado por la *Universidad de Zaragoza*, la *Fundación Ecología y Desarrollo* y el *Gobierno de Aragón*. El objetivo del mismo era promover un Modelo de Responsabilidad Social en la *Universidad de Zaragoza* como acción de mejora de la calidad de la Universidad (Moneva y Martín, 2010:14). En lo que respecta a los objetivos específicos, señalamos los siguientes (UNIZAR, 2006:9):

- La mejora del conocimiento en materia de Responsabilidad Social y calidad.
- La mejora continua mediante la aplicación de procesos de aprendizaje basados en la innovación y las buenas prácticas.
- El fomento de la participación interna de los grupos de interés más relevantes.
- La mejora de la comunicación en toda la organización.

- La promoción de la formación superior y la investigación, de forma transversal e interdepartamental, en materia de Responsabilidad Social.
- El fomento de alianzas entre universidades para crear una red por la calidad y la Responsabilidad Social.

Otra iniciativa relevante es la propuesta relativa a la compra verde por parte de las universidades. Concebimos por compra verde el conjunto de iniciativas que las entidades públicas y privadas llevan a cabo para mejorar su comportamiento ambiental interno (ECODES y DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO DE ARAGÓN, 2004:2).

Para las universidades, la compra verde es un instrumento clave para reducir tanto el impacto ambiental que generan como su gasto económico en general. Por ello, el *Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible* de la *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*, conocedor del impacto positivo que tiene sobre el medio ambiente la compra verde, propuso, en el año 2005, introducir criterios ambientales en los procesos de adquisición de productos y en la contratación de servicios de las universidades españolas. Las universidades se comprometieron a realizar una serie de actuaciones. Las más significativas fueron las siguientes (GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CRUE, 2005:2):

- Desarrollar, paulatinamente, una política de compra verde en sus contratos de suministro de productos.
- Introducir criterios ambientales en los pliegos de cláusulas técnicas y administrativas que se aprueben, para la adjudicación de los concursos de consultoría, asistencia, obras, instalaciones y servicios, que deberán integrar los aspectos ambientales en su realización.
- Facilitar los medios para la formación de su propio personal, con el objetivo de implantar hábitos y buenas prácticas ambientales en el funcionamiento de las tareas administrativas.

- Desarrollar campañas de sensibilización y educación ambiental con el objetivo de aumentar, a través de la compra verde, la responsabilidad del resto de la ciudadanía.
- Promocionar el comercio justo y el consumo responsable a partir de la incorporación de criterios éticos y sociales en la compra y en la contratación pública.

Antes de finalizar, queremos hacer referencia, debido a la relevancia que presentan, a los “*Principles for Responsible Management Education*” (PRME). Los Principios para la Educación Responsable en Gestión fueron desarrollados en el año 2007, bajo la coordinación del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, por representantes, en el ámbito internacional, de diversas instituciones académicas y escuelas de negocio. Con la creación de esta plataforma global se pretende apoyar la educación responsable en gestión y coordinar esfuerzos para alcanzar un desarrollo significativo de estos principios (ONU, 2007:9). En total se han formulado los siguientes principios (ONU, 2007:7-8):

PRINCIPIO 1

Propósito: desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible.

PRINCIPIO 2

Valores: incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la Responsabilidad Social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, como el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*.

PRINCIPIO 3

Método: crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.

PRINCIPIO 4

Investigación: nos comprometemos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

PRINCIPIO 5

Asociación: interactuaremos con los gestores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento sobre sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales, y para explorar conjuntamente los modos efectivos para afrontar tales desafíos.

PRINCIPIO 6

Diálogo: facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, gobiernos, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y el resto de grupos de interés, en temas críticos relacionados con la Responsabilidad Social global y la sostenibilidad.

A fecha de 5 de marzo de 2011, existen 357 instituciones adheridas a los *Principles for Responsible Management Education*. Entre ellas, hay 18 españolas: *Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá*, *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto*, *Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) de Barcelona*, *Escuela de Administración de Empresas (EAE Business School) de Barcelona*, *Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona*, *Escuela Superior de Comercio Internacional de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (ESCI)*, *Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid*, *ESIC Business and Marketing School de Madrid*, *Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*, *Centro Internacional de Formación Financiera (Fundación CIFF) de Madrid*, *Helsinki España-Dimensión Humana (ONG) de Madrid*, *Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (IDEC)*, *Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Navarra (IESE Business School)*, *IE-Instituto de Empresa Business School de Madrid*, *Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo (ISEAD Business School) de Madrid*, *Nebrija Business School de la Universidad Antonio de*

Nebrija de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid y Universidad Nacional de Educación a Distancia.

En definitiva, el compromiso con la Responsabilidad Social es, actualmente, una realidad presente en algunas universidades españolas, pero un reto para otras. Es necesaria la implicación del *Sistema Universitario Español*, en su conjunto, con la Responsabilidad Social, porque ello contribuirá a generar beneficios para las propias universidades y para la sociedad española.

2.4.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE CASOS AL ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

En nuestro trabajo de investigación vamos a utilizar la metodología del análisis de casos que aplicaremos al estudio de tres casos: el de la *Universidad de Santiago de Compostela*, el de la *Universidad Internacional de Andalucía* y el de la *Universidad de Málaga*. En este subepígrafe, hacemos una exposición sobre la citada metodología para justificar la utilización que vamos a realizar de la misma y desarrollamos, seguidamente, la aplicación de la citada técnica de investigación.

En lo metodológico, la investigación científica es una espiral inductivo-hipotético-deductivo, con dos pasos procesales fundamentales (Sarabia, 1999:55):

- Fase heurística o de descubrimiento: observación, descripción, reflexión y generalización inductiva, con miras a generar hipótesis.
- Fase de justificación o de confirmación: proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto.

Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. Las primeras consisten en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra representativa de la población objeto de estudio. En relación a las segundas, cabe destacar,

que radican en la generación de una teoría a partir de un conjunto de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico; ello implica, que no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez, 2006:168 y 169).

Los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos han sido asociados a epistemologías diferentes: los primeros a proposiciones de carácter positivista, mientras que los segundos a proposiciones de carácter interpretativo (Meeto y Temple, 2003:3).

En la metodología cuantitativa, la técnica esencial es el “análisis de contenidos”, que consiste en establecer unas categorías y asignar los datos a las mismas. Lo importante es la fiabilidad. Sin embargo, en la metodología cualitativa, lo fundamental es la autenticidad, es decir, el método debe permitir comprender el punto de vista y las categorías de los sujetos estudiados (Bonache, 1999:126).

La información existente sobre la utilización del método de estudio de caso en investigación científica no es muy extensa. Según Yin (1994:13), un estudio de caso es:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Para Benbasat, Goldstein y Mead (1987:370), un estudio de caso examina un fenómeno en su estado natural, empleando varios métodos de recogida de datos para obtener información de una o más entidades.

El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando diversas fuentes de evidencia (cuantitativas y/o cualitativas) simultáneamente. Ello implica una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información, así como la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística. El estudio de caso es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que, para avanzar en el conocimiento de determinados complejos, puede aportar

contribuciones valiosas, siempre que se emplee con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su validez (Landeta y Villarreal, 2010:32).

En la metodología del análisis de casos, resultan esenciales el tema y el planteamiento del problema de la investigación, mientras que el diseño de la investigación ocupa un lugar secundario. Ello supone que las preguntas de la investigación constituyen el eje conceptual del estudio (Kazez, 2009:72 y 73). Al respecto, Stiles (2009:216) señala que, en contraste con la investigación estadística de prueba de hipótesis, el estudio de caso se caracteriza por la producción de resultados en palabras más que en números.

Según del Brío, Fernández y Junquera (2006:16), una decisión fundamental en el análisis de casos es decidir el número de casos concretos para someter al estudio. Para Eisenhardt (1991:620), el número de casos apropiado depende del conocimiento existente del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales.

Yin (1989:29-36) propone el siguiente planteamiento relativo a la investigación, señalando cinco aspectos clave:

- Las preguntas de investigación.
- Las proposiciones teóricas.
- La(s) unidad(es) de análisis.
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones.
- Los criterios para la interpretación de los datos.

Por tanto, las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas sirven de “punto de partida” para la recopilación de los datos correspondientes a los distintos niveles del análisis de caso, así como para el estudio posterior de los mismos. Después, es necesario señalar las fuentes empleadas para la obtención de dicha información, así como los instrumentos utilizados para obtenerla. Posteriormente, se deriva la vinculación lógica

de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Para finalizar, se presentan los resultados de la investigación a través de un conjunto de conclusiones que conducen al fortalecimiento de las teorías insertas en el marco teórico de la investigación.

En opinión de Cepeda (2006:79 y 80), el estudio de casos debe estar constituido por tres elementos relacionados entre sí: el marco conceptual, la dinámica de la investigación y la generación de teoría. El marco conceptual se tiene que definir para identificar los temas de investigación y para clarificar las interpretaciones iniciales del investigador acerca de los elementos clave que se van a desarrollar. Por su parte, la dinámica de investigación consta de cuatro fases (planificación, recogida de datos, análisis de datos y análisis crítico) que, en ocasiones, llegan a solaparse. En cualquier caso, el plan de investigación orienta, más que determina, la realización de las tareas que supone la investigación. Finalmente, a través de la continua interacción entre el marco conceptual y la dinámica de la investigación, surge el desarrollo de nuevas teorías.

Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser descriptivas (si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado) y exploratorias (cuando a través de las mismas se procura conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio) (Martínez, 2006:171).

Según Yin (1989:23), el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, ya que la investigación empírica presenta los siguientes elementos diferenciadores:

- Examina, en su entorno real, acerca de un fenómeno contemporáneo.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- Puede estudiarse tanto un caso único como diversos casos.

Los estudios de caso(s) pueden ser simples o múltiples. Yin (1989:28) establece cuatro tipos básicos:

- El caso único o unidad de análisis.
- El caso único con unidad principal y una o más subunidades.
- Los casos múltiples con unidad principal de análisis.
- Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal.

La metodología del análisis de casos requiere protocolizar las tareas, los instrumentos y los procedimientos que se van a ejecutar. Así, el protocolo del estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas (generales y específicas) que se deben seguir, obteniendo de este modo un aumento en la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235).

En relación a la recolección de la información necesaria para el estudio de caso, Yin (1989:29) recomienda la utilización de diversas fuentes de datos en la investigación, tales como, las entrevistas a investigadores del fenómeno o materia objeto de estudio, los documentos procedentes de organismos públicos y privados, etc. Al respecto, Shaw (1999:64) establece que “la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador”.

En definitiva, el método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica que resulta útil para generar resultados que posibilitan el crecimiento y el desarrollo de teorías existentes, así como la aparición de nuevos paradigmas científicos (Martínez, 2006:189 y 190).

En relación a lo expuesto, comentamos que en la presente investigación aplicamos la metodología del análisis de casos, ya que es adecuada para alcanzar los objetivos que

perseguimos. Dicha decisión se fundamenta principalmente en la naturaleza compleja que presenta la Responsabilidad Social, ya que afecta tanto a la gestión interna de la Universidad como a las relaciones que dicha institución mantiene con su entorno. En concreto, esta investigación persigue describir, explicar y generar propuestas sobre la situación que, en la actualidad, presenta la Responsabilidad Social en el ámbito universitario español, abarcando el gran número de variables y dimensiones que presenta.

Después de la introducción realizada sobre la metodología del análisis de casos, nos centramos en su aplicación práctica. Como hemos señalado anteriormente, vamos a utilizar dicha técnica de investigación para analizar el caso de la *Universidad de Santiago de Compostela*, el de la *Universidad Internacional de Andalucía* y el de la *Universidad de Málaga*.

A continuación, establecemos el diseño que presenta la metodología del análisis de casos en el estudio que desarrollamos:

- **Propósito de la investigación:** valorar el grado de importancia que presenta la Responsabilidad Social en la *Universidad de Santiago de Compostela*, en la *Universidad Internacional de Andalucía* y en la *Universidad de Málaga* conociendo los factores que guían a dichas instituciones de educación superior a comprometerse con la materia que estudiamos. Determinar la relación que existe entre las acciones desarrolladas por las citadas universidades y su compromiso con la Responsabilidad Social.
- **Metodología de la investigación:** utilizamos la metodología del análisis de casos múltiple, ya que trabajamos con tres casos. La investigación realizada es descriptiva, exploratoria y explicativa.
- **Unidades de análisis:** instituciones de educación superior españolas.
- **Ámbito geográfico:** España, concretamente las ciudades de Santiago de Compostela y Málaga; para el caso de la *Universidad Internacional de Andalucía* ésta tiene sedes en Baeza (Jaén), La Rábida (Huelva) y Málaga; el rectorado se encuentra en Sevilla.

- **Muestra:** la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*.
- **Justificación de la muestra:** hemos seleccionado la *Universidad de Santiago de Compostela* porque fue la primera Universidad Española en elaborar una Memoria de Responsabilidad Social aplicando la metodología del *Global Reporting Initiative*. La *Universidad Internacional de Andalucía* ha sido escogida por ser la primera Universidad andaluza en elaborar una Memoria de Responsabilidad Social, aplicando también los criterios metodológicos del *Global Reporting Initiative*. Finalmente, hemos incluido en el estudio la *Universidad de Málaga*, ya que es en ella donde se va a realizar el diseño metodológico para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de la misma, integrando las acciones de Responsabilidad Social en los sistemas de garantía de la calidad de los citados centros.
- **Tipo de muestra:** lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado).
- **Métodos de recogida de información:** realización de entrevistas presenciales, revisión documental (documentación y archivos) y observación directa.
- **Informadores claves:** la Vicerrectora de Responsabilidad Social y Calidad de la *Universidad de Santiago de Compostela*, el Vicerrector de Planificación y Calidad de la *Universidad Internacional de Andalucía* y el Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*.
- **Enfoque científico:** inducción analítica (procedimiento empleado para verificar teorías y proposiciones basado en datos cualitativos).

A continuación, vamos a analizar los elementos del diseño propuesto:

- 1) Propósito, objetivos y preguntas de investigación: la investigación que realizamos, siguiendo el diseño metodológico anteriormente detallado, presenta

una finalidad descriptiva, exploratoria y explicativa acerca de la Responsabilidad Social en una institución de educación superior española. A partir de este planteamiento y sabiendo que trabajamos con un análisis de casos múltiple, buscamos alcanzar los siguientes objetivos de carácter general:

- Determinar el nivel de importancia que presenta la Responsabilidad Social en las estrategias, en las políticas, en los procedimientos y, en definitiva, en el sistema de gestión de la *Universidad de Santiago de Compostela*, en el de la *Universidad Internacional de Andalucía* y en el de la *Universidad de Málaga*, identificando los factores que propician ese compromiso por parte de dichas universidades.
- Valorar el grado de relación existente entre las acciones desarrolladas, en materia de Responsabilidad Social, por las referidas universidades y sus compromisos con la misma.

- 2) Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones: es necesario, antes de afrontar cualquier trabajo de investigación, partir del conocimiento que ha sido alcanzado, anteriormente, por la comunidad científica. También, en este sentido, antes de analizar el caso que nos ocupa, partimos de una literatura previa. Ambos, el conocimiento y la literatura, los obtenemos del presente trabajo de investigación y de las búsquedas de información que el mismo conlleva, siendo posible elaborar, previamente, proposiciones teóricas que serán confrontadas en el presente caso.
- 3) Selección e identidad de las unidades de análisis: en este estudio, son la *Universidad de Santiago de Compostela*, con más de quinientos años de historia y un amplio reconocimiento en el panorama nacional e internacional, la *Universidad Internacional de Andalucía*, creada en el año 1994, especializada en estudios de postgrado y, finalmente, la *Universidad de Málaga*, cuyos orígenes se remontan a la década de los sesenta del siglo pasado y cuya progresión en los últimos años ha sido considerable, como demuestra la obtención, en octubre del año 2010, de la calificación de *Campus de Excelencia*

Internacional con el Proyecto Andalucía Tech, elaborado conjuntamente con la Universidad de Sevilla.

- 4) Proceso de recogida de la evidencia: las fuentes de información que hemos empleado para la realización de este estudio han sido las siguientes:
 - Entrevistas de carácter presencial: se llevaron a cabo con los máximos responsables, en materia de Responsabilidad Social, de las universidades objeto de estudio.
 - Revisión documental (documentación y archivos): dicha revisión es tanto interna (memorias, informes, estudios internos, páginas web, archivos de imagen, etc.) como externa (publicaciones especializadas, informes de organismos oficiales y de medios de comunicación, etc.).
 - Observación directa: estancia en las ciudades de Santiago de Compostela, Sevilla, Baeza, La Rábida y Málaga, valorando en las universidades, junto a los responsables de las mismas en materia de Responsabilidad Social, el fenómeno objeto de estudio.
- 5) Registro y clasificación de datos: es necesario registrar y clasificar toda la evidencia obtenida de las diferentes fuentes de evidencia consultadas.
- 6) Análisis de la evidencia: después de la recogida de datos, se vincula la evidencia obtenida con las proposiciones teóricas planteadas. Se trata de llevar a cabo un análisis global del caso.
- 7) Conclusiones generales: a partir del análisis de la evidencia y de su posterior vinculación con las proposiciones teóricas planteadas, se obtienen las conclusiones generales del estudio realizado, así como las implicaciones que conlleva y las posibilidades de extrapolarlas a otros ámbitos de estudio.

Como se señaló con anterioridad, en la delimitación teórica de la metodología del análisis de casos, la formulación de los supuestos o proposiciones teóricas y de las

preguntas de investigación constituyen el elemento central de la investigación que realizamos. Seguidamente, establecemos las proposiciones teóricas que derivamos del análisis teórico hasta aquí realizado:

Proposición teórica nº 1: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* son universidades socialmente responsables, ya que incluyen entre sus preocupaciones aspectos de índole social, medioambiental y económica.

Proposición teórica nº 2: el diálogo permanente con la sociedad en su conjunto, por parte de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga*, es un elemento diferenciador de las instituciones objeto de análisis, demostrando así su compromiso con la sociedad y constituyendo la Responsabilidad Social un importante instrumento para canalizar dicho compromiso.

Proposición teórica nº 3: los efectos que generan la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* al realizar sus actividades son menos perjudiciales para el medio ambiente que los que causaban antes de incorporar la Responsabilidad Social a sus respectivos sistemas de gestión.

Proposición teórica nº 4: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* han empleado, desde que se comprometieron con las políticas de Responsabilidad Social, de una manera más responsable los recursos económicos disponibles.

Proposición teórica nº 5: la comunicación y la colaboración con los grupos de interés es constante en la *Universidad de Santiago de Compostela*, en la *Universidad Internacional de Andalucía* y en la *Universidad de Málaga*, estableciendo dichas instituciones los mecanismos oportunos para garantizar dicha situación.

Proposición teórica nº 6: la existencia de una unidad organizativa encargada de la Responsabilidad Social en la *Universidad de Santiago de Compostela*, en la *Universidad*

Internacional de Andalucía y en la *Universidad de Málaga* facilita el cumplimiento y la implantación de la misma en las citadas universidades. Dichas unidades utilizan diversos instrumentos, tales como, planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Social o contratos programa para reforzar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social.

Proposición teórica nº 7: la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*, a través de sus respectivos compromisos con la Responsabilidad Social, han obtenido mejores resultados en materia social, medioambiental y económica. Además, la relación con sus grupos de interés es más fluida y existe mayor colaboración con los mismos.

La contrastación de las proposiciones teóricas expuestas se realizará, con posterioridad, a partir de las siguientes preguntas de investigación:

1ª Pregunta: ¿La *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* son instituciones de educación superior socialmente responsables? En caso afirmativo, ¿qué implica esa responsabilidad con la sociedad?

2ª Pregunta: ¿Por qué es importante la Responsabilidad Social en la *Universidad de Santiago de Compostela*, en la *Universidad Internacional de Andalucía* y en la *Universidad de Málaga*?

3ª Pregunta: ¿Están la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* adheridas a alguna iniciativa, de carácter nacional o internacional, que promueva la Responsabilidad Social?

4ª Pregunta: ¿Organizan y/o participan la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* en jornadas o debates relacionados con la Responsabilidad Social Universitaria?

5ª Pregunta: ¿La *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* tienen un documento en el que

definan sus valores? En caso afirmativo, ¿cuáles son los más importantes?, ¿se dan a conocer a la sociedad?

6ª Pregunta: ¿Mantienen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* un diálogo constante con la sociedad sobre temas en los que está implicada la propia Universidad? En caso afirmativo, ¿qué mecanismos utilizan para mantener este diálogo?

7ª Pregunta: ¿Cómo se manifiesta el compromiso de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* con la sociedad?

8ª Pregunta: ¿Cómo se manifiesta el compromiso de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* con el medio ambiente?

9ª Pregunta: ¿Han intentado la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* reducir su impacto ambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, transporte sostenible, disminución de la contaminación, etc.)?

10ª Pregunta: ¿Incluyen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* consideraciones de carácter medioambiental en los proyectos de investigación que se llevan a cabo en dichas instituciones?

11ª Pregunta: ¿La *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* emplean de forma responsable los recursos económicos que tienen disponibles? En caso afirmativo, ¿qué criterios se utilizan para asignar dichos recursos?

12ª Pregunta: ¿Son relevantes para la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* los intereses, las demandas y las preocupaciones de sus grupos de interés?

13ª Pregunta: ¿De qué manera expresan sus ideas y opiniones los grupos de interés de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga*?

14ª Pregunta: ¿Están la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* comprometidas con la transparencia de todas sus acciones y con la rendición de cuentas? En caso afirmativo, ¿cómo se demuestra el citado compromiso?

15ª Pregunta: ¿Existen políticas para promover la igualdad de género en el personal de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga*? En caso afirmativo, ¿cuáles son las más significativas?

16ª Pregunta: ¿Promueven la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* el desarrollo, la formación y la promoción de su personal (docente e investigador y de administración y servicios)?

17ª Pregunta: ¿Favorecen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* la conciliación de la vida familiar y laboral de su personal (docente e investigador y de administración y servicios)?

18ª Pregunta: ¿Se tienen en cuenta las propuestas y las opiniones de los alumnos de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga*? En caso afirmativo, ¿qué mecanismos se utilizan para recoger tales propuestas y opiniones?

19ª Pregunta: ¿Se forma, además de académicamente, a los alumnos de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* en valores éticos y de Responsabilidad Social para que tengan, en un futuro próximo, un compromiso con la sociedad en la que trabajen?

20ª Pregunta: ¿Potencian la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* el desarrollo de colaboraciones entre la propia la Universidad y las empresas del entorno para enriquecer la formación del alumnado? En caso afirmativo, ¿cuáles son las más significativas?

21ª Pregunta: ¿Tienen los alumnos de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* la posibilidad de evaluar la calidad de la actividad docente del profesorado?

22ª Pregunta: ¿Realizan la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* acciones para asegurar la calidad en la docencia y en otros ámbitos universitarios? En caso afirmativo, ¿qué actuaciones son las más relevantes?

23ª Pregunta: ¿Incorporan los planes docentes de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* contenidos de carácter social y medioambiental? En caso afirmativo, ¿cuáles son los más destacados?

24ª Pregunta: ¿Incentivan la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* la participación de su profesorado y su alumnado en proyectos sociales?

25ª Pregunta: ¿Ofrecen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* garantías a aquellos colectivos que presentan especiales dificultades para cursar estudios en una institución de educación superior (personas con rentas bajas, discapacitados, mayores de veinticinco años, mayores de cuarenta y cinco años, etc.)?

26ª Pregunta: ¿Disponen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* de alguna unidad organizativa (vicerrectorado, oficina, servicio, etc.) encargada de temas de Responsabilidad Social? En caso afirmativo, ¿cuántos responsables integran dicha unidad?

¿Qué resultados proporciona la existencia de dicha unidad, en materia de Responsabilidad Social, en las referidas universidades?

27ª Pregunta: ¿La Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* está, desde la citada unidad organizativa, centralizada, o cada centro de la Universidad tiene competencias propias?

28ª Pregunta: ¿Elaboran la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* un Plan Estratégico? En caso afirmativo, ¿qué importancia presenta la Responsabilidad Social en dicho documento?

29ª Pregunta: ¿Publican la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* una memoria de sostenibilidad o de Responsabilidad Social? En caso afirmativo, ¿qué finalidad persiguen dichas instituciones con dicha acción?, ¿qué modelo utilizan en la confección de la citada memoria?, ¿cómo la difunden?

30ª Pregunta: ¿Tienen suscrito la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* un Contrato Programa con su comunidad autónoma? En caso afirmativo, ¿qué consecuencias tiene para la institución?, ¿incluye dicho documento indicadores de Responsabilidad Social?

31ª Pregunta: ¿Poseen la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* un código de buen gobierno o un código de conducta plasmado en un documento escrito? En caso afirmativo, ¿qué aporta dicho documento a la consolidación de la Responsabilidad Social en las citadas instituciones?

32ª Pregunta: ¿Han obtenido, después de comprometerse con la Responsabilidad Social, mejoras significativas en materia social, medioambiental y económica la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la

Universidad de Málaga? En caso afirmativo, ¿cuáles son las más relevantes en cada ámbito?

33ª Pregunta: ¿La comunicación y la colaboración con los grupos de interés de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* son, después de adquirir el compromiso con la Responsabilidad Social, más significativas que antes de comportarse de manera socialmente responsable? En caso afirmativo, ¿cuáles son las acciones más destacadas?

34ª Pregunta: ¿Han mejorado el clima laboral interno en la *Universidad de Santiago de Compostela*, en la *Universidad Internacional de Andalucía* y en la *Universidad de Málaga* desde que comenzaron a comprometerse con la Responsabilidad Social? En caso afirmativo, ¿cuáles han sido los principales avances?

35ª Pregunta: ¿Ha variado la imagen interna y/o externa de la *Universidad de Santiago de Compostela*, de la *Universidad Internacional de Andalucía* y de la *Universidad de Málaga* después de hacer público el compromiso de las mismas con la Responsabilidad Social? En caso afirmativo, ¿este cambio ha sido positivo o negativo?

2.4.3. RESULTADOS: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO

A continuación, vamos a analizar en profundidad para cada uno de los elementos de la muestra, la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*, la información que hemos obtenido a través de los métodos de recogida anteriormente indicados: entrevistas, revisión documental y observación directa. Para ello, vinculamos la información y los datos recabados con las proposiciones teóricas planteadas.

Con posterioridad a dicho análisis, realizaremos un estudio comparativo de los tres casos que constituyen nuestro estudio y formularemos las conclusiones generales de la investigación realizada.

2.4.3.1. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A continuación, relacionamos, para el caso concreto de la *Universidad de Santiago de Compostela*, las proposiciones teóricas formuladas con la información recopilada.

Proposición teórica nº 1: *la Universidad de Santiago de Compostela es una Universidad socialmente responsable, ya que incluye entre sus preocupaciones aspectos de índole social, medioambiental y económica.*

Las razones fundamentales que nos llevan a afirmar que la *Universidad de Santiago de Compostela* es una Universidad socialmente responsable son las siguientes:

- Ha asumido plenamente su papel de institución al servicio de la sociedad. Por ello, la docencia y la investigación están orientadas a cubrir las demandas y las exigencias de la misma, tales como, el ajuste a las necesidades del mercado laboral o la contribución, bajo la perspectiva del desarrollo sostenible, a la mejora de la calidad de vida de dicha sociedad.
- Ha adquirido un compromiso real con la transparencia y con la consideración de las preocupaciones de sus grupos de interés, ya que los ha integrado en diversos órganos de gobierno y ha fomentado su participación en la comunidad universitaria.
- Tiene un compromiso firme con la Responsabilidad Social porque establece como objetivo fundamental crear valor para sus grupos de interés.
- Contribuye a desarrollar y difundir el conocimiento en materia de sostenibilidad y Responsabilidad Social en su actividad docente e investigadora.
- Está adherida a iniciativas que promueven la Responsabilidad Social, tales como, la *Red Española del Pacto Mundial*, la *Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial* o la *Red de*

Universidades por el Clima. Además, forma parte del Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

- Proporciona diversas ofertas de estudios que incorporan contenidos de Responsabilidad Social (Máster Oficial en Prevención de Riesgos Laborales y Salud Medioambiental, Máster en Gestión de Proyectos de Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa, etc.). Además, ha organizado, en los últimos años, distintos eventos (cursos, jornadas, conferencias, seminarios, etc.) sobre Responsabilidad Social y ha prestado asesoramiento sobre este tema a otras universidades.
- Define, a través de la Memoria de Responsabilidad Social, los valores que guían el cumplimiento de su *misión* y *visión*: compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas, el buen gobierno, el desarrollo sostenible, etc. También, en dicho documento, se hace referencia a la formación en valores, al respeto al medio ambiente, a la defensa de la ética en la investigación, a los derechos del personal de la institución, etc.
- La *Universidad de Santiago de Compostela*, en el año 2009, obtuvo, a través del Proyecto Campus Vida, la calificación de Campus de Excelencia Internacional. La Agrupación Estratégica del citado proyecto congrega a un conjunto importante de agentes institucionales y empresas que mediante un consorcio garantizan el desarrollo del proyecto. Se pretende intensificar las relaciones de la *Universidad de Santiago de Compostela* con su entorno a través de una interacción de la institución con su entorno académico, formado por las restantes universidades de Galicia, su entorno científico, constituido por organismos públicos de investigación, y su entorno clínico y sanitario, formado por la red de hospitales de Galicia, los institutos de investigación biomédica y numerosas empresas. Con el Campus Vida la *Universidad de Santiago de Compostela* pretende intensificar sus relaciones tanto en el ámbito empresarial como en el social (USC, 2010:3).

Proposición teórica nº 2: *el diálogo permanente con la sociedad en su conjunto, por parte de la Universidad de Santiago de Compostela, es un elemento diferenciador de la institución objeto de análisis, demostrando así su compromiso con la sociedad y constituyendo la Responsabilidad Social un importante instrumento para canalizar dicho compromiso.*

La *Universidad de Santiago de Compostela* considera prioritario contribuir a la generación y transmisión de conocimiento que responda a las necesidades y las exigencias de la sociedad. Esta búsqueda del contacto directo con la sociedad está institucionalizada en sus órganos de gobierno colegiados: el Consejo Social, el Claustro universitario y el Consejo de Gobierno, en los que diferentes sectores y grupos de interés tienen voz y/o voto. No obstante, el Consejo Social constituye la principal conexión del gobierno de la Universidad con los intereses de la sociedad, pues en él se hayan representados la Administración Pública, en el ámbito autonómico y local, los sindicatos y las organizaciones empresariales.

Por otra parte, la *Universidad de Santiago de Compostela* mantiene a través de la docencia y la investigación una interacción constante con su entorno, ya que la docencia implica trabajar directamente con los estudiantes para encontrar respuestas a los retos y exigencias que plantea la sociedad, mientras que la investigación requiere la colaboración con los sectores público y privado para detectar sus necesidades y ser capaces de encontrar las mejores soluciones a los problemas planteados.

Asimismo, se han articulado también diversas iniciativas para que los diferentes miembros de la comunidad universitaria puedan hacer llegar sus sugerencias, demandas y propuestas a los responsables de la toma de decisiones. Entre ellas, destaca la caja de correo del Rector.

Sin embargo, el compromiso social de la *Universidad de Santiago de Compostela* se manifiesta de manera más concreta mediante la promoción de la acción social y el voluntariado, el respeto por los derechos de los trabajadores, la integración de colectivos en riesgo de exclusión, etc. A través del Servicio de Participación e Integración Universitaria se fomenta la participación del personal de la Universidad con la sociedad.

Además de lo expuesto, la *Universidad de Santiago de Compostela* procura ampliar su ámbito de actuación y contribuir a la promoción del deporte, el arte y la cultura mediante las actividades de extensión universitaria que, en definitiva, suponen un contacto con la sociedad.

Proposición teórica nº 3: *los efectos que genera la Universidad de Santiago de Compostela al realizar sus actividades son menos perjudiciales para el medio ambiente que los que causaba antes de incorporar la Responsabilidad Social a sus sistemas de gestión.*

La *Universidad de Santiago de Compostela* dispone de un Plan de Desarrollo Sostenible. A través del mismo, se planifican y coordinan la mayor parte de las actuaciones relacionadas con la reducción y el control del impacto ambiental de la institución y con la sensibilización en materia ambiental de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. La implantación del mismo es responsabilidad de la Oficina de Desarrollo Sostenible, dependiente del Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Calidad, que realiza diversas actividades para promover la generación de conocimiento en materia ambiental y para contribuir a la sensibilización y educación de la sociedad.

Asimismo, se desarrollan diversas actuaciones de gestión ambiental: eficiencia energética, reducción, gestión y reciclaje de residuos, movilidad sostenible, etc. Además, cabe destacar, que varios centros de la *Universidad de Santiago de Compostela* se han certificado conforme a la *Norma UNE-EN ISO 14001*.

Sin embargo, en la *Universidad de Santiago de Compostela*, al igual que en cualquier otra Universidad u organización, el compromiso con el medio ambiente se manifiesta, de manera clara y evidente, mediante las medidas desarrolladas para reducir el impacto ambiental que genera la institución. Entre ellas, señalamos las siguientes:

- **Reciclaje:** instalación, en todos los centros de la institución, de contenedores para la recogida de papel y cartón, plástico, pilas, tóneres, móviles, etc.

- Reducción del consumo de energía: campañas de sensibilización para promover el ahorro, instalación de motores de cogeneración para incrementar la eficiencia energética, etc.
- Fomento de la movilidad sostenible: Programa Compartir Coche, acuerdos con las empresas de transporte público para financiar parte del coste a los miembros de la comunidad universitaria, diálogo con las entidades locales para gestionar y buscar soluciones a los problemas de tráfico en los campus universitarios, etc.
- Reducción de la contaminación: fomento de las energías renovables para reducir las emisiones de gases contaminantes, la gestión de residuos tóxicos y peligrosos, etc.
- Gestión y minimización del consumo de agua: racionalización del consumo, sustitución de equipamientos ineficientes u obsoletos, etc.

Para finalizar, señalamos que en la *Universidad de Santiago de Compostela* existen diversos proyectos de investigación. Las líneas de actuación concretas que en materia de investigaciones contempla la *Universidad de Santiago de Compostela*, a través del Plan de Desarrollo Sostenible, son las siguientes:

- Facilitar la investigación de temática ambiental.
- Elaborar proyectos de investigación pluridisciplinares en medio ambiente y sostenibilidad.
- Establecer acuerdos con las Administraciones Públicas que permitan mantener líneas de investigación estables sobre materias de alto interés ambiental.
- Reforzar las publicaciones de temática ambiental (revistas, monografías, libros, etc.) por parte de la *Universidad de Santiago de Compostela*.

- Crear institutos universitarios especializados en ciencia, tecnología y gestión medioambiental.
- Reforzar y crear nuevos laboratorios capaces de actuar en sistemas de monitorización ambiental en colaboración con los organismos oficiales.

Proposición teórica nº 4: *la Universidad de Santiago de Compostela ha empleado, desde que se comprometió con las políticas de Responsabilidad Social, de una manera más responsable los recursos económicos disponibles.*

La *Universidad de Santiago de Compostela* somete a la supervisión y al control del Consejo Social su situación y su desempeño económico, financiero y patrimonial. Además, durante los últimos años se ha mejorado el control interno: evaluación, gestión, análisis y prevención de riesgos económico-financieros. Además, el compromiso que la institución tiene con la transparencia y la rendición de cuentas se traduce en publicaciones periódicas que contienen toda la información relevante acerca de su desempeño económico, financiero y patrimonial. Asimismo, la *Universidad de Santiago de Compostela* somete sus cuentas anuales y las de sus sociedades dependientes a la evaluación de auditores independientes.

En cualquier caso, la *Universidad de Santiago de Compostela* sabe que su financiación procede mayoritariamente de los fondos públicos y, por consiguiente, debe ser gestionada bajo criterios de generación de valor para toda la sociedad y de máxima eficiencia, garantizando que todos los miembros de la comunidad universitaria cuenten con los recursos necesarios para desarrollar su actividad con la máxima calidad y eficacia posibles. Así, entre los principales objetivos presupuestarios que tiene fijados la institución destacamos los siguientes:

- Mejorar las condiciones de trabajo, formación y promoción del personal de la *Universidad de Santiago de Compostela* (dotaciones de nuevas plazas, estabilizaciones, jubilaciones anticipadas, equiparación salarial, modificaciones estructurales, beneficios sociales, etc.).

- Mejora de la calidad (programas de calidad de la docencia, la investigación y los servicios, certificaciones en estándares internacionales ISO, etc.).
- Expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que abarcan la informatización de tareas de gestión académica, gestión de recursos humanos, gestión económica y gestión de la investigación. También comprenden las mejoras en las infraestructuras y en las dotaciones de equipos, las licencias de *software* para el conjunto de la comunidad universitaria, etc.
- Mejoras y dotación de nuevas infraestructuras para la docencia, la investigación y los servicios (adaptación de infraestructuras docentes al *Espacio Europeo de Educación Superior*, nuevos centros de investigación, laboratorios, etc.).

Proposición teórica nº 5: *la comunicación y la colaboración con los grupos de interés es constante en la Universidad de Santiago de Compostela estableciendo dicha institución los mecanismos oportunos para garantizar dicha situación.*

Los grupos de interés o *stakeholders* constituyen la base para garantizar el cumplimiento de la *misión* de servicio de la *Universidad de Santiago de Compostela* a la sociedad.

La *Universidad de Santiago de Compostela* se encuentra firmemente comprometida con políticas para promover la igualdad de género entre su personal, ya que éste constituye un grupo de interés significativo para la institución. Así, las actuaciones orientadas a la consecución de este objetivo han alcanzado su máximo grado de formalización mediante la creación de la Oficina de Igualdad de Género y la publicación del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2009-2011. El citado documento contiene 8 objetivos generales, 25 objetivos específicos y 79 acciones que se desarrollan en cinco áreas: promoción de la igualdad en la acción de la *Universidad de Santiago de Compostela* (recopilación de información estadística diferenciada por sexo, formación en materia de igualdad para el personal, etc.), presencia, promoción profesional y condiciones laborales de las mujeres en la *Universidad de Santiago de Compostela* (fomentar la igualdad en la carrera académica del personal docente e investigador y en la

administrativa del personal de administración y servicios, paridad en las comisiones y órganos de toma de decisiones, etc.), acoso, actitudes sexistas y percepción de la discriminación (detección y actuación en caso necesario), conciliación de la vida personal, familiar y laboral (garantía de permisos de maternidad/paternidad, servicio de guardería universitaria, etc.) y condiciones sociosanitarias, físicas y de entorno de trabajo (planes de salud específicos para hombres y mujeres y atención a las necesidades específicas de ambos grupos).

En relación a la formación y al desarrollo del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios, cabe destacar, la importancia que le concede la *Universidad de Santiago de Compostela*. Prueba de ello, es que dicha institución garantiza el derecho a la promoción y a la estabilización de ambos colectivos, implantando planes de formación y capacitación para facilitar y mejorar el desempeño de sus funciones.

Por su parte, los alumnos de la *Universidad de Santiago de Compostela* cuentan con representantes en diversos órganos de gobierno, tales como, el Consejo de Gobierno, las Juntas de centro o los Consejos de Departamento. Dicha situación les permite manifestar sus preocupaciones, sugerencias y quejas relacionadas con el funcionamiento de los servicios docentes, administrativos y de apoyo existentes en la *Universidad de Santiago de Compostela*. Además, los alumnos tienen la posibilidad de manifestar, mediante la realización periódica de encuestas, su satisfacción con la actividad docente del profesorado. Además, el alumnado participa en la evaluación de la citada actividad, ya que la *Universidad de Santiago de Compostela*, a partir del Programa DOCENTIA de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)*, tiene implantado un procedimiento de evaluación de la actividad docente del profesorado, cuyo Manual de Evaluación fue aprobado por el Consejo de Gobierno el 14 de marzo de 2008 y en el que la encuesta realizada a los estudiantes es uno de los elementos de información del procedimiento aplicado.

También existen mecanismos de comunicación con las empresas, ya que la *Universidad de Santiago de Compostela* promueve la realización de prácticas profesionales en empresas privadas y entidades del sector público mediante diversos programas específicos (Fundación Empresa-Universidad Gallega, Programa Europracticum, etc.) y a través de la firma de convenios en la formación de grado y, sobre todo, postgrado oficial y

propio. Por otro lado, se han desarrollado, en los últimos años, diversas jornadas y foros para fomentar la orientación e inserción laboral de los estudiantes, con la finalidad de ponerles en contacto con la realidad empresarial. Además, en el marco de los programas de postgrado, oficiales y propios, suele contarse con la presencia, entre los equipos docentes, de profesionales y representantes de empresas que enriquecen la formación ofrecida al alumno.

Por último, comentamos el compromiso de la *Universidad de Santiago de Compostela* con aquellos colectivos que presentan dificultades significativas para acceder a la educación superior. Al margen de las becas concedidas por organismos oficiales (como el *Ministerio de Educación*) la *Universidad de Santiago de Compostela* ofrece distintos tipos de ayudas según criterios de renta y excelencia académica (de comedores universitarios, servicios de residencia, para cursos intensivos de idiomas, pre y postdoctorado, intercambio y movilidad). Destacan las becas de sostenibilidad, participación e integración universitaria mediante las que se apoya la implantación del Plan de Desarrollo Sostenible en los diversos centros de la Universidad. Los estudiantes discapacitados tienen reservado un porcentaje de las plazas de las titulaciones y del servicio universitario de residencias. Las necesidades especiales de este colectivo son atendidas desde el Servicio de Participación e Integración Universitaria, que gestiona desde adaptaciones curriculares, atención personalizada (asistentes personales, intérpretes de lenguaje de signos, etc.) hasta apoyos de carácter técnico (equipos de frecuencia modulada, impresoras braille, ordenadores adaptados, etc.). Además, la página web de la *Universidad de Santiago de Compostela* posee una versión para personas discapacitadas. Asimismo, la institución que exponemos facilita y promueve el acceso a la formación superior de las personas mayores de 25 años y fomenta de forma activa los estudios de IV Ciclo (dirigidos a los mayores de 50 años), colaborando además con la *Asociación Estatal de Programas Universitarios para Mayores* (AEPUM).

Proposición teórica nº 6: *la existencia de una unidad organizativa encargada de la Responsabilidad Social en la Universidad de Santiago de Compostela facilita el cumplimiento y la implantación de la misma en la citada Universidad. Dicha unidad utiliza diversos instrumentos, tales como, planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Social o contratos programa para reforzar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social.*

Hasta el año 2010 los temas relacionados con la Responsabilidad Social dependían del Vicerrectorado de Calidad y Planificación. En la actualidad, la *Universidad de Santiago de Compostela* tiene un Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Calidad. Dicha unidad pretende centralizar y coordinar todas las políticas, a veces dispersas, de carácter social y ambiental que se desarrollan en la *Universidad de Santiago de Compostela*. Con la misma se pretende conseguir una difusión más sólida de la Responsabilidad Social en toda la institución y que todas las actuaciones realizadas se desarrollen bajo un marco coherente y unificado.

Además, existen dos unidades que gestionan temas específicos de sostenibilidad y Responsabilidad Social. Se trata de la Oficina de Igualdad de Género y la Coordinación del Plan de Desarrollo Sostenible.

En la actualidad, existe, desde la unidad organizativa citada anteriormente, un grado de centralización bastante elevado, aunque se fomenta la autogestión de cada centro en materia de Responsabilidad social bajo las directrices generales marcadas por la institución y bajo un marco de corresponsabilidad. En cualquier caso, el objetivo del actual Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Calidad es lograr una mayor coordinación y coherencia de las diferentes actuaciones y otorgar un mayor grado de formalización a la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Santiago de Compostela*.

El Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Calidad emplea diversos instrumentos para consolidar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social. En relación a los mismos, destacamos lo siguiente:

- 1) Plan Estratégico: la *Universidad de Santiago de Compostela* lo elabora y tradicionalmente ha incorporado al mismo la Responsabilidad Social como un elemento más de los que se consideran en su gestión y evolución. Sin embargo, en la actualidad, se puede afirmar que la Responsabilidad Social será el eje alrededor del cual se articulará el próximo Plan Estratégico de la *Universidad de Santiago de Compostela*.
- 2) Memoria de Responsabilidad Social: la *Universidad de Santiago de Compostela* publicó memorias de Responsabilidad Social anuales en los años

2003, 2004 y 2005. Posteriormente, una bianual correspondiente al período 2006-2007. Todas ellas tienen por objeto hacer efectivo su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, transmitiendo a la sociedad sus preocupaciones e intereses por los problemas sociales y ambientales, así como el modo en que contribuye a aportar repuestas y soluciones a los mismos. En las memorias publicadas hasta ahora se han seguido las directrices establecidas por el *Global Reporting Initiative* (GRI) en su *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*.

- 3) Contrato Programa: los firmados habitualmente entre la Junta de Galicia y la *Universidad de Santiago de Compostela* no han contemplado de forma explícita la Responsabilidad Social, lo que ha originado, con relativa frecuencia, resultados injustos para la institución. El Plan de Financiación del *Sistema Universitario de Galicia* (SUG) prevé, para el período 2011-2015, firmar dos contratos programa. La estructura de los mismos dependerá de los resultados alcanzados en diversos indicadores que se encuentran agrupados por áreas, tales como, adaptación a las necesidades sociales, docencia, investigación, transferencia de tecnología, proyección internacional, Responsabilidad Social o gestión.
- 4) Código Ético: desde el año 2007 la *Universidad de Santiago de Compostela* posee este documento en el que se plasman los valores y los principios que se deben considerar y aplicar en el desempeño de la actividad docente e investigadora, en la gestión y en los servicios. Contiene los valores sobre los que se sustenta el compromiso que tiene la *Universidad de Santiago de Compostela* con la Responsabilidad Social, aunque ésta se articule e implante con posterioridad a través de diferentes políticas y planes.

Proposición teórica nº 7: *la Universidad de Santiago de Compostela, a través de su compromiso con la Responsabilidad Social, ha obtenido mejores resultados en materia social, medioambiental y económica. Además, la relación con sus grupos de interés es más fluida y existe mayor colaboración con los mismos.*

Los avances que ha experimentado, después de asumir un compromiso activo con la Responsabilidad Social, la *Universidad de Santiago de Compostela* son diversos. Entre ellos, señalamos los siguientes:

- La aprobación del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres ha supuesto un hecho clave, ya que ha aumentado, entre el personal docente e investigador, el porcentaje de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad (vicerrectorados, direcciones de departamento, etc.) y el relativo a la consolidación investigadora (tesis doctorales leídas, sexenios de investigación, etc.). Asimismo, se ha incrementado la presencia de mujeres en el personal docente e investigador, en el personal de administración y servicios y en el alumnado.
- El Servicio de Participación e Integración Universitaria ha aumentado la labor que desarrolla relativa a la integración de personas con discapacidades.
- Las medidas de seguridad y salud laboral mantienen los porcentajes de bajas laborales y absentismo en valores mínimos.
- La aprobación del Plan de Desarrollo Sostenible está contribuyendo, de manera considerable, a la reducción del impacto ambiental de las actividades realizadas por la institución, tales como, consumo energético, consumo de agua o gestión de residuos.
- Existe una mayor captación de recursos a través de convocatorias competitivas y proyectos privados con temática ambiental y social.
- Se han reforzado los mecanismos de comunicación y colaboración con los grupos de interés, ya que existe un compromiso con la creación de valor para todos ellos. Ello ha supuesto una mayor sensibilización de la comunidad universitaria y de la sociedad hacia la Responsabilidad Social.
- Se ha producido una mejora de la percepción interna y externa de la *Universidad de Santiago de Compostela*, puesta de manifiesto mediante la

valoración que los estudiantes tienen de la institución, la elevada posición ocupada en los *rankings* de las universidades mejor valoradas, la proyección exterior, la consideración como institución de referencia, en materia de Responsabilidad Social, en el ámbito nacional e internacional, etc.

2.4.3.2. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

Seguidamente, vinculamos, para el caso de la *Universidad Internacional de Andalucía*, las proposiciones teóricas que hemos formulado con la información conseguida.

Proposición teórica nº 1: *la Universidad Internacional de Andalucía es una Universidad socialmente responsable, ya que incluye entre sus preocupaciones aspectos de índole social, medioambiental y económica.*

Podemos considerar a la *Universidad Internacional de Andalucía* una institución de educación superior socialmente responsable, porque a partir de los objetivos definidos en su primer Plan Estratégico, correspondiente al período 2007-2009, se comprometió a avanzar en un Modelo de Responsabilidad Social que permitiera ofrecer respuestas coherentes a todos los grupos de interés sobre su desempeño en las áreas social, medioambiental, laboral y económica.

Otro aspecto que permite considerar a la *Universidad Internacional de Andalucía* como socialmente responsable es la identificación que ha realizado de sus grupos de interés, tanto internos como externos. Además, dicha identificación se realizó atendiendo a la naturaleza pública de la institución y a través de un proceso de consulta y comunicación interna.

Por otra parte, destaca el compromiso que esta Universidad ha asumido con la rendición de cuentas a la sociedad, ya que informa del cumplimiento de los objetivos previstos y la utilización de los recursos necesarios para alcanzar los mismos. Ello pone de manifiesto que asume plenamente su papel de gestor público, con la responsabilidad que conlleva.

También, cabe destacar, la adhesión de la *Universidad Internacional de Andalucía* a iniciativas que fomentan la Responsabilidad Social, tales como, la *Red Española del Pacto Mundial* o la *Red de Universidades por el Clima*.

Asimismo, cabe destacar, que la *Universidad Internacional de Andalucía* ofrece estudios diversos en los que se incluyen contenidos de Responsabilidad Social (el programa oficial de postgrado Desarrollo Económico y Sostenibilidad, el Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos, etc.). Además, esta institución participa en foros y jornadas sobre Responsabilidad Social en los que presenta el modelo que ha elaborado y debate acerca de posibles mejoras en las universidades.

Por otra parte, destacamos que la *Universidad Internacional de Andalucía* tiene definidos y publicados en su Plan Estratégico, correspondiente al período 2010-2014, un conjunto de valores entre los que figura el compromiso social. Se pretende conseguir, con el citado documento, la implicación de la sociedad y del entorno empresarial en un proyecto institucional (Terrados, 2004:136).

Finalmente, señalamos que la *Universidad Internacional de Andalucía* se ha incorporado como miembro, en febrero del año 2011, al Patronato de la *Fundación Andalucía Tech*, promovido por la *Universidad de Sevilla* y la *Universidad de Málaga*. La citada incorporación refuerza el compromiso de la institución con su entorno, reforzando la relación de la *Universidad Internacional de Andalucía* con estas dos universidades andaluzas y aportando un importante valor añadido al *Proyecto Andalucía Tech*, dadas las características peculiares de la *Universidad Internacional de Andalucía* y las importantes relaciones que en el ámbito internacional tiene la citada institución.

Proposición teórica nº 2: *el diálogo permanente con la sociedad en su conjunto, por parte de la Universidad Internacional de Andalucía, es un elemento diferenciador de la institución objeto de análisis, demostrando así su compromiso con la sociedad y constituyendo la Responsabilidad Social un importante instrumento para canalizar dicho compromiso.*

La *Universidad Internacional de Andalucía* ejerce su compromiso social a través del diálogo permanente con sus grupos de interés. El enlace para tener una comunicación

fluida con la sociedad es el denominado Comité de Responsabilidad Social. Además, la *Universidad Internacional de Andalucía*, en el año 2007, formalizó en su *misión* su compromiso con el progreso de su entorno y su vocación de cooperación en el ámbito internacional. Por tanto, la institución responde con orientación innovadora a los retos emergentes de la sociedad y se compromete con la calidad, la evaluación y la mejora continua. Asimismo, en la *visión* de la *Universidad Internacional de Andalucía* se indica que la misma aspira a convertirse en una institución con mecanismos de comunicación con la ciudadanía.

Proposición teórica nº 3: *los efectos que genera la Universidad Internacional de Andalucía al realizar sus actividades son menos perjudiciales para el medio ambiente que los que causaba antes de incorporar la Responsabilidad Social a sus sistemas de gestión.*

El compromiso de la *Universidad Internacional de Andalucía* con el medio ambiente y la sostenibilidad se manifiesta mediante diversos aspectos, tales como, el Plan de Gestión Ambiental, la introducción de temas ambientales en el diseño de la oferta de cursos de posgrado, las actividades del Aula de SOSTenibilidad (aSOS) o la organización de encuentros específicos. Además, la *Universidad Internacional de Andalucía* establece como una de sus líneas temáticas preferentes la relativa al medio ambiente y la sostenibilidad.

Por consiguiente, se observa que la gestión ambiental desempeña un papel clave en esta institución, que fue sometida, en el año 2008, a una auditoría medioambiental. Con posterioridad, se desarrollaron planes de acción en las distintas sedes de la Universidad (Baeza, La Rábida, Málaga y Sevilla). En el año 2010, se elaboró el Plan de Acción Ambiental. El citado documento recoge un conjunto de acciones para disminuir el impacto ambiental generado por la institución, destacando las siguientes: reducir el número de documentos en papel y sustituirlos en soporte informático, usar papel ecológico en la documentación que se edite, disminuir el uso del color en la documentación que se imprima, continuar con la sustitución de bombillas y fluorescentes por los de bajo consumo, seguir recogiendo de manera selectiva los residuos, controlar las temperaturas de calefacción y aire, reducir entre un 2 y un 4 por ciento el consumo de energía eléctrica y agua, estudiar la viabilidad de instalar energía solar, etc.

La *Universidad Internacional de Andalucía* dadas sus características especiales no dispone de grupos de investigación propios, aunque fomenta la investigación en materia medioambiental mediante la formación de postgrado, la elaboración de tesis doctorales, etc.

Proposición teórica nº 4: *la Universidad Internacional de Andalucía ha empleado, desde que se comprometió con las políticas de Responsabilidad Social, de una manera más responsable los recursos económicos disponibles.*

La *Universidad Internacional de Andalucía*, a través de la Gerencia, realiza una asignación responsable y austera de los recursos económicos e impulsa la transparencia en sus actuaciones, publicando los datos económicos en la Memoria de Responsabilidad Social.

Proposición teórica nº 5: *la comunicación y la colaboración con los grupos de interés es constante en la Universidad Internacional de Andalucía, estableciendo dicha institución los mecanismos oportunos para garantizar dicha situación.*

Los intereses y las demandas de los grupos de interés son tenidos en cuenta por el Equipo de Gobierno de la *Universidad Internacional de Andalucía* para el diseño y planificación de sus actuaciones. Todos los informes elaborados sobre los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a los distintos grupos de interés cuentan con un Plan de Mejora, aprobado por el Equipo de Gobierno, donde se establecen medidas para dar respuesta a estas demandas.

A través del Comité de Responsabilidad Social, anteriormente comentado, se diseñan los canales de diálogo con los grupos de interés. Este comité ha sido revisado y ampliado, en el año 2009, para dar cabida a una mayor y mejor representación de los grupos de interés de la *Universidad Internacional de Andalucía*, ya que se han incorporado representantes del profesorado, alumnado, instituciones públicas y entorno empresarial, sectores que no estaban representados anteriormente.

La *Universidad Internacional de Andalucía* ha diseñado el Sistema de Encuesta, un mecanismo que permite conocer la opinión y el grado de satisfacción de sus principales

grupos de interés. Otro mecanismo significativo para conseguir una comunicación bidireccional con los grupos de interés es la utilización de las Cartas de Servicio. Además, la *Universidad Internacional de Andalucía* ha creado, en el año 2010, el Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones, con el que se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los usuarios deseen poner en conocimiento de la institución, con el objeto de tomar las medidas necesarias para su corrección o implantación.

El personal de la *Universidad Internacional de Andalucía* constituye un grupo de interés significativo para la institución, lo que originó, en el año 2010, la creación de la Unidad de Igualdad, órgano que persigue promover el respeto y la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres en el seno de esta Universidad. Además, desde el año 2009, la *Universidad Internacional de Andalucía* realiza un informe anual sobre el impacto de género en la ejecución del presupuesto. Este documento es presentado por la Gerencia de la Universidad, junto con la liquidación del ejercicio, y expone un análisis de la desagregación por sexo de determinados indicadores vinculados a partidas del presupuesto. La finalidad que se persigue es reflexionar sobre las causas de desigualdad en determinadas políticas o en la asignación de recursos.

La formación del personal de la *Universidad Internacional de Andalucía* es prioritaria para la institución. Aunque la Universidad que exponemos no dispone de profesorado propio, ha desarrollado un Programa de Formación de Docentes, cuya finalidad es fomentar las capacidades del profesorado de acuerdo a los requisitos exigidos por el *Espacio Europeo de Educación Superior*. Además, existe un Plan de Formación del personal de administración y servicios que se renueva anualmente.

Por otra parte, a los alumnos de la *Universidad Internacional de Andalucía* se les realizan encuestas, a través del denominado Sistema de Encuestas, sobre aspectos diversos como el cumplimiento de expectativas y el grado de satisfacción. El alumnado, en aplicación de lo establecido en el Marco Andaluz de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario (CAU, 2010), tiene la posibilidad de evaluar la actividad docente del profesorado, mediante encuestas que además de facilitar información sobre el grado de satisfacción del alumnado con las citadas actividades, proporcionan información relevante para el cálculo de diversos indicadores destinados a valorar distintas dimensiones

asociadas al proceso de evaluación de la actividad docente del profesorado. En cualquier caso, la participación de los alumnos, como grupo de interés destacado, en la *Universidad Internacional de Andalucía* está consolidada, ya que los estudiantes cuentan con representación, entre otras, en las Comisiones de Calidad de las titulaciones y en el Comité de Responsabilidad Social.

También, se cuenta con la participación del alumnado en las Comisiones de Calidad de las titulaciones, en el proceso de evaluación de la gestión de la Universidad, cuyo Comité de Autoevaluación contó con representación estudiantil, y en el propio Comité de Responsabilidad Social de la *Universidad Internacional de Andalucía*.

Para finalizar, señalamos la colaboración existente entre la *Universidad Internacional de Andalucía* y diversas empresas y asociaciones, lo que pone de manifiesto la relación que mantiene la institución con el entorno.

Proposición teórica nº 6: *la existencia de una unidad organizativa encargada de la Responsabilidad Social en la Universidad Internacional de Andalucía facilita el cumplimiento y la implantación de la misma en la citada Universidad. Dicha unidad utiliza diversos instrumentos, tales como, planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Social o contratos programa para reforzar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social.*

El Vicerrectorado de Planificación y Calidad es la unidad organizativa que estructura e impulsa las políticas de planificación, evaluación, garantía de la calidad y Responsabilidad Social en la *Universidad Internacional de Andalucía*. Además, la Política de Responsabilidad Social está centralizada, siendo este órgano de gobierno el encargado de comunicar los asuntos pertinentes al Consejo de Gobierno de la Universidad.

La *Universidad Internacional de Andalucía* demuestra su compromiso con la Responsabilidad Social a través de diversos documentos, que contribuyen, de manera destacada, a reforzar la imagen de Universidad socialmente responsable. Seguidamente, los exponemos:

- 1) Plan Estratégico: la *Universidad Internacional de Andalucía* ha elaborado, en el año 2010, su segundo Plan Estratégico, correspondiente al período 2010-2014. Ello, ha supuesto la revisión, de forma participativa, de la *misión*, la *visión* y los *valores* que definen a la institución. Los cambios efectuados se han comunicado a los grupos de interés y además, cabe destacar, que la Responsabilidad Social desempeña un papel muy destacado en el citado documento, siendo el primero de los diversos valores que se detallan. Asimismo, existe un objetivo estratégico específico para la Responsabilidad Social, concretamente se trata del objetivo duodécimo, denominado “Consolidar el compromiso de la *Universidad Internacional de Andalucía* con la Responsabilidad Social” que se despliega en tres líneas estratégicas: profundizar en el Modelo de Responsabilidad Social de la *Universidad Internacional de Andalucía*, fortalecer el compromiso de la Universidad con la sostenibilidad y, por último, favorecer la equidad social en todos los ámbitos de la institución.

- 2) Memoria de Responsabilidad Social: la elaboración de este documento implica dar a conocer los resultados y los avances conseguidos en materia de Responsabilidad Social. De manera destacada, se presta especial atención a los indicadores de desempeño económico, social, laboral y medioambiental. En la elaboración de la memoria relativa al período 2009-2010 se ha empleado la metodología propuesta por el estándar internacional del *Global Reporting Initiative*.

- 3) Contrato Programa: la *Universidad Internacional de Andalucía* lo firma anualmente con la *Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa* de la *Junta de Andalucía* en el marco de los compromisos adquiridos por el modelo de financiación de las universidades andaluzas para el período 2007-2011. La *Universidad Internacional de Andalucía* ha conseguido en los años 2007, 2008 y 2009 alcanzar la totalidad de los compromisos reflejados en este documento. Además, ha creado el Grupo de Trabajo de Contrato Programa, coordinado por el Vicerrectorado de Planificación y Calidad.

Proposición teórica nº 7: *la Universidad Internacional de Andalucía, a través de sus compromisos con la Responsabilidad Social, ha obtenido mejores resultados en materia social, medioambiental y económica. Además, la relación con sus grupos de interés es más fluida y existe mayor colaboración con los mismos.*

El compromiso con la Responsabilidad Social, por parte de la *Universidad Internacional de Andalucía*, ha generado una mejora en la institución, principalmente en los ámbitos social y medioambiental. Por otra parte, destacan los avances conseguidos en las relaciones con los grupos de interés. Además, el clima laboral en la Universidad ha mejorado, reconociendo el personal de la misma, a través de encuestas sobre el clima laboral, los avances conseguidos en la función social realizada por la institución. Ello ha originado una implicación más significativa del personal en los temas relacionados con la Responsabilidad Social. Por último, señalamos que la imagen de la *Universidad Internacional de Andalucía* se ha visto favorecida con el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social, ya que ahora es una institución de educación superior reconocida en el ámbito de la materia que estudiamos y, además, es invitada a diversos eventos que tratan sobre esta materia.

2.4.3.3. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación, vamos a vincular, para el caso de la *Universidad de Málaga*, las proposiciones teóricas formuladas con la información que hemos obtenido.

Proposición teórica nº 1: *la Universidad de Málaga es una Universidad socialmente responsable, ya que incluye entre sus preocupaciones aspectos de índole social, medioambiental y económica.*

La *Universidad de Málaga* es una institución de educación superior socialmente responsable, ya que el compromiso de esta institución con la Responsabilidad Social es una realidad. Prueba de ello, es la realización de actuaciones vinculadas a la Responsabilidad Social en los ámbitos social, medioambiental y económico. Asimismo, dichas actuaciones son desarrolladas, a su vez, en las siguientes dimensiones: enseñanza-aprendizaje, investigación, desarrollo tecnológico e innovación, gestión, y relaciones con la sociedad,

incluyendo en esta última dimensión las actuaciones ligadas a la transferencia de conocimiento y la extensión cultural.

El compromiso con la materia que exponemos impregnó, de manera significativa e importante, la *Universidad de Málaga* a finales del año 2006, con el denominado *Informe al Claustro presentado por la Rectora sobre Responsabilidad Social corporativa en la Universidad de Málaga*. En dicho documento se comunicaba la adhesión de la institución a la *Red Española del Pacto Mundial* y se detallaban los compromisos que la *Universidad de Málaga* asumía en materia de Responsabilidad Social: en el gobierno y en la gestión, en la formulación y el desarrollo de estrategias, en el cumplimiento de las obligaciones legales, en el desarrollo social, en la preocupación por el medio ambiente y en la consideración de los grupos de interés.

Otro aspecto fundamental para identificar a la institución que analizamos como socialmente responsable es el compromiso que tiene asumido con la transparencia en su gestión y en la rendición de cuentas. Para ello, se reúne semanalmente el Consejo de Dirección, integrado por todos los vicerrectores, secretario general, director general de comunicación e información y director del gabinete de la Rectora. En la misma, los diferentes cargos de la *Universidad de Málaga* informan acerca de su gestión a la Rectora, que a la vez informa a su Equipo de Dirección de las actuaciones realizadas por ella. Asimismo, existen, en la misma línea, otras reuniones significativas, tales como, la del Consejo de Gobierno, la del Claustro o la del Consejo Social.

Los valores de la *Universidad de Málaga* vienen recogidos en su actual Plan Estratégico, relativo al período 2009-2012. Entre ellos, destaca la Responsabilidad Social, lo que pone de manifiesto la relevancia que presenta esta materia para la institución. Además, el citado documento se ha integrado en el *Modelo EFQM de Excelencia*, lo que ha favorecido el despliegue y la ejecución, cumpliendo con los principios de la Responsabilidad Social, de sus distintas líneas estratégicas (Benavides, 2011:4).

Por otra parte, cabe destacar, que la *Universidad de Málaga* se encuentra adherida, entre otras iniciativas, al Proyecto AISHE “*Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education*” (Instrumento de medida para la Sostenibilidad de la

Alta Educación). Además, forma parte del *Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*.

Una cuestión significativa, en relación al tema que exponemos, es la presencia, en la oferta de estudios que ofrece la *Universidad de Málaga*, de propuestas estrechamente vinculadas con la Responsabilidad Social. Al respecto, destaca el Máster Oficial en Prevención de Riesgos Laborales, que incorpora un Programa de Doctorado sobre la integración de sistemas de gestión, el Programa de Doctorado de Gestión de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente. Junto al Máster anterior, podemos citar otros como el Máster Oficial en Cooperación Internacional y Políticas de Desarrollo, el Máster Oficial en Educador Ambiental, o el Máster Oficial en Igualdad de Género.

Además, señalamos que la *Universidad de Málaga* ha organizado diversos eventos sobre la materia que estudiamos. Entre ellos, indicamos la Conferencia Europea, promovida por el *Ministerio de Educación*, sobre “La Dimensión Social y la Responsabilidad de las Universidades”, desarrollada con motivo de la Presidencia Española de la *Unión Europea* en el año 2010.

Para finalizar, comentamos que la *Universidad de Málaga* ha obtenido, en octubre del año 2010, la calificación de *Campus de Excelencia Internacional* con el *Proyecto Andalucía Tech*, elaborado conjuntamente con la *Universidad de Sevilla*. Ello contribuye, todavía más, a reforzar el compromiso que tiene la Universidad con el desarrollo económico y social de su entorno, ya que la *misión* del citado proyecto es “atraer, integrar y desarrollar el talento conformando un ecosistema de generación de conocimiento e innovación, comprometido con la sociedad, que permita elevar el nivel de excelencia de las actividades docentes y de investigación, mediante un modelo de Campus científico-tecnológico sostenible, abierto y universal” (UMA y US, 2010:2).

Proposición teórica nº 2: *el diálogo permanente con la sociedad en su conjunto, por parte de la Universidad de Málaga, es un elemento diferenciador de la institución objeto de análisis, demostrando así su compromiso con la sociedad y constituyendo la Responsabilidad Social un importante instrumento para canalizar dicho compromiso.*

La *Universidad de Málaga* se encuentra comprometida con la sociedad, ya que considera las demandas y las expectativas de la misma. Prueba de ello, es la invitación realizada a los representantes sociales para participar en la elaboración del primer Plan Estratégico, correspondiente al período 2005-2008. Esa invitación se reiteró en la confección del segundo Plan Estratégico, relativo al período 2009-2012. Además, en ambos casos se celebraron sendos plenarios abiertos a la sociedad.

Sin embargo, para conseguir una comunicación fluida con la sociedad es necesario concretar el compromiso de la institución con la Responsabilidad Social. Por ello, en la *Universidad de Málaga*, destacan la Comisión Estratégica y la Comisión de Responsabilidad Social. La primera de ellas tiene como función principal impulsar y desplegar la Política de Responsabilidad Social. Sin embargo, la Comisión de Responsabilidad Social, con un carácter más técnico que la anterior, se ocupa del día a día en materia de Responsabilidad Social, estableciendo acciones para su fomento en los ámbitos de medio ambiente, social y económico, realizando propuestas a la Comisión Estratégica de la *Universidad de Málaga* sobre acciones de mejora en materia de Responsabilidad Social derivadas de los sistemas de garantía de la calidad de sus centros y servicios, etc.

Asimismo, la *Universidad de Málaga* manifiesta su compromiso con la sociedad, mediante su pertenencia, como miembro, a diferentes fundaciones y asociaciones. También, con la suscripción de numerosos acuerdos de colaboración con entidades públicas y privadas, con empresas, etc.

Proposición teórica nº 3: *los efectos que genera la Universidad de Málaga al realizar sus actividades son menos perjudiciales para el medio ambiente que los que causaba antes de incorporar la Responsabilidad Social a sus sistemas de gestión.*

El compromiso de la *Universidad de Málaga* con el medio ambiente es realmente significativo. En el año 2008, creó el Vicerrectorado de Infraestructuras y Sostenibilidad, al que dotó del Secretariado de Mantenimiento y Sostenibilidad, desde el cual se han abordado y realizado diversas actuaciones al respecto, que contribuyen a reforzar el compromiso socialmente responsable que asume la institución.

La *Universidad de Málaga* ha iniciado, en la actualidad, el proceso de implantación y despliegue de su sistema de gestión ambiental. Además, también se encuentra finalizando el proceso de certificación de la totalidad de su campus universitario, que cuenta con una extensión aproximada de dos millones de metros cuadrados, en el estándar internacional de gestión ambiental ISO 14001:2004, habiendo superado la auditoría interna del referido sistema de gestión ambiental.

Asimismo, la *Universidad de Málaga* ha calculado, para los años 2009 y 2010, su huella ecológica. La utilización de este indicador de sostenibilidad pone de manifiesto, una vez más, el compromiso de la institución con el medio ambiente.

En relación con lo expuesto, destaca, de manera significativa, el Proyecto BioUMA. Esta iniciativa persigue un triple objetivo, que consiste en alcanzar una reducción de la huella ecológica, lograr con dicha acción un ahorro económico y, finalmente, transmitir, tanto a los estudiantes como a la sociedad en general una mayor preocupación e interés por la sostenibilidad. Las acciones a realizar, en el marco del proyecto, están encaminadas a reducir la contaminación y a fomentar el reciclaje, el transporte sostenible (a través del Programa Compartir Coche), las energías renovables y la creación de espacios verdes.

En cualquier caso, señalamos que el principal impacto ambiental identificado es el asociado a la ocupación en superficie de la *Universidad de Málaga*, seguido del consumo de electricidad, el consumo de agua y el impacto de la movilidad. Ello pone manifiesto que la mayor parte de las actividades universitarias están acompañadas de un elevado consumo de electricidad: iluminación de los edificios y sus dependencias, empleo de equipos informáticos, alimentación de equipos especiales en los laboratorios de investigación, etc.

Las medidas orientadas a la contención del gasto energético deben incidir en tres aspectos principales: mejora de la eficiencia energética en los sistemas de iluminación, mejora de la eficiencia energética en los sistemas de calefacción y adquisición de equipos eléctricos eficientes. Estos criterios deben ser considerados en la construcción de nuevos edificios y en las reformas de los actuales.

Por otra parte, comentamos que en los proyectos de investigación que se llevan a cabo en la *Universidad de Málaga* existen consideraciones, por parte de los investigadores responsables de los mismos, de tipo medioambiental. Así, los investigadores que presenten un proyecto, adjuntan un documento de la Rectora de la *Universidad de Málaga*, en el que se informa de las acciones desarrolladas por la institución en materia de política medioambiental.

En definitiva, el compromiso de la *Universidad de Málaga* con el medio ambiente es considerable y reconocido por los grupos de interés. Prueba de ello es la obtención de la máxima calificación energética para el edificio “Escuela de Ingenierías”, único edificio con la citada calificación en Andalucía.

Proposición teórica nº 4: *la Universidad de Málaga ha empleado, desde que se comprometió con las políticas de Responsabilidad Social, de una manera más responsable los recursos económicos disponibles.*

La *Universidad de Málaga* realiza la asignación de los recursos atendiendo a los presupuestos elaborados por cada unidad de gasto, presupuestos que están ligados a las actuaciones funcionales a desarrollar por la unidad en cuestión. Además, se tiene en cuenta el grado de ejecución de presupuestos anteriores y el logro de objetivos por parte de la unidad.

Asimismo, las unidades de gasto mantienen un Contrato Programa con la Universidad y el treinta por ciento de su presupuesto está sujeto a la consecución de los objetivos establecidos en el Contrato Programa, que a su vez están alineados con los recogidos en el Contrato Programa suscrito entre la *Universidad de Málaga* y la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía*. Además, los presupuestos de la *Universidad de Málaga* están sujetos a las correspondientes auditorías externas y a la aprobación del Consejo Social.

Proposición teórica nº 5: *la comunicación y la colaboración con los grupos de interés es constante en la Universidad de Málaga, estableciendo dicha institución los mecanismos oportunos para garantizar dicha situación.*

Los grupos de interés constituyen una fuente de información fundamental para la *Universidad de Málaga*, ya que sus opiniones conforman un destacado canal de retroalimentación para la institución en relación con la ejecución y desarrollo de sus actuaciones. Además, al tener la *Universidad de Málaga* la búsqueda de la excelencia como uno de sus objetivos principales, las demandas y las expectativas de los grupos de interés resultan fundamentales para alcanzar el citado objetivo. En este sentido, comentamos la labor del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, porque mide anualmente, a través de encuestas, grupos focales y otros medios, el grado de satisfacción de los grupos de interés de la institución. Por otra parte, destaca el proceso general de quejas, sugerencias y felicitaciones, el cual a través de su informatización ha permitido unificar para toda la institución el procedimiento en cuestión, favoreciendo el que los grupos de interés de la institución expresen sus opiniones.

Asimismo, indicamos que en los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga* se ha incluido un proceso, que se encuentra recogido en el mapa de procesos de la institución, de medición de la satisfacción de los grupos de interés.

Además de la consideración de los grupos de interés, es un asunto prioritario para la *Universidad de Málaga* la igualdad en su personal. Por ello, la institución, en el año 2008, procedió a la creación del Vicerrectorado de Bienestar Social e Igualdad, al que se dotó del Secretariado de Igualdad y Calidad de Vida. Posteriormente, el mismo año y dependiendo del citado Vicerrectorado, se creó la Unidad de Igualdad. Esta unidad ha realizado un diagnóstico sobre la situación de la igualdad en la Universidad y a partir del mismo, ha elaborado un Plan de Igualdad de Género, relativo al período 2010-2012, para avanzar en dicho ámbito. Seguidamente, indicamos los objetivos que persigue dicha iniciativa (VICERRECTORADO DE BIENESTAR SOCIAL E IGUALDAD. UNIDAD DE IGUALDAD DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, 2010:19-30):

- Adoptar medidas que favorezcan la sensibilización de la comunidad universitaria para promover una cultura de igualdad entre mujeres y hombres.
- Transmitir a la sociedad una imagen de Universidad comprometida con el principio de igualdad entre mujeres y hombres.

- Realizar programas y actividades que contribuyan a la consecución de la igualdad de género en la sociedad.
- Promover la igualdad de género en la oferta de programas formativos de la *Universidad de Málaga*.
- Incorporar y fomentar la perspectiva de género en la docencia.
- Potenciar la perspectiva de género en la investigación.
- Garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el acceso y la promoción profesional en la *Universidad de Málaga*.
- Fomentar la representación equilibrada de mujeres en los diferentes órganos y niveles de toma de decisiones.
- Promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Reducir el impacto de las responsabilidades de cuidado de personas en la trayectoria profesional.
- Incorporar la perspectiva de género en la prevención de riesgos laborales.
- Adoptar las medidas necesarias para prevenir y resolver las situaciones de acoso sexual y violencia de género en la comunidad universitaria.
- Proporcionar a la comunidad universitaria los recursos necesarios para facilitarle la aplicación de la perspectiva de género en su ámbito de actividad.

Además, el Contrato Programa entre la *Universidad de Málaga* y la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía* establece objetivos en relación con la igualdad que la institución cumple. Asimismo, la Rectora, desde su primer mandato, ha mantenido criterios de igualdad en la designación y el nombramiento de los cargos unipersonales, criterios cuya aplicación se exige a los centros y a los departamentos. La

constitución de tribunales para el acceso a los diferentes cuerpos docentes, la dotación de plazas del personal de administración y servicios o cualquier tipo de prueba se realiza aplicando, lo mismo que en los casos anteriores, criterios de igualdad.

En relación con la formación del personal, destacamos que la *Universidad de Málaga* la promueve. El Vicerrectorado de Profesorado, Formación y Coordinación, elabora, con carácter anual, el Plan de Formación del Personal Docente e Investigador. La formación del personal de administración y servicios también se considera clave. Por ello, el citado Vicerrectorado, a través del Servicio de Formación, confecciona anualmente un Plan de Formación para este personal.

Por último, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo también elabora un plan de formación anual, en materia de prevención de riesgos laborales, cuyas acciones formativas son integradas en los planes de formación antes indicados, según el colectivo al que se dirijan sus contenidos.

Otro grupo de interés fundamental en una institución de educación superior es el alumnado. El compromiso de la *Universidad de Málaga* con este colectivo es tal que cuenta, desde hace muchos años, con un Vicerrectorado de Estudiantes, un órgano unipersonal de gobierno dedicado al fomento de las relaciones y participación de los estudiantes en la vida universitaria.

Con respecto a la política estratégica de la Universidad, los estudiantes tuvieron representación en las diferentes mesas de trabajo creadas para el diseño de los Planes Estratégicos correspondientes a los períodos 2005-2008 y 2009-2012.

Además, han participado en todos los procesos de evaluación institucional llevados a cabo: evaluación de la totalidad de las titulaciones y servicios, evaluación experimental de tres departamentos, evaluación general de la *Universidad de Málaga* con motivo de su participación en el Programa de Evaluación Institucional de la *Asociación de Universidades Europeas*.

Asimismo, los estudiantes han sido consultados, a través de una encuesta de satisfacción, en el proceso de evaluación del Área de Administración y Servicios de la

Universidad de Málaga, según el *Modelo EFQM de Excelencia*. Autoevaluación y evaluación externa que ha llevado a la obtención, por parte de la citada área, del Sello de Compromiso Europeo con la Excelencia, 200+.

También se ha contado con los estudiantes en el proceso de autoevaluación y en la evaluación externa realizada en la *Universidad de Málaga* con motivo de la participación de la institución en la evaluación solicitada por la Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología de la Junta de Andalucía dentro del Programa de Evaluación Institucional de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Se trata de un Programa de Evaluación que examinó la contribución del *Sistema Universitario Andaluz* al desarrollo regional.

Los estudiantes están presentes en todas las comisiones existentes en la *Universidad de Málaga*, como la Comisión de Garantía de la Calidad o la Comisión de Responsabilidad Social. Además, anualmente, a los estudiantes se les pasa para su realización la “Encuesta de satisfacción con la actividad docente del profesorado”, prevista en el Procedimiento para la Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado (Programa DOCENTIA-UMA), elaborado por la *Universidad de Málaga*, siguiendo el modelo del Programa DOCENTIA de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) y que ha sido verificado positivamente por la citada organización. Con la aplicación del citado procedimiento los estudiantes, a través de la referida encuesta, se convierten en agentes activos en la evaluación de la actividad docente del profesorado de la institución.

Las empresas constituyen otro grupo de interés relevante para la *Universidad de Málaga*, como indica la creación de un Vicerrectorado de Relaciones Universidad-Empresa. Dicha unidad gestiona la política de colaboración que la institución mantiene con el tejido empresarial de Málaga y su provincia e incluso con empresas de otros ámbitos territoriales. Existen diversos mecanismos para facilitar el acercamiento y posterior permanencia del alumno en las empresas. Entre ellos, destacan las prácticas en empresas, las becas de colaboración en los servicios de la *Universidad de Málaga* y los diferentes programas que favorecen la creación de empresas, tales como, el Programa Campus o el Programa Spin-Off.

Además, las relaciones existentes entre la Universidad y las empresas se ven reforzadas por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la *Universidad de Málaga*, una de las primeras de España y la primera de Andalucía en diseñar e implantar un sistema para la gestión de la calidad que certificó en el año 2006, a través de la *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)*, en el estándar internacional UNE-EN ISO 9001. Su *misión* es dinamizar las relaciones entre el mundo científico y el de la empresa. Para ello, dicha oficina, identifica las necesidades tecnológicas de los sectores socioeconómicos y favorece la transferencia de la tecnología entre el sector público y el privado, contribuyendo así a la aplicación y a la comercialización de los resultados de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) generados en la *Universidad de Málaga*. La OTRI de la *Universidad de Málaga* ha mantenido, desde el año 2006, un compromiso permanente con la mejora continua, extendiendo el alcance de su sistema de gestión de la calidad hasta certificar, en el año 2010, la totalidad de sus procesos, que comprenden: realización de contratos, proyectos europeos, patentes, proyectos colaborativos, organización de eventos y proyectos propios. Cabe destacar, que la OTRI elaboró un Plan Estratégico de Transferencia financiado con cargo a una convocatoria del Plan Nacional de I+D+i.

Por tanto, señalamos que esta dimensión, la transferencia de conocimiento, ha adquirido mayor protagonismo en la *Estrategia Universidad 2105*, siendo un elemento clave en la transformación de las universidades españolas (MCI, 2009:62). Ello ha supuesto que, en la actualidad, al estudiar la Responsabilidad Social de la Universidad, nos refiramos a tres ámbitos de actuación (medioambiental, social y económico), pudiendo considerar, en cada uno de ellos, las siguientes dimensiones: enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación; gestión y, por último, relaciones con la sociedad, en la que incluimos, debido a la relevancia que presenta en la actualidad, la transferencia de conocimiento y la extensión cultural.

Para finalizar, comentamos que la *Universidad de Málaga* ofrece garantías a aquellos colectivos que, en principio, pueden tener dificultades para cursar estudios en esta institución. Prueba de ello, es el Servicio de Apoyo al Alumnado con Discapacidad, que presta atención a las necesidades educativas especiales de los alumnos con discapacidad. En la misma línea, destacan las ayudas sociales que concede la institución a aquellos miembros de la comunidad universitaria que tengan especiales dificultades económicas.

Además, la *Universidad de Málaga*, a través del Aula de Mayores, hace posible que aquellas personas que tengan más de 55 años puedan estudiar en la institución, fomentando así un debate cultural, social y científico. El Aula de Mayores ha extendido sus actividades a diversas localidades de la Provincia de Málaga, acercando así una actuación de la Universidad que es muy demanda en la población provincial.

Proposición teórica nº 6: *la existencia de una unidad organizativa encargada de la Responsabilidad Social en la Universidad de Málaga facilita el cumplimiento y la implantación de la misma en la citada Universidad. Dicha unidad utiliza diversos instrumentos, tales como, planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Social o contratos programa para reforzar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social.*

La *Universidad de Málaga* creó, en febrero del año 2008, diversos órganos de gobierno relativos a asuntos como la igualdad o la sostenibilidad. En relación al tema que estudiamos, citamos el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, que consta de tres secciones: Sección de Calidad y Responsabilidad Social, Sección de Planificación Estratégica y Contrato Programa y Sección de Gestión Integrada de la Información y Estudios.

Está previsto el diseño e implantación de un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social en el que se recogerá la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* en su conjunto. Una vez elaborado, el citado proceso será desplegado en la totalidad de la institución, tanto en sus unidades funcionales, como en sus centros propios y también adscritos. En el caso de las unidades funcionales, el despliegue se realizará a través del sistema de gestión de la calidad de cada unidad funcional. Los centros efectuarán el despliegue por medio de su sistema de garantía de la calidad. En ambos casos, al realizarse el despliegue del procedimiento en cuestión, tanto las unidades funcionales como los centros podrán incorporar aspectos concretos por encima de los exigidos desde el ámbito central de la institución y al hacerlo así, expresar su propia Política de Responsabilidad Social que se incorporará al Proceso Estratégico de Universidad como un anexo al mismo.

El compromiso de la *Universidad de Málaga* con la Responsabilidad Social también se puede estudiar desde una perspectiva documental. Así, exponemos lo siguiente:

- 1) Plan Estratégico: elaborado para el período 2005-2008 y actualmente para el 2009-2012. En este segundo período ha aparecido la Responsabilidad Social de forma explícita como un elemento fundamental del citado documento. La Responsabilidad Social es entendida por la *Universidad de Málaga* como la respuesta de la institución a la relación existente entre el trabajo que realiza y lo que la sociedad espera de ella. Esta percepción de la Universidad como motor del desarrollo social constituye uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el segundo Plan Estratégico de la *Universidad de Málaga*. Además, el citado documento, en su sexta y última área estratégica, titulada “Resultados y comunicación: una Universidad socialmente responsable” incluye cinco resultados estratégicos que ponen de manifiesto el compromiso de la *Universidad de Málaga* con la Responsabilidad Social. Los mismos hacen referencia a diversos aspectos relacionados con la materia que exponemos, tales como, el incremento del nivel de satisfacción de los grupos de interés o la transparencia en la gestión universitaria. Por otra parte, cabe destacar, que la *visión* y los objetivos estratégicos de la institución inspiran y conforman su Política de Responsabilidad Social. Por consiguiente, las líneas estratégicas y las acciones del Plan Estratégico, además de su carácter estratégico, tienen un marcado contenido de Responsabilidad Social. La ejecución de las citadas líneas estratégicas y acciones se materializa a través de diversos sistemas de gestión, los cuales son integrados y cohesionados por el sistema de gestión ética y social de la *Universidad de Málaga*. Todos ellos se alimentan de la información procedente de los diversos grupos de interés de la institución.

- 2) Memoria de Responsabilidad Social: la *Universidad de Málaga* informó al Claustro, en junio del año 2007, sobre la estructura de la Memoria de Responsabilidad Social a elaborar por la Universidad y se hizo una presentación, a modo de Memoria de Responsabilidad Social, de las acciones del Plan Estratégico 2005-2008, agrupadas según los ámbitos y las dimensiones de actuación de la institución en materia de Responsabilidad Social. En noviembre del año 2007, se presentó al Claustro el “Cuadro de Responsabilidad Social Corporativa de la *Universidad de Málaga*”, según ámbitos y dimensiones de actuación. Desde el año 2008, la *Universidad de*

Málaga elabora el Informe de Progreso de la *Red Española del Pacto Mundial*. Al respecto, destacamos que existe una correspondencia entre los indicadores y criterios utilizados para la redacción de este informe y las exigencias que establece el *Global Reporting Initiative* para la elaboración de memorias de Responsabilidad Social.

- 3) Contrato Programa: tiene carácter anual y viene establecido por el vigente Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (ACUERDO, de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno). Es gestionado por la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia*. Incide en el treinta por ciento del presupuesto de la *Universidad de Málaga* que está sujeto al logro de los objetivos establecidos en el Contrato Programa y a la ejecución de las acciones estratégicas fijadas en el mismo. La elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social por parte de las universidades de Andalucía aparece como una de ellas. Asimismo, la *Universidad de Málaga* ha creado, dentro del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, la Sección de Planificación Estratégica y Contrato Programa dedicada al seguimiento y control de las acciones vinculadas al citado documento.

Proposición teórica nº 7: *la Universidad de Málaga, a través de sus compromisos con la Responsabilidad Social, ha obtenido mejores resultados en materia social, medioambiental y económica. Además, la relación con sus grupos de interés es más fluida y existe mayor colaboración con los mismos.*

El compromiso con la Responsabilidad Social, por parte de la *Universidad de Málaga*, ha supuesto mejores resultados en diversas áreas. Entre ellos, destacamos los siguientes: la mejora de su imagen interna y externa, el aumento de su reputación corporativa, la optimización de la inversión socialmente responsable, el logro de una comunicación más fluida con los grupos de interés, la potenciación de la cultura y los valores corporativos de la institución, la mejora del clima laboral interno, el incremento del sentimiento de orgullo y pertenencia a la Universidad, etc.

Para finalizar, señalamos un hecho relevante que pone de manifiesto el compromiso social de la *Universidad de Málaga*. Nos referimos a la elección de la misma, en el año 2007, como institución mejor valorada de la provincia.

2.4.3.4. ESTUDIO COMPARADO DE LOS CASOS

A la vista de las vinculaciones realizadas entre las proposiciones teóricas formuladas y la información recabada, realizamos un estudio comparado de los casos en el que, además de la evidencia obtenida, utilizamos la literatura previa que hemos expuesto en el presente trabajo de investigación.

Proposición teórica nº 1: *la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga son universidades socialmente responsables, ya que incluyen entre sus preocupaciones aspectos de índole social, medioambiental y económica.*

En este punto, debemos valorar si las universidades analizadas están comprometidas, de manera real y efectiva, con la Responsabilidad Social. En los casos expuestos, podemos constatar como las actividades docentes, investigadoras y de extensión universitaria realizadas por estas instituciones se orientan a satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades del entorno, lo que, como indican Álvarez y García (2008:5), supone una gestión ética e inteligente de los impactos que la Universidad genera en dicho entorno. La información obtenida es coherente con planteamientos teóricos previos, como los de Benavides (2008:3) o M. de la Cuesta (2010:2), que destacan el compromiso social, el respeto al medio ambiente y el buen gobierno como ejes básicos de la Responsabilidad Social de la Universidad. La transparencia en sus actuaciones es otro elemento que caracteriza a las universidades analizadas. Ello está en consonancia con la rendición de cuentas de sus actividades a la sociedad, en el marco de la gobernanza, tal y como establece la *Estrategia Universidad 2015* (MCI, 2009:45).

Por último, comentamos que la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* definen estrategias orientadas a todos sus grupos de interés (López, 2008a:5) teniendo en cuenta sus demandas

sus expectativas (Toro, 2006:354), lo que constituye un pilar básico en su compromiso con la Responsabilidad Social.

Proposición teórica nº 2: *el diálogo permanente con la sociedad en su conjunto, por parte de la Universidad de Santiago de Compostela, de la Universidad Internacional de Andalucía y de la Universidad de Málaga, es un elemento diferenciador de las instituciones objeto de análisis, demostrando así su compromiso con la sociedad y constituyendo la Responsabilidad Social un importante instrumento para canalizar dicho compromiso.*

La Universidad se legitima socialmente en la medida que responde a las necesidades sociales (de la Red, 2009:69). Dicha afirmación, pone de manifiesto la importancia que supone, en materia de Responsabilidad Social Universitaria, la colaboración, por parte de las instituciones de educación superior, con la sociedad. Las universidades que hemos analizado, a través de diversos órganos colegiados, mantienen una interacción constante con la sociedad, lo que refuerza lo expresado por diversos autores especializados en la materia, como Dias (2008:133), que indica que las universidades deben tener una conciencia social y contribuir con la sociedad a solucionar los problemas que afectan a la colectividad. En el mismo sentido, el Informe Final relativo a la educación superior en Andalucía, elaborado por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), señala que las universidades deben cooperar con el entorno para regular, en beneficio de la sociedad, los procesos de generación y aplicación de conocimientos útiles (OECD, 2010a:152).

La relación que tienen las universidades estudiadas con la sociedad está estrechamente vinculada con la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior*, ya que un objetivo establecido, referido a la citada dimensión, es mejorar la interacción de las universidades con las organizaciones de la sociedad civil para incrementar su nivel de respuesta a las demandas sociales (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2010a:31). Dicho compromiso con la sociedad está en consonancia con lo expuesto en la *Declaración de Glasgow*, en el año 2005, que señala que las universidades deben contribuir al bienestar social y estar abiertas al trabajo con la sociedad (EUA, 2005:14-17). En la misma línea, la *Declaración de Lisboa* establece que las universidades deben ayudar a la sociedad a hacer frente a retos actuales y futuros (EUA, 2007:22). En

definitiva, los acuerdos de colaboración, con entidades públicas y privadas, por parte de la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* refuerzan su compromiso social, ya que, como señala Husted (2000:24), el carácter dinámico de la Responsabilidad Social motiva que su evolución mantenga una estrecha relación con los intereses que la sociedad considera más justos en cada momento.

Proposición teórica nº 3: *los efectos que generan la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga al realizar sus actividades son menos perjudiciales para el medio ambiente que los que causaban antes de incorporar la Responsabilidad Social a sus respectivos sistemas de gestión.*

Las diversas actuaciones en materia medioambiental, que llevan a cabo las universidades que analizamos, son significativas y demuestran que dichas instituciones son socialmente responsables. Como señalan Benavides y Quintana (2009:120), las universidades, al potenciar el uso eficiente y sostenible de los recursos que emplean, contribuyen a la preservación del medio ambiente.

Una de las características fundamentales que definen la educación para el desarrollo sostenible, concepto estrechamente relacionado con la Responsabilidad Social, es el aumento de la responsabilidad ambiental (UNESCO, 2007:6). Además, diversos proyectos europeos, relativos a la sostenibilidad en la alta educación, inciden en la importancia que presenta esta materia en la gestión de las universidades. De acuerdo con la literatura, podemos citar al *Instrumento de Medida para la Sostenibilidad de la Alta Educación* (Proyecto AISHE), que señala como criterio fundamental la gestión medioambiental (DHO, 2007:10), o el *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability*, al indicar que el compromiso con la eficiencia energética, por parte de las instituciones de educación superior, contribuye tanto a la mejora del medio ambiente como a favorecer la sostenibilidad (NJHEPS, 2004:5).

En relación a las certificaciones medioambientales, cabe destacar, que varios centros de la *Universidad de Santiago de Compostela* se han certificado conforme a la *Norma UNE-EN ISO 14001* y que la *Universidad de Málaga* se encuentra finalizando el

proceso de certificación, en dicho estándar internacional de gestión ambiental, de la totalidad de su campus universitario. Ello demuestra un compromiso firme con el medio ambiente, por parte de estas dos universidades, al igual que más de cien mil organizaciones en todo el mundo que tienen certificado, según esta norma internacional, su sistema de gestión ambiental (Schwartz y Tilling, 2009: 289). En el caso de la *Universidad de Málaga*, el compromiso con el medio ambiente está en consonancia con las actitudes desarrolladas por la mayoría de las universidades andaluzas y reflejadas en sus respectivos planes estratégicos (Larrán y López, 2010a:181-185).

Proposición teórica nº 4: *la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga han empleado, desde que se comprometieron con las políticas de Responsabilidad Social, de una manera más responsable los recursos económicos disponibles.*

Aunque la Responsabilidad Social considere aspectos sociales y medioambientales en la gestión de las organizaciones, los económicos siguen siendo fundamentales. Por ello, la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* supervisan y controlan su desempeño económico-financiero, lo que supone un firme compromiso con la rendición de cuentas. Ello supone ser responsables ante sus grupos de interés y proporcionarles la información necesaria (Dinarés, Lozano y Vilanova, 2006:13). Además, estas universidades, en relación a sus datos económicos, son transparentes, ya que los mismos son evaluados por entidades independientes. En definitiva, como señala de la Cuesta (2010:2), las universidades deben ser socialmente responsables porque prestan un servicio público, como es la educación, y gestionan fondos públicos.

Proposición teórica nº 5: *la comunicación y la colaboración con los grupos de interés es constante en la Universidad de Santiago de Compostela, en la Universidad Internacional de Andalucía y en la Universidad de Málaga, estableciendo dichas instituciones los mecanismos oportunos para garantizar dicha situación.*

Los grupos de interés o *stakeholders* están presentes en la definición del concepto de Responsabilidad Social (MTAS, 2005a:4; Schermerhorn, 2002:157). Por tanto, las universidades, al igual que otras organizaciones, deben considerar sus expectativas y

necesidades, ya que la participación de los grupos de interés de la Universidad implica una concepción dialogada y plural de la Responsabilidad Social (Rubiralta y Barañano, 2010:133). La *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* consideran, de manera significativa, a sus grupos de interés internos (personal docente e investigador, personal de administración y servicios, alumnos, etc.) y externos, siguiendo las pautas establecidas, entre otros, por los *Principios para la Educación Responsable en Gestión* (ONU, 2007:7-8). En relación a los grupos de interés externos, destaca el diseño de estrategias de cooperación entre las universidades analizadas y las empresas. Esto coincide con lo previsto en la literatura (Vega, 2010:150), en la medida que dichos acuerdos generan un mayor nivel de desarrollo de la sociedad.

Para finalizar, comentamos que estas tres universidades están orientadas hacia la excelencia en todas sus actividades, tanto las clásicas docentes e investigadoras como las relativas a la satisfacción de sus grupos de interés, siendo ésta última la que las convierte en universidades excelentes (EFQM, 2003:3). En este sentido, cabe destacar, que la *Universidad de Málaga* está comprometida con el logro de la excelencia, cuya consecución le exige garantizar la calidad en la totalidad de sus actividades. Al respecto, señalamos lo siguiente: evaluación de la totalidad del Área de Servicios de la Universidad en el *Modelo EFQM de Excelencia* y obtención del Sello de Compromiso Europeo con la Excelencia, 200+ otorgado por el *Club Excelencia en Gestión. Vía Innovación* y la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA); el Secretariado de Deporte Universitario ha alcanzado el Sello de Excelencia Europea 300+ concedido a su sistema de gestión tras ser evaluado por las dos entidades referidas; implantación de Cartas de Servicios, de la gestión por procesos y de la gestión por competencias en la totalidad de las unidades funcionales del Área de Servicios de la Universidad (40 unidades funcionales a final del mes de abril de 2011).

Por tanto, después del análisis realizado, podemos afirmar que las universidades objeto de estudio son gestionadas con criterios de Responsabilidad Social, porque identifican a sus grupos de interés y diseñan políticas basadas en la relación mantenida con los mismos (Vázquez, 2005:116 y 117). Además, la gestión de las relaciones que la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* mantienen con sus grupos de interés las han adoptado de manera

voluntaria, tal y como indican diversos autores especializados en la materia (Carroll y Shabana, 2010:91).

Proposición teórica n° 6: *la existencia de una unidad organizativa encargada de la Responsabilidad Social en la Universidad de Santiago de Compostela, en la Universidad Internacional de Andalucía y en la Universidad de Málaga facilita el cumplimiento y la implantación de la misma en las citadas universidades. Dichas unidades utilizan diversos instrumentos, tales como, planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Social o contratos programa para reforzar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social.*

La información recabada, a través de los medios indicados con anterioridad, pone de manifiesto la existencia de un vicerrectorado especializado, órgano de gobierno unipersonal de máximo nivel, que centraliza las acciones sobre Responsabilidad Social en las instituciones de educación superior expuestas, lo que manifiesta una clara intención, por parte de las mismas, de garantizar la presencia de la Responsabilidad Social en las políticas que desarrollan. Esto coincide con las políticas promovidas al respecto por el *Ministerio de Educación* (2009c: 11 y 12), en la medida que la aplicación de criterios de Responsabilidad Social en la gestión universitaria supone desarrollar un comportamiento propio de las universidades socialmente responsables.

Para reforzar su compromiso con la Responsabilidad Social, la *Universidad Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*, emplean diversos instrumentos, tal y como han argumentado un gran número de investigadores, como Barañano (2010:44 y 45), que afirma que, en la actualidad, se pretende, en las universidades españolas, avanzar en la generalización de los instrumentos de Responsabilidad Social, a través de la incorporación de compromisos en materia de Responsabilidad Social de la Universidad a diversos instrumentos de la gestión universitaria, tales como, planes estratégicos, contratos programa, cuadros de mando, códigos de conducta, etc. En consonancia con lo expuesto, cabe destacar, que las Memorias de Responsabilidad Social son una herramienta fundamental dentro de los procesos de información, constituyendo además, un instrumento clave para conseguir una mejor comunicación con los diferentes grupos de interés (del Pozo, Cuesta y Roca, 2008:235). Finalmente, señalamos que el creciente número de memorias publicadas por

diversas organizaciones, entre las que se encuentran un número significativo de universidades, pone de manifiesto la importancia, que, en la actualidad, presentan las mismas (Albareda y Balaguer, 2008:23).

Proposición teórica nº 7: *la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga, a través de sus respectivos compromisos con la Responsabilidad Social, han obtenido mejores resultados en materia social, medioambiental y económica. Además, la relación con sus grupos de interés es más fluida y existe mayor colaboración con los mismos.*

La Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga conocen los impactos que generan, al desarrollar sus actividades, en el entorno. El compromiso asumido por estas instituciones con la eliminación o la reducción de dichos impactos, o lo que es lo mismo, la participación en actividades relativas a la Responsabilidad Social genera, según McWilliams, Siegel y Wright (2006:3), un efecto positivo en sus grupos de interés. Por tanto, las actuaciones desarrolladas, en los tres ámbitos (social, medio ambiental y económico) que definen a la Responsabilidad Social (UMA, 2007:4), han dado lugar a la creación de efectos positivos en sus grupos de interés, lo que, según Marín y Rubio (2008b:182), constituye la base del éxito de la Responsabilidad Social.

Conclusiones

Al emplear la metodología del análisis de casos hemos pretendido profundizar en el tratamiento que la Universidad Española proporciona a la Responsabilidad Social. Hasta ahora, la literatura, en la mayoría de los casos, se ha ocupado de estudiar la materia que nos ocupa en el ámbito empresarial. Sin embargo, el enfoque que adoptamos en el presente trabajo de investigación nos ha llevado a centrarnos en otro tipo de organización, la Universidad. Tras la exposición de un marco teórico previo, relativo a la metodología utilizada, hemos establecido el diseño de la citada metodología para el caso concreto que hemos desarrollado. Posteriormente, hemos formulado un conjunto de proposiciones teóricas y preguntas de investigación. Con la información recabada, mediante la realización de entrevistas presenciales, la observación directa en las universidades y la revisión de la literatura especializada, hemos vinculado las proposiciones formuladas con

la información obtenida. Aunque hemos realizado un estudio comparado de los casos, cabe destacar, que las universidades analizadas han incorporado, de manera real y efectiva, los principios que definen a la Responsabilidad Social a sus sistemas de gestión, lo que ha supuesto mejoras significativas en las propias instituciones y en las relaciones con sus grupos de interés.

Finalmente, deseamos destacar que el estudio realizado ha conducido a la obtención de conclusiones generales que permitirán, en el futuro, avanzar en la investigación sobre este tema, siempre que a partir de las mismas se formulen hipótesis concretas a contrastar en una muestra amplia de universidades. Asimismo, este trabajo demuestra que la metodología del estudio de casos puede resultar adecuada para el análisis exploratorio de nuevos modelos de gestión en las instituciones de educación superior, aunque presenta una limitación propia de las investigaciones cualitativas, que es no poder generalizar los resultados en términos estadísticos.

2.5. CONSIDERACIONES FINALES

Seguidamente, exponemos algunas consideraciones relativas a la materia estudiada en el presente capítulo.

Con respecto a la *Dimensión Social de la Educación Superior*:

- 1) La dimensión social de la educación superior es fundamental para consolidar el proceso de construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*.
- 2) La equidad y la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior son necesarias para garantizar la dimensión social de la misma.
- 3) Es clave promover la Responsabilidad Social en la educación superior, ya que ello supone aumentar la contribución de las universidades al desarrollo económico y social de su entorno.

- 4) Las universidades, al igual que otras organizaciones, generan, al realizar sus actividades, impactos en su entorno, siendo un objetivo prioritario para las mismas eliminar o reducir aquellos que sean negativos.
- 5) Dotar a las universidades de mayor autonomía es esencial para que puedan contribuir al progreso de la sociedad.

Con respecto a las *Universidades Socialmente Responsables*:

- 1) La Responsabilidad Social de la Universidad o Responsabilidad Social Universitaria es una forma de gestión en la que las universidades asumen un compromiso con su entorno, lo que supone considerar las expectativas de sus grupos de interés o *stakeholders*.
- 2) Los ámbitos de actuación de las universidades, en materia de Responsabilidad Social, son el medioambiental, el social y el económico. Por su parte, podemos señalar, dentro de cada ámbito, las siguientes dimensiones: enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación; gestión y, por último, relaciones con la sociedad.
- 3) Dentro de la dimensión correspondiente a relaciones con la sociedad se incluyen las acciones relacionadas con la transferencia de conocimiento y la extensión cultural, aunque ambas son de tal relevancia que podrían por sí mismas constituir dos nuevas dimensiones a considerar en cada uno de los ámbitos de la Responsabilidad Social.
- 4) La relevancia que presenta el tema objeto de estudio, en el ámbito internacional, ha originado la proliferación de iniciativas que promueven comportamientos socialmente responsables.
- 5) Una de las iniciativas más significativas es el *Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education* (Proyecto AISHE), que pretende integrar y evaluar la educación para el desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior.

- 6) Otras iniciativas desarrolladas, en el ámbito internacional, son las siguientes: *Higher Education Partnership for Sustainability (HEPS)*, *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability (NJHEPS)*, *Global Higher Education for Sustainability Partnership (GHESP)* y *Global University Network for Innovation (GUNI)*.

Con respecto a la *Universidad Española y Responsabilidad Social*:

- 1) La Universidad Española debe satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades y las demandas del entorno. Ello supone asumir, por parte de estas instituciones, responsabilidades de carácter social, medioambiental y económico.
- 2) La *Estrategia Universidad 2015* señala que las universidades españolas deben contribuir, de manera destacada, al avance de la sociedad, desempeñando la Responsabilidad Social un papel fundamental para alcanzar dicho objetivo.
- 3) La mayoría de las 78 universidades que conforman el *Sistema Universitario Español*, en el curso académico 2010-2011, son socialmente responsables, ya que realizan diversas acciones en materia de Responsabilidad Social, tales como, la elaboración de memorias de Responsabilidad Social o la creación de programas o proyectos que promueven dicho tema.
- 4) La *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* son instituciones de educación superior socialmente responsables, siendo referencias destacadas, en materia de Responsabilidad Social, en el ámbito nacional.

CAPÍTULO 3

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

CAPÍTULO 3

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: PROPUESTA DEL *FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA*

3.2.1. Estructura del modelo

3.2.2. Los grupos de interés de la Universidad

3.3. LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

3.3.1. Estructura de los sistemas de garantía de la calidad

3.3.2. Indicadores de los sistemas de garantía de la calidad

3.3.3. Integración de los sistemas de gestión en la Universidad

3.4. INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD: EL CASO DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*

3.4.1. Sistemas de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de
Málaga*

3.4.2. Despliegue de la Responsabilidad Social de la Universidad en los centros de
la *Universidad de Málaga*

3.4.3. Propuesta de indicadores de Responsabilidad Social en la Universidad: su
incorporación a los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la
Universidad de Málaga

3.5. CONSIDERACIONES FINALES

CAPÍTULO 3

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

3.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo expone una propuesta metodológica para el despliegue de la Responsabilidad Social en la Universidad. Consta de tres epígrafes, relativos a un modelo en la Universidad basado en la Responsabilidad Social, a los sistemas de garantía de la calidad en la Universidad y, finalmente, a la integración del tema objeto de investigación en el sistema de garantía de la calidad de una Universidad Española.

El epígrafe 3.2. refleja la propuesta formulada por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, que consiste en un modelo de Responsabilidad Social para el *Sistema Universitario Público Andaluz*. Al principio, en el subepígrafe 3.2.1., se detalla la estructura del citado modelo. Posteriormente, se identifican y analizan, en el subepígrafe 3.2.2., los grupos de interés de la Universidad, un elemento clave en relación con sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social, una cuestión fundamental para la Universidad y para cualquier otra organización.

Seguidamente, en el epígrafe 3.3., se estudian los sistemas de garantía de la calidad en la Universidad. Se empieza mostrando, en el subepígrafe 3.3.1., la estructura de los citados sistemas, prestando especial atención al *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria (AUDIT)* de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)*. A continuación, se hace referencia, en el subepígrafe 3.3.2., a los indicadores de los sistemas de garantía de la calidad. Por último, se finaliza, en el subepígrafe 3.3.3., estudiando la integración de los sistemas de gestión en la Universidad en un modelo único.

El epígrafe 3.4. expone la integración de la Responsabilidad Social en el sistema de garantía de la calidad de la *Universidad de Málaga*. El subepígrafe 3.4.1. explica los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la citada institución. A continuación, en

el subepígrafe 3.4.2., se realiza una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de dicha Universidad. Concluimos, en el subepígrafe 3.4.3., con una propuesta de indicadores de Responsabilidad Social para el caso propuesto.

3.2. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: PROPUESTA DEL *FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA*

A continuación, vamos a exponer un modelo de Responsabilidad Social aplicable en la Universidad. Se trata de la propuesta realizada por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, ampliamente aceptada y reconocida en el ámbito universitario español. Analizamos los objetivos que tiene establecidos el citado modelo, las referencias y los principios considerados para su elaboración y la estructura que presenta. Posteriormente, estudiamos la importancia, destacada también en el modelo referido, que presentan los grupos de interés o *stakeholders* en la Universidad.

3.2.1. ESTRUCTURA DEL MODELO

En el capítulo anterior, expusimos diversas iniciativas, desarrolladas por las universidades españolas, en materia de Responsabilidad Social. Además de actuaciones de carácter individual, se analizaron otras de naturaleza colectiva, tales como, el proyecto *Universidades Responsables* y la proposición del *Grupo de Trabajo de Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible* de la *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*. La propuesta que ahora nos ocupa, la del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, la aplazamos debido a la relevancia que presenta.

El *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* es un espacio para la coordinación de los *Consejos Sociales* de las universidades públicas andaluzas. Entre los objetivos que persigue el citado foro, destacan los siguientes (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009a:4):

- Facilitar la comunicación entre los *Consejos Sociales* de todas las universidades, de carácter público, andaluzas.
- Aprovechar las sinergias positivas generadas por el trabajo conjunto de dichos *Consejos Sociales*, favoreciendo así al *Sistema Público Universitario Andaluz* y al conjunto de universidades que conforman dicho sistema.
- Optimizar el conjunto de recursos económicos y humanos que se encuentran disponibles para los *Consejos Sociales* de las universidades andaluzas.

El entorno actual de la educación superior se enfrenta a la implantación y consolidación del denominado *Espacio Europeo de Educación Superior*. Dicha situación afecta, al igual que al resto de instituciones de educación superior de Europa, a las universidades andaluzas, que deben aspirar a alcanzar los siguientes objetivos (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009b:81 y 82):

- Ser cada vez más, además de transmisoras, generadoras de conocimiento.
- Compatibilizar la educación, que es su función histórica, con su nuevo carácter de instrumento estratégico regional.
- Integrar una visión internacional de sus actividades con un enfoque, de naturaleza regional, de sus responsabilidades.
- Dichas responsabilidades deben ser entendidas, por parte de las universidades andaluzas, en un sentido amplio, incluyendo aspectos de carácter económico, social y, en términos generales, de calidad de vida.

En este nuevo contexto, las universidades públicas andaluzas han decidido revisar y mejorar su sistema de enseñanza para, en la medida de lo posible, responder a las necesidades sociales y empresariales de Andalucía. Existen tres ámbitos de actuación considerados para la mejora de las nuevas titulaciones en estas universidades. Dichos ámbitos y sus respectivas líneas de actuación son los siguientes (FORO DE LOS

CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009c:14):

- Contenidos relevantes propuestos para su implantación en las nuevas titulaciones universitarias: la sostenibilidad y el medio ambiente, la enseñanza de idiomas extranjeros, el desarrollo de la capacidad emprendedora, el enfoque global de la enseñanza, etc.
- Políticas universitarias generales destacadas: las políticas de accesibilidad a la Universidad, la transferencia de tecnología, las políticas de desarrollo en la relación Universidad-empresa, las políticas de cooperación con la comunidad local, el fomento de la movilidad internacional, etc.
- Otras propuestas: la educación continua, los criterios y procesos de admisión en la Universidad, el establecimiento de una red de ex-alumnos, la búsqueda de equilibrio entre la oferta y la demanda, etc.

La dimensión social en la educación superior es una realidad en Andalucía, al igual que en el resto de Europa, y prueba de ello es que todas las universidades públicas andaluzas, en la actualidad, disponen de un plan estratégico. Dicho documento, ofrece la oportunidad de conocer la importancia que la dirección de estas universidades concede, entre otros aspectos, a la Responsabilidad Social. La información proporcionada por los planes estratégicos de las diez universidades públicas andaluzas, nos revela lo siguiente (Larrán y López, 2010a:181-185):

- Un porcentaje relevante de líneas de acción en los diferentes planes estratégicos, concretamente un 56 por ciento de media, se corresponden con diversos aspectos de la Responsabilidad Social.
- El compromiso con el medio ambiente está presente en la mayoría de los planes estratégicos de las universidades andaluzas, siendo bastante generalizadas las acciones destinadas a la disminución del consumo energético. Sin embargo, no son muy usuales, en estas universidades, la optimización en la gestión de residuos y las actuaciones relativas al transporte sostenible.

- Presentan una importancia destacada los siguientes aspectos: los procesos de gestión interna y de comunicación, la mejora de las condiciones laborales, así como la seguridad y la salud en el trabajo.
- Ausencia, en la mayoría de las universidades, de incentivos específicos para la investigación acerca de la Responsabilidad Social.
- La diversidad e igualdad de oportunidades están reconocidas en varios de los planes estratégicos analizados. Lo mismo sucede con la cooperación al desarrollo.
- Ausencia, en la mayoría de las universidades, de medidas concretas para mejorar la relación con los grupos de interés (participación, transparencia, etc.).

Dicha información nos indica que, en la actualidad, existe un equilibrio en el tratamiento que las universidades públicas andaluzas proporcionan a la Responsabilidad Social. Sin embargo, es necesario avanzar en determinados aspectos medioambientales, en el fomento de la investigación en materia de Responsabilidad Social y, sobre todo, es fundamental, reforzar el tratamiento que se ofrece a los grupos de interés. Para que la Responsabilidad Social esté orientada correctamente en las universidades públicas andaluzas, es necesario el compromiso de estas instituciones con la transparencia, siendo un aspecto básico de la misma la comunicación continua con los grupos de interés, así como la participación de los mismos en el ámbito universitario andaluz.

El trabajo del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* consiste en la elaboración de una propuesta de Memoria de Responsabilidad Social del *Sistema Universitario Público Andaluz*. Por consiguiente, el objetivo básico del proyecto es promover un modelo de Responsabilidad Social en las universidades andaluzas como acción de mejora de la calidad de dichas instituciones (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:11). La implantación de este modelo en las universidades ofrece la posibilidad de evaluar el comportamiento de estas instituciones de educación superior, contribuir a la mejora continua de sus resultados, comparar constantemente las acciones que desarrollen en el ámbito social (que cada vez presenta una importancia mayor en los sistemas de gestión) y

afianzar las relaciones con los distintos grupos de interés andaluzas (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:24). En definitiva, las memorias suponen un ejercicio de transparencia basado en el compromiso de la Universidad con el desarrollo sostenible y su eficacia en el cumplimiento de sus funciones económicas, sociales y medioambientales. Por tanto, las memorias, al igual que en otras organizaciones, son una herramienta fundamental dentro de los procesos de información, constituyendo además, un instrumento clave para conseguir una mejor comunicación con los diferentes grupos de interés (del Pozo, Cuesta y Roca, 2008:235). Según Albareda y Balaguer (2008:23), el creciente número de memorias publicadas por diversas organizaciones pone de manifiesto la importancia, que, en la actualidad, presentan las mismas.

Ahora bien, es importante saber que la aplicación de la Responsabilidad Social en la Universidad no empieza ni termina con la publicación de una memoria de sostenibilidad o de Responsabilidad Social por parte de la misma. Por consiguiente, la Universidad debe contemplar la Responsabilidad Social en sus funciones básicas (formación, investigación, gestión y proyección social) en una triple dimensión (económica, social y medioambiental), sin olvidar la importancia que presentan otros aspectos, tales como, un aumento de la transparencia, un mayor diálogo con los diferentes grupos de interés y, de manera relevante, la incorporación de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la Universidad y en su planificación estratégica (Larrán y López, 2010b:2).

La propuesta que nos ocupa se basa en el siguiente conjunto de referencias: el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, las directrices del *Global Reporting Initiative*, el modelo de financiación de las universidades públicas andaluzas para el período 2007-2011, el contrato programa correspondiente al año 2008 entre la *Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía* y las diferentes universidades públicas andaluzas, las memorias de sostenibilidad publicadas por algunas universidades españolas (Almería, Cádiz y Santiago de Compostela) y el *Cuadro de Responsabilidad Social* de la *Universidad de Málaga*, el análisis de expectativas de los diversos grupos de interés de las universidades públicas de Andalucía, el estudio de los planes estratégicos de las universidades públicas andaluzas, la presencia de la Responsabilidad Social en la oferta formativa de las universidades estudiadas y, por último, el contenido relativo a la Responsabilidad Social presente en la oferta investigadora de las universidades públicas

andaluzas (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:33-77).

La figura 3.1. muestra el conjunto de referencias empleadas para la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social de las universidades públicas andaluzas.

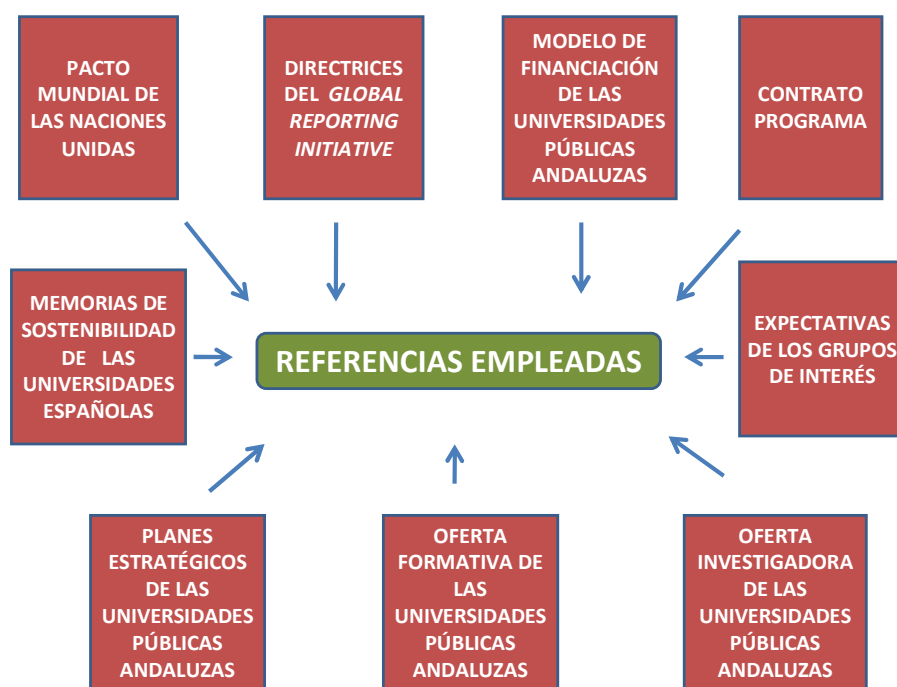


FIGURA 3.1.
REFERENCIAS EMPLEADAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANDALUZAS
(Fuente: Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, 2009d:33)

A continuación, exponemos los principios que se han considerado para la elaboración de la propuesta de Memoria de Responsabilidad Social del *Sistema Universitario Público Andaluz*, estableciendo dos grupos claramente diferenciados. El primer grupo comprende aquellos principios que determinan los aspectos sobre los que la organización debería informar (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:79 y 80):

- 1) **Materialidad**: la información que contenga la memoria deberá cubrir aquellos asuntos e indicadores que reflejen los impactos económicos, sociales y medioambientales de la organización.

- 2) Participación de los grupos de interés: la organización informante debe identificar a sus grupos de interés e indicar en la memoria la respuesta proporcionada a las expectativas y demandas de los mismos.
- 3) Necesidades y expectativas de los grupos de interés: deben estar presente en el proceso de toma de decisiones en la organización, contribuyendo así al desarrollo mutuo de ambos. Se establecen necesidades genéricas (transparencia informativa, participación, etc.) y necesidades específicas (varían según el grupo de interés que se trate).
- 4) Contexto de sostenibilidad: la organización debe presentar su desempeño dentro del contexto de sostenibilidad más amplio posible.
- 5) Exhaustividad: la definición de la cobertura de la memoria debe ser suficiente para mostrar los impactos económicos, sociales y medioambientales, permitiendo que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el período de tiempo que abarca la memoria.

Los principios que corresponden al segundo grupo garantizan la calidad y la presentación, en condiciones adecuadas, de la información divulgada, contribuyendo a alcanzar una transparencia real y efectiva (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:80 y 81):

- 6) Equilibrio: es necesario, para poder valorar el desempeño de la organización de manera adecuada, que la memoria muestre los aspectos positivos y los aspectos negativos del citado desempeño.
- 7) Comparabilidad: la información presentada debe permitir a los grupos de interés valorar los cambios que ha experimentado la organización a lo largo del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
- 8) Precisión: para que sea posible valorar el desempeño de la organización se requiere que la información contenida en la memoria sea precisa y detallada.

- 9) Periodicidad: la información debe ofrecerse siguiendo un calendario periódico.
- 10) Claridad: la información debe exponerse de manera comprensible para que, de este modo, resulte accesible para los grupos de interés.
- 11) Fiabilidad: el conjunto de información utilizado en la preparación de la memoria debe ser analizado y presentado de forma que pueda ser sometido a examen, al tiempo, que confirma la calidad de la citada información.

La Memoria de Responsabilidad Social debe ofrecer información acerca del período que cubre, la fecha de la anterior memoria y el ciclo de presentación de la memoria. En el caso de las universidades, se recomienda que el ciclo de elaboración de la memoria sea anual y su presentación se lleve a cabo entre los meses de noviembre y diciembre de cada año (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:83).

Seguidamente, nos ocupamos de la estructura de la Memoria de Responsabilidad Social del *Sistema Universitario Público Andaluz*. Consta de los siguientes apartados: declaración del máximo responsable, perfil organizativo, recursos y compromisos. En relación a los mismos, indicamos lo siguiente (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:85-98):

- **Declaración del máximo responsable**: el rector o el presidente del consejo social de cada Universidad debe expresar, mediante una carta, el compromiso de la institución con la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social. Esta declaración debe contener las prioridades estratégicas a corto (1-3 años), medio (3-5 años) y largo plazo (5-10 años) relativas a los asuntos de sostenibilidad. También se deben considerar las tendencias de mayor alcance (macroeconómicas, políticas, etc.) que afecten a la organización y que puedan influir sobre sus prioridades relativas a la sostenibilidad. Además, la declaración deberá incluir los logros y los fracasos registrados en la Universidad durante el período de tiempo que abarque la memoria. Posteriormente, se establecen las metas que pretende alcanzar la organización en el próximo año y los objetivos fijados para los próximos 3-5 años. Por

último, se consideran otros asuntos relativos al enfoque estratégico de la organización.

- **Perfil organizativo:** en el caso de la Universidad se ha establecido informar sobre un conjunto de aspectos bastante amplio. Son los siguientes: ámbito de aplicación (la memoria debe hacer referencia, además de a la propia Universidad, a todas aquellas entidades en las que la misma ejerza una influencia considerable, teniéndolas en cuenta para la elaboración de la información económica y financiera), localización geográfica, *misión y visión*, descripción de los riesgos y oportunidades (indicando también los impactos que genera la Universidad en el desempeño de su actividad), códigos de buen gobierno implantados (definición de las competencias y las responsabilidades del equipo de gobierno, participación de los grupos de interés, competencias y funciones de los responsables en materia de Responsabilidad Social, publicidad, etc.), códigos de conducta aprobados, plan estratégico, organigrama, composición de los órganos centrales, premios recibidos, adhesiones a iniciativas (nacionales e internacionales) de carácter social, etc.
- **Recursos:** estructura operativa (centros propios y adscritos por campus, departamentos, otros centros, institutos de investigación, servicios a la comunidad universitaria, áreas administrativas y de gestión, etc.), oferta formativa (oferta de títulos y cambios producidos en el año al que se refiere la memoria con respecto al anterior), recursos humanos (análisis comparativo del personal con respecto al año anterior, evolución de los gastos salariales totales, etc.), recursos materiales y tecnológicos (evolución del número de aulas, seminarios, despachos, laboratorios, talleres, etc. También se deben reflejar aspectos como el avance de las bibliotecas, la red inalámbrica, etc.) e información económica (presupuestos de los dos últimos años aprobados y liquidados, inversiones realizadas en infraestructuras, importe destinado a la investigación, cuantía propuesta para becas y ayudas, etc.).
- **Compromisos:** las universidades públicas andaluzas deben comprometerse, para demostrar de manera real su compromiso con la Responsabilidad Social, con el alumnado, con el personal, con la sociedad, con el medio ambiente, con

el tejido empresarial y las instituciones y, finalmente, con la mejora continua (véase el cuadro 3.1.).

COMPROMISO CON EL ALUMNADO	COMPROMISO CON EL PERSONAL
Con el desarrollo profesional. Con la innovación docente. Con las competencias profesionales y con los valores. Con la integración. Con la participación del alumnado. Con la movilidad. Con el rendimiento del proceso formativo.	Con la formación. Con la asignación eficiente de los recursos. Con la igualdad. Con la carrera profesional. Con la conciliación de la vida familiar y laboral. Con la acción social. Con la mejora del clima laboral. Con la mejora de la salud de los trabajadores.
COMPROMISO SOCIAL	COMPROMISO AMBIENTAL
Con la inserción de los titulados en la sociedad. Con la proyección de la cultura. Con el deporte. Con la sociedad civil y con colectivos sociales. Con los valores sociales. Con la cooperación al desarrollo. Con nuestros mayores.	Con una política y un sistema de gestión ambiental. Con la reducción del consumo energético. Con la reducción del consumo de agua. Con la gestión de residuos. Con la reducción de la contaminación acústica. Con la reducción de la contaminación atmosférica. Con la sensibilización e investigación ambiental. Con la normativa. Con los espacios naturales.
COMPROMISO CON EL TEJIDO EMPRESARIAL Y CON LAS INSTITUCIONES	COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA
Con la colaboración empresarial. Con la transferencia de conocimiento. Con la investigación.	Con la atención a las sugerencias y resolución de conflictos que se produzcan en el seno de la Universidad. Con la evaluación.

CUADRO 3.1.
 COMPROMISOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANDALUZAS
 (Fuente: adaptación propia a partir de Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, 2009d:90-98)

Finalizamos, señalando que la implantación, en un futuro próximo, de estos contenidos en las universidades públicas andaluzas, permitirá que dichas instituciones contribuyan, en mayor medida, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, constituyéndose la Memoria de Responsabilidad Social en un destacado instrumento, de carácter estratégico, fundamental para garantizar la sostenibilidad de estas universidades (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009d:103). Por tanto, el compromiso de las universidades con aspectos de

naturaleza económica, social y medioambiental contribuye a que estas instituciones de educación superior devuelvan a la sociedad parte de los recursos que reciben de la misma.

3.2.2. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD

El concepto de grupo de interés o partes interesadas (*stakeholders*) lo analizamos en el capítulo primero del presente trabajo de investigación, pero ahora nos centraremos en la importancia que presenta en la institución de educación superior por excelencia, la Universidad.

La participación de los grupos de interés como elemento relevante en la gestión de la organización no es reciente, ya que ha sido un tema destacado desde comienzos de la década de los setenta del siglo pasado (Taut, 2008:224). La relación que mantienen ambas partes (organización y grupos de interés) es significativa e interesante porque, a través de la misma, la organización puede transmitir los valores que la definen (Noland y Phillips, 2010:40). Según Maon, Lindgreen y Swaen (2010:22), los *stakeholders* influyen, de manera significativa, en las respuestas que la organización proporciona a las cuestiones sociales. En opinión de Suchman (1995:574), la organización se compromete con un sistema de normas y valores para ganar mayor aceptación por parte de los grupos de interés, ya que es un reto para la organización minimizar el escepticismo que los grupos de interés puedan tener respecto al compromiso de la misma con la Responsabilidad Social (Du, Bhattacharya y Sen, 2010:9). Para Basu y Palazzo (2008:126), la legitimidad de una organización se fundamenta en la capacidad que tenga para convencer a los grupos de interés de la conveniencia de sus decisiones, aunque la gestión de las relaciones con los *stakeholders* debe adoptarla la organización de manera voluntaria (Carroll y Shabana, 2010:91). Según Marín y Rubio (2008b:182), la relación existente entre la Responsabilidad Social y el éxito se basa en que la Responsabilidad Social genera efectos positivos en los grupos de interés, tanto internos como externos.

El carácter dinámico de la Responsabilidad Social motiva que su evolución mantenga una estrecha relación con los intereses que la sociedad considera más justos en cada momento (Husted, 2000:24). Por consiguiente, en la actualidad, el concepto de

Responsabilidad Social se encuentra bastante relacionado con la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (Badaracco, 1998:265).

Para Marín y Ruiz (2008:97), la relación exclusiva, entre el concepto de Responsabilidad Social y las actuaciones de apoyo social destinadas a los más desfavorecidos, carece de sentido, siendo necesario incluir en el marco de la Responsabilidad Social todas las acciones que supongan beneficios para todos los grupos de interés de la organización. Para gestionar una organización con criterios de Responsabilidad Social es fundamental identificar a los grupos de interés, que variarán según diversos factores como el área geográfica de actuación o la actividad desarrollada, y planificar políticas basadas en la relación mantenida con los mismos (Vázquez, 2005:116 y 117). Es clave, por tanto, conocer las demandas de los grupos de interés, manteniendo un flujo de información constante con ellos. La organización, en el desarrollo de sus actividades, debe considerar a todos los *stakeholders* afectados por las mismas, asumiendo las responsabilidades que se deriven de sus actuaciones. De este modo, la organización genera beneficios económicos y sociales (Vargas y Vaca, 2005:243). Por consiguiente, sería un grave error, por parte de la organización, considerar cada conjunto de *stakeholders* por separado (Ramírez, 2006:61).

Según McWilliams, Siegel y Wright (2006:3), la participación de la organización en actividades relativas a la Responsabilidad Social genera un efecto positivo en sus grupos de interés que, en caso de no llevarse a cabo dicha medida, podrían retirar su apoyo a la organización. Esto pone de manifiesto que, en determinadas ocasiones, la organización genera impactos negativos entre sus grupos de interés más significativos, lo que puede originar que éstos, con sus decisiones, decidan castigar a la organización (Godfrey, Merrill y Hansen, 2009:428). La actitud contra la organización, por parte de los grupos de interés, puede suponer medidas de diversa consideración, como la demanda judicial (Demacarty, 2009:401). Además, gestionar adecuadamente, por parte de la organización, la relación con los *stakeholders* implica una contribución única y desinteresada a los procesos de toma de decisiones, particularmente en el campo de la innovación. Ello se debe principalmente a la posibilidad de generar redes de relaciones con los *stakeholders* (McVea y Freeman, 2005:59). En definitiva, la organización debe gestionar de manera efectiva su relación con los grupos de interés, ya que ello puede contribuir a generar ventajas competitivas (Barnett y Salomon, 2006:1105).

Para Benneworth y Jongbloed (2010:570), la identificación de los grupos de interés más relevantes de la organización no es fácil. En opinión de Vallaey (2008:212), es más complicado determinar los grupos de interés de la Universidad que los de otro tipo de organizaciones, ya que el carácter “universal” de la Universidad provoca que la inmensa mayoría de los grupos de interés tengan relación, directa o indirecta, con dicha institución.

Las universidades, al igual que otros organismos públicos, han presentado hasta ahora un menor nivel de desarrollo del concepto de Responsabilidad Social, en sus sistemas de gestión y de formación, que las empresas. No obstante, en opinión de Larrán y López (2010c:100), las universidades, para reforzar su función en la sociedad, deben revisar, de forma exhaustiva, su *misión*, su *visión* y las relaciones con los diferentes grupos de interés o *stakeholders*. Sin embargo, en la Universidad, al igual que en cualquier tipo de organización, no es fácil identificar a los grupos de interés, ya que existen diversos factores que determinan la importancia de los mismos, como pueden ser el poder, la legitimidad o la urgencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997:869).

Según el modelo de Responsabilidad Social Universitaria que analicemos, la relación de la propia Universidad con sus grupos de interés será diferente. Para el profesor Rodríguez Fernández (2010:11-12), se pueden establecer los siguientes modelos:

- 1) Modelo académico tradicional: las necesidades sociales intentan satisfacerse mediante la impartición de conocimientos generales y, en este contexto, mediante la formación de profesionales para la Iglesia y el Estado. La Universidad se encuentra muy alejada del concepto de rendición de cuentas ante los grupos de interés o la sociedad en su conjunto.
- 2) Modelo académico moderno y corporativo: muestra el riesgo que, en términos de Responsabilidad Social, puede ocurrir cuando un determinado *stakeholder* orienta la Universidad hacia la satisfacción de sus intereses específicos.
- 3) Modelo global, empresarial e instrumental: se establece una relación abierta entre la Universidad y la sociedad, alcanzándose un diálogo significativo entre la institución y sus grupos de interés. Sin embargo, pueden existir limitaciones,

ya que la Universidad debe responder a las exigencias del mercado, lo que puede ocasionar que no actúe correctamente con los *stakeholders*.

- 4) Modelo global, pluralista e intrínsecamente responsable: existe un modelo integrado de Responsabilidad Social que implica la identificación de los grupos implicados (*stakeholders*) en la Universidad con un interés legítimo en el devenir de la misma. Este modelo de Responsabilidad Social, por consiguiente, contempla la participación efectiva de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones de la institución.

La figura 3.2. representa, según el modelo de Responsabilidad Social Universitaria que consideremos, la relación existente entre la Universidad y los grupos de interés.

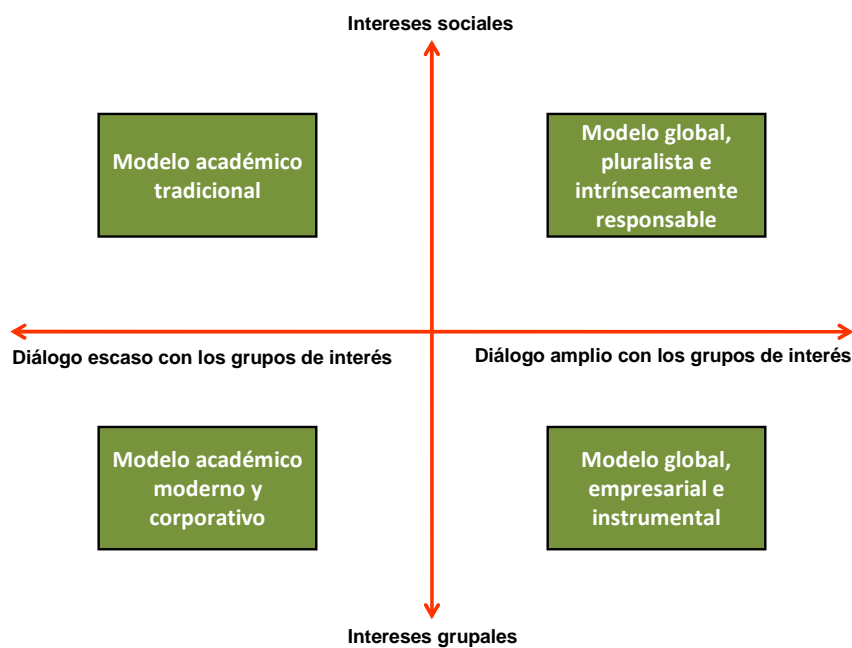


FIGURA 3.2.
RELACIONES DE LA UNIVERSIDAD CON SUS GRUPOS DE INTERÉS SEGÚN LOS
MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA
(Fuente: Rodríguez Fernández, 2010:11 y 12)

En el marco de la Responsabilidad Social Universitaria, la Universidad adquiere un compromiso con sus grupos de interés, satisfaciendo, en la medida de lo posible, sus expectativas y demandas. Además, la Universidad debe comunicar el grado de cumplimiento de las mismas, demostrando así su compromiso con la transparencia informativa (Fernández, 2010:10). Según de la Cuesta (2004:55 y 56), la existencia de un

estándar o norma sobre la información que se debe proporcionar, simplifica los procesos y elimina las diferencias entre informes, resultando la información más útil y comparable para los grupos de interés.

Por tanto, para que la Universidad, en el ámbito de la Responsabilidad Social, desempeñe un papel activo es necesario que defina su *misión*, su *visión* y sus valores en colaboración con los distintos grupos de interés, estableciendo, además, una relación de confianza y colaboración con los mismos. De este modo, la Universidad conseguirá ser una institución más competitiva (López, 2008b:7). Existe una importante relación entre los conceptos de competitividad y *stakeholders*, ya que la competitividad de la Universidad es la capacidad que tiene esta institución para alcanzar su *misión*, o lo que es lo mismo, cuando la propia Universidad es capaz de considerar, en su actividad, las demandas y las expectativas de los grupos de interés existentes en su entorno (FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, 2009b:8).

Analizar las expectativas de los *stakeholders* permite identificar los diferentes intereses que existen en la Universidad, determinar si pueden entrar en conflicto y evaluar la adopción de una determinada estrategia. Para realizar el citado análisis, Muñoz, Fernández y Rivera (2010:95 y 96) proponen diseñar un “mapa de *stakeholders*”, introduciendo en dicha herramienta los grupos de interés de la Universidad, su importancia en los diversos aspectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Universidad y su nivel de implicación en la formulación de estrategias y acciones.

Un análisis de las cualidades de los *stakeholders* ayuda a identificar a cada uno de ellos, siendo más fácil conocer las expectativas y los intereses que pueden tener en la estrategia de la organización (Caballero, García y Quintás, 2007:13). Al analizar los principales grupos de interés de la Universidad, nos basamos en la aportación del modelo estudiado en el anterior subepígrafe. Por consiguiente, analizamos los *stakeholders* más relevantes de la Universidad, así como sus expectativas más significativas (véase el cuadro 3.2.).

GRUPOS DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
Personal de administración y servicios.	<p>Plan de igualdad y conciliación entre la vida familiar y la laboral. Planificación de recursos humanos a largo plazo. Transparencia en la gestión y en la divulgación de la información. Catálogos de servicios. Plan de carrera profesional para el personal de administración y servicios. Mejoras en los procesos de gestión de recursos humanos (selección, promoción, evaluación, desempeño, etc.). Mayor reconocimiento y consideración en la toma de decisiones. Formación. Distribución justa y mejor utilización de los recursos materiales. Uso racional. Creación de conciencia social. Acercamiento de la Universidad a la sociedad.</p>
Personal docente e investigador.	<p>Universidad modelo en el respeto de los derechos laborales: estabilidad, evaluación, promoción, salarios, convenios colectivos, desarrollo profesional, clima laboral, etc. Mejora de recursos materiales y su distribución entre áreas. Asignación racional de recursos en la docencia y en la investigación. Mejora del sistema de gestión medioambiental. Mejora del reconocimiento de la labor realizada por el personal docente e investigador. Salud y seguridad en el trabajo. Cumplimiento de la función social de la Universidad. Fomentar en el alumnado valores éticos. Transferencia de la investigación a la sociedad. Medidas de promoción para la igualdad. Formación continua en el profesorado.</p>
Alumnos.	<p>Docencia de mayor calidad, más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales. Orientar y facilitar el acceso al mercado laboral. Mayor cooperación con otras universidades. Facilitar los intercambios. Mejorar la comunicación con el alumno. Difusión de las acciones desarrolladas. Aumento de la participación del alumnado en la vida universitaria y en la toma de decisiones. Formación en valores humanos. Asignación eficiente de recursos según las necesidades reales: mejorar las infraestructuras. Fomentar la conciencia ética tanto en la docencia como en la investigación. Investigación práctica, según lo demandado por la sociedad. Vinculación permanente con los alumnos y los egresados: formación de posgrado adaptada a las realidades del egresado.</p>
Empresas.	<p>Formar al alumno en capacidades y competencias. Mayor empleabilidad del egresado. Selección y contratación de proveedores siguiendo criterios de Responsabilidad Social. Agilizar los procedimientos administrativos. Mayor información y transparencia sobre los procedimientos. Formación continua. Transferencia de conocimiento generado por la investigación de la Universidad a la empresa. Mayor y mejor relación de la Universidad con las empresas de su entorno. Formar al alumno en ética empresarial y en Responsabilidad Social. Información sobre los costes asociados a la formación. Mejor planificación de las estancias de los profesores y los alumnos en las empresas.</p>
Sociedad.	<p>Gestión interna de la Universidad transparente, eficaz y eficiente. Funcionamiento ejemplar en responsabilidad. Relación fluida y abierta con la sociedad civil. Imponer a proveedores y clientes criterios de Responsabilidad Social. Investigación responsable de acuerdo a las demandas sociales. Formación del alumno para poder integrarlo en la realidad social. Conocimientos en gestión empresarial y habilidades sociales. Creación de empresas y autoempleo. Formación integral en valores: sentido ético y compromiso social. Cumplir el papel de agente dinamizador y promotor de cambios en la sociedad. Código de conducta y comportamiento ético asumidos por toda la Universidad. Dimensión social de la Universidad: acceso, equidad y atención de minorías.</p>

CUADRO 3.2.
PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD Y SUS EXPECTATIVAS
(Fuente: adaptación propia a partir de Foro de los Consejos Sociales
de las Universidades Públicas de Andalucía, 2009d:49-65)

Además de los grupos de interés analizados, que son los más representativos de la Universidad, no podemos olvidar que existen otros. Entre ellos, señalamos los siguientes: la opinión pública, los proveedores, las administraciones públicas, los medios de comunicación, las asociaciones de diversa índole, los centros de investigación, las organizaciones no gubernamentales, etc. (Rodríguez Fernández, 2010:12).

Para Rubiralta y Barañano (2010:133), la participación de los grupos de interés de la Universidad implica una concepción dialogada y plural de la Responsabilidad Social, siendo necesario el establecimiento de iniciativas concretas entre la comunidad universitaria y sus *stakeholders*.

Las empresas, como hemos señalado con anterioridad, son uno de los grupos de interés más relevantes de las universidades. Los acuerdos entre ambas instituciones se deben a la existencia de intereses y objetivos comunes, tales como, elementos de desarrollo territorial o de desarrollo de la investigación y la innovación (Valls, 2006:32). Según Marzo, Pedraja y Rivera (2008:50), en la relación Universidad-empresa un mayor nivel de satisfacción de las empresas implica que éstas consideran que sus expectativas e intereses son reconocidos por las universidades, lo que supone un mayor compromiso por parte de las empresas hacia la Universidad. Consiguientemente, aquellas empresas que se encuentran más satisfechas y más comprometidas, en su relación, con las universidades, se muestran más dispuestas a desarrollar un mayor número de acciones de colaboración. De esta manera, ambas partes, Universidad y empresa, obtienen beneficios diversos, como la consideración, por parte de las universidades, de las necesidades formativas de las empresas, que originarán una mejor preparación en el alumnado universitario, afectando dicha preparación, de manera positiva, a las empresas cuando los alumnos, transcurridos algunos años, se conviertan en egresados. Este último aspecto es especialmente relevante, ya que según Wood, *et al.* (2002:219), los alumnos terminan el período educativo con un desconocimiento importante de los problemas y del contexto social, político y cultural en el que las empresas desarrollan su actividad. En definitiva, las universidades y las empresas deben diseñar estrategias de cooperación que generen un mayor nivel de desarrollo de la sociedad en su conjunto (Vega, 2010:150).

La utilización, por parte de las universidades, de diversos instrumentos de Responsabilidad Social afecta, de manera positiva, a los grupos de interés de dichas

instituciones. Entre estos instrumentos, destacan los códigos de buen gobierno, que contienen un conjunto de recomendaciones y pautas a los que deben someterse las organizaciones para mejorar su comportamiento respecto a la transparencia informativa, la composición y el funcionamiento de los órganos de gobierno y la relación con los distintos grupos de interés (García-Meca, 2010:61). En cualquier caso, los códigos solamente son útiles si son implementados y cuando la organización puede asegurar a los grupos de interés que se encuentra comprometida con su cumplimiento (Waddock, Bodwell y Graves, 2003:23). Para Valor y de la Cuesta (2005:186), sería recomendable incluir, en las decisiones de buen gobierno de todas las organizaciones, las medidas que sean necesarias para minimizar los impactos negativos (de carácter económico, social o medioambiental) derivados de las actividades que realizan, ofreciendo a sus grupos de interés la posibilidad de exigir a las organizaciones el cumplimiento de sus obligaciones.

En opinión de Caballero, Vázquez y Quintás (2009:56 y 57), es necesario replantearse la capacidad de influencia de los *stakeholders* en la Universidad Española, ya que en la actualidad, la situación de los mismos, en relación a la empleabilidad de los alumnos, no es positiva, ya que se resta capacidad de decisión a *stakeholders* como los empresarios o los antiguos alumnos, que suelen estar más preocupados por exigir a la Universidad una orientación al mercado más concreta.

Sin embargo, en la Universidad Española, cada vez más, los grupos de interés presentan una mayor importancia en el ámbito de la Responsabilidad Social. Prueba de ello es el proyecto de implantación de la Responsabilidad Social en la *Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales* de la *Universidad Politécnica de Madrid*. El objetivo fundamental del citado proyecto es incorporar la Responsabilidad Social en el sistema de gobierno y en la gestión de la *Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales* de la *Universidad Politécnica de Madrid*. Para ello, es clave reforzar el diálogo con los grupos de interés, considerando sus necesidades y expectativas y cumpliendo los compromisos adquiridos con los mismos (Félez, *et al.*, 2010:293 y 294).

Por otra parte, también se deben tener en cuenta las interacciones que se producen entre los *stakeholders*, ya que originan la aparición de intereses opuestos entre los mismos. Esta situación se supera mediante el establecimiento de compromisos entre ellos, ya que

alcanzar acuerdos conlleva obtener resultados positivos para todos los implicados, al tiempo que se genera valor en la organización (Carbonell, Tirado y De los Ríos, 2006:69).

Para finalizar, comentamos que existen diversos factores que pueden oponerse a la participación de los grupos de interés de la Universidad en la evaluación de su comportamiento socialmente responsable. Entre ellos, indicamos los siguientes (Gaete, 2009:14 y 15):

- La estructura organizacional, extremadamente vertical y jerarquizada, que presenta la Universidad implica que los grupos de interés encuentren serias dificultades en el complejo sistema interno de esta institución.
- La cultura de la Universidad, con tendencia a la división debido a la existencia de numerosos centros, favorece la existencia de “grupos de poder” en el ámbito interno de la misma, que pueden no estar interesados en la participación de los *stakeholders* de dicha institución.
- Los sistemas de información y los procedimientos, en algunos casos, que posee la Universidad, principalmente las de carácter público, pueden dificultar la participación de los grupos de interés.
- En relación a la participación de los *stakeholders* en el proceso de evaluación del comportamiento socialmente responsable de la Universidad, cabe destacar, que no es homogéneo, ya que depende del grado de interés o el nivel de motivación que tengan los propios *stakeholders*.
- Que los grupos de interés perciban que su participación no influye, de manera real y efectiva, en el proceso de toma de decisiones de la Universidad, y que dicha participación responde únicamente a la necesidad de llevar a cabo un procedimiento rutinario generado por una imposición legal.
- Falta de capacidad, por parte de los grupos de interés de la Universidad, para valorar su participación como una oportunidad de aprendizaje social destacada que les permita solucionar problemas propios.

3.3. LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

Seguidamente, nos ocupamos de los sistemas de garantía de la calidad en la Universidad. Comenzamos analizando la estructura y la importancia que presentan los citados sistemas y, posteriormente, analizamos el *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* (AUDIT) de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA). A continuación, estudiamos la importancia que presentan los indicadores en los sistemas que nos ocupan. Finalmente, nos centramos en la integración de los sistemas de gestión en la Universidad.

3.3.1. ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD

En el contexto de la Responsabilidad Social, las universidades deben ser socialmente responsables y estar comprometidas con sus diferentes grupos de interés, satisfaciendo, en la medida de lo posible, sus demandas y necesidades. Es necesario, en una sociedad del conocimiento como la actual y de creciente internacionalización de la oferta universitaria, asegurar la calidad de la formación en las diferentes titulaciones. El nivel de confianza que las universidades han recibido de la sociedad ha hecho posible que las mismas alcancen un mayor nivel de autonomía en su gestión. Sin embargo, dicha confianza debe reflejarse, en el marco del *Espacio Europeo de Educación Superior*, en una mayor transparencia por parte de estas instituciones de educación superior (ANECA, 2010a:2).

La ENQA “*European Association for Quality Assurance in Higher Education*” (Asociación Europea para la Garantía de Calidad en la Educación Superior) ha establecido un conjunto de criterios y directrices para la garantía interna y externa de calidad en los centros de educación superior. En relación a los mismos, señalamos lo siguiente (ANECA, 2007a:11 y 12):

- 1) Política y objetivos de calidad: el centro debe consolidar una cultura de la calidad basada en una política de calidad y en los responsables del sistema de garantía interna de calidad (SGIC).

- 2) Diseño de la oferta formativa: el centro debe contar con mecanismos que le permitan mantener y renovar su oferta formativa, desarrollando metodologías para la aprobación, el control, la evaluación y la mejora continua de la calidad de sus enseñanzas.
- 3) Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes: el centro debe poseer procedimientos que le permitan comprobar que las acciones que desarrolla tienen como finalidad fundamental favorecer el aprendizaje del estudiante.
- 4) Personal académico y de apoyo a la docencia: el centro debe contar con mecanismos que aseguren que el acceso, la gestión y la formación de su profesorado se realiza con las debidas garantías para que éste cumpla con las funciones que le corresponden.
- 5) Recursos materiales y servicios: el centro debe contar con los medios necesarios para diseñar, gestionar y mejorar sus recursos materiales y servicios, con el objetivo de favorecer el aprendizaje de los alumnos.
- 6) Resultados de la formación: el centro debe disponer de herramientas para medir y analizar los resultados (del aprendizaje, de la inserción laboral y de la satisfacción de los diversos grupos de interés), para la toma de decisiones y para la mejora de la calidad de la enseñanza.
- 7) Información pública: el centro debe tener los mecanismos adecuados para publicar, de forma periódica, la información relativa a las titulaciones y a los programas.

Se pretende que dichas indicaciones sean utilizadas por las instituciones de educación superior y las agencias de garantía de calidad que trabajan en el *Espacio Europeo de Educación Superior*, constituyendo las mismas una fuente de apoyo y orientación para las instituciones de educación superior que desarrollan sus propios sistemas de garantía interna de calidad y para las agencias de garantía externa de calidad.

En relación a los criterios y las directrices, cabe destacar, que se fundamentan en un conjunto de principios básicos. Entre ellos, señalamos los siguientes (ENQA, 2005:13):

- Las instituciones de educación superior son las responsables de la calidad de sus ofertas y de la garantía de su calidad.
- Deben protegerse los intereses de la sociedad respecto a la calidad de la educación superior.
- Es fundamental desarrollar y mejorar la calidad de los programas académicos destinados a los estudiantes de la educación superior en todo el *Espacio Europeo de Educación Superior*.
- La transparencia y la presencia de expertos externos son importantes en los procesos de garantía de calidad.
- Se debe promover una cultura de calidad en las instituciones de educación superior y desarrollar procesos que permitan a dichas instituciones demostrar su responsabilidad con la sociedad.
- La garantía de calidad enfocada a la rendición de cuentas es totalmente compatible con la garantía de calidad que persigue objetivos de mejora.

Por consiguiente, las universidades deben disponer de sistemas de garantía interna de calidad, aportando así nuevas perspectivas a las actuaciones emprendidas en materia de evaluación de enseñanzas, servicios, profesorado, etc. Asimismo, cabe destacar, que los diferentes órganos de evaluación externa (agencias) deben contribuir, a través de los procesos de evaluación externa, a garantizar los objetivos de calidad universitaria (ANECA, 2007a:3 y 4). Por tanto, la unión ordenada de las actuaciones internas y externas de las universidades debe constituir el sistema de garantía interna de calidad del sistema universitario en España y del *Espacio Europeo de Educación Superior* en su totalidad.

La figura 3.3. muestra el sistema de garantía interna de calidad existente en las instituciones de educación superior.

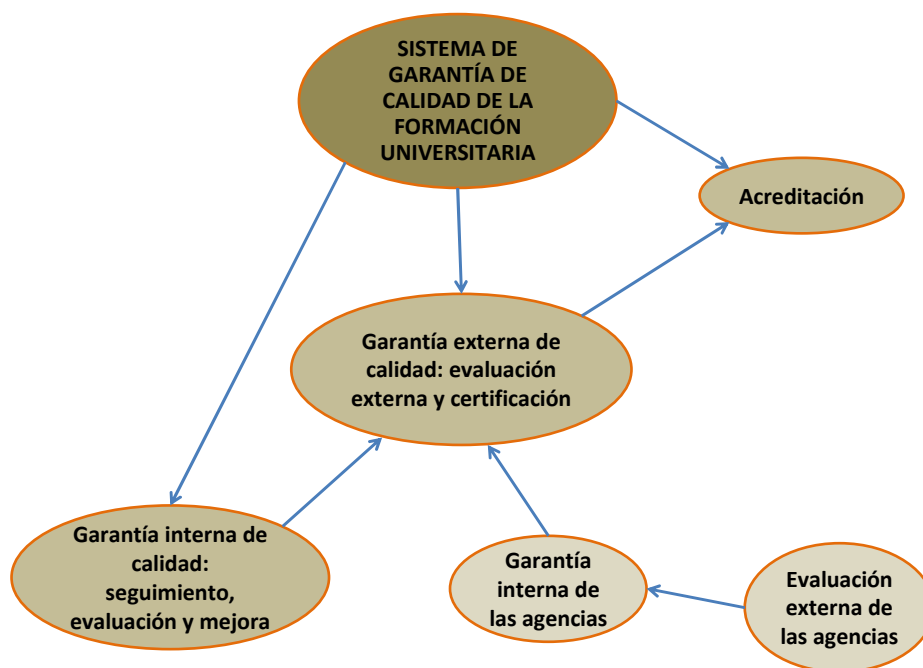


FIGURA 3.3.
 SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE CALIDAD
 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR
 (Fuente: ANECA, 2007a:8)

En la actualidad, para garantizar la calidad de la educación superior es necesario la garantía interna de calidad (basada en la responsabilidad de las universidades) y la garantía externa de calidad (cuya responsabilidad recae en las agencias de evaluación). Por tanto, es fundamental reforzar la autonomía de las universidades e implantar sistemas eficaces de garantía interna de calidad, que serán posteriormente evaluados por las agencias de evaluación. Este control externo culmina con la acreditación y permite consolidar el control interno llevado a cabo por las universidades (ANECA, 2007a:8). Además, las universidades, al diseñar un sistema de garantía interna de calidad, deben tener en cuenta los requisitos de calidad de sus diferentes grupos de interés (estudiantes, personal docente e investigador, personal de administración, sociedad, etc.) (ANECA, 2007a:10), los diversos agentes implicados en el sistema, las funciones que tienen asignadas y la coordinación en el citado sistema (Arranz, 2011:57).

Por tanto, el desarrollo y la evaluación de los sistemas de garantía interna de calidad aportan a las universidades un valor añadido que contribuye a reforzar una cultura de calidad en el ámbito de la educación superior. Con la implantación de los sistemas de

garantía interna de calidad en las instituciones universitarias se consiguen los siguientes avances (ANECA, 2010b:79):

- Se optimizan los niveles de confianza entre las diferentes instituciones y se posibilita trabajar en función de la medición de los resultados obtenidos.
- Se incrementa la transparencia institucional y académica, fomentando en todas las universidades la utilización de políticas y sistemas de garantía interna de calidad formalmente establecidos y públicamente disponibles. Así, se constituye la autonomía como una herramienta fundamental para que la Universidad pueda cumplir con las expectativas sociales y satisfacer, de una forma eficaz y eficiente, las demandas del entorno.
- Se promueve la participación de todos los agentes implicados en el sistema universitario. Es fundamental destacar que el rol que desempeña el alumno cambia de manera significativa, pasando de ser un cliente o usuario receptor de servicios a convertirse, además, en un agente implicado en el buen funcionamiento de la institución universitaria.
- Se facilita la formación de redes y la cooperación internacional. La prioridad concedida a la medición de la calidad se materializa en la creación de agencias responsables de estos procesos en la mayoría de los países europeos.

En definitiva, una vez diseñados y evaluados los sistemas de garantía interna de calidad, cabe destacar, que el reto al que se enfrenta el *Sistema Universitario Español* es conseguir que la implementación de los citados sistemas sirva para facilitar y agilizar el seguimiento de las titulaciones y asegurar la mejora continua de la formación universitaria (ANECA, 2010b:84).

La *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) es una fundación de carácter estatal que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. Su *misión* es “aportar garantía externa de calidad al sistema universitario y contribuir a su mejora constante” (ANECA, 2010c).

La *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* ha llevado a cabo diferentes iniciativas destinadas a favorecer el desarrollo de sistemas de garantía interna de calidad en las universidades españolas. Una de las iniciativas más significativas ha sido el denominado *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* (AUDIT), puesto en marcha, en el año 2007, por la propia *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*, la *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña* (AQU) y la *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia* (ACSUG). El objetivo del citado programa es el siguiente (ANECA, 2009:22):

Favorecer y fortalecer el desarrollo de sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria, con el centro o la Universidad como eje de los mismos. Con esta iniciativa se pretende, por una parte, facilitar orientaciones para el diseño de sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria. Y, por otra parte, tras el diseño realizado, poner en práctica un procedimiento de evaluación que conduzca al reconocimiento del diseño e implantación de dichos sistemas.

El *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* está dirigido a los centros universitarios y pretende ser una herramienta que contribuya al reconocimiento de los sistemas de garantía interna de calidad diseñados por los centros, lo que supone que este programa incluye un proceso de verificación de los citados sistemas existentes en los centros. Este proceso de verificación permite a los centros universitarios asegurar la adecuación y pertinencia de su diseño dado el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos (ANECA, 2007a: 4 y 5).

En relación a la elaboración del *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria*, cabe destacar, que se han considerado los sistemas de garantía interna de calidad existentes en las universidades españolas, las directrices del *Ministerio de Educación y Ciencia*, los criterios europeos en materia de garantía de calidad y las experiencias de las universidades europeas en el citado ámbito. En cualquier caso, con dicho programa se pretende que los centros universitarios dispongan de sistemas de garantía interna de calidad adecuados para analizar sus resultados, diseñen su oferta formativa de manera más apropiada, revisen el desarrollo de la misma e introduzcan los cambios oportunos (ANECA, 2007a:14 y 15). Por ello, se proponen, en el programa que nos ocupa, un conjunto de directrices para orientar a los centros universitarios en el diseño de los sistemas de garantía interna de calidad. En relación a las mismas, indicamos lo siguiente (ANECA, 2007b:5-11):

- Directrices generales: definir la política y los objetivos de calidad.
- Directrices específicas: garantizar la calidad de los programas formativos, orientar las enseñanzas a los estudiantes, garantizar y mejorar la calidad del personal académico, gestionar y mejorar los recursos materiales y los servicios, analizar y tener en cuenta los resultados y, por último, publicar la información sobre las titulaciones.

El diseño de los sistemas de garantía interna de calidad en las universidades se lleva a cabo a través de un conjunto de etapas. Por consiguiente, los centros universitarios deberán abordar progresivamente estas etapas y, al mismo tiempo, generar documentos que demuestren el cumplimiento de cada una de ellas. Existen, según el programa que nos ocupa, cuatro etapas: compromiso, planificación, diagnóstico y, finalmente, definición y documentación. En relación a las tres primeras etapas, señalamos lo siguiente (ANECA, 2007a:18 y 19):

- 1) Compromiso: el centro debe adquirir un compromiso, real y continuo, con el desarrollo de un sistema de garantía interna de calidad. Por consiguiente, es necesario definir: el nivel de participación del centro y del equipo de gobierno de la Universidad con el sistema de garantía interna de calidad, una declaración que refleje el compromiso de los órganos de gobierno y gestión de la institución con la calidad y, finalmente, los responsables máximos del proceso de diseño del sistema.
- 2) Planificación: el centro debe reflexionar acerca de las estructuras de apoyo necesarias para el diseño y desarrollo del sistema de garantía interna de calidad. Por tanto, el centro deberá concretar: los principales implicados en el desarrollo del sistema y las responsabilidades que tengan que asumir, las estructuras fundamentales de apoyo, los medios empleados para involucrar al personal, etc.
- 3) Diagnóstico: el centro debe realizar un diagnóstico para conocer, de manera general, su situación actual. Dicha información constituirá el punto de arranque para el diseño del sistema de garantía interna de calidad. En esta etapa es fundamental: identificar los elementos que son básicos en el diagnóstico (leyes,

reglamentos, normas y criterios que regulan la formación. También, la estructura organizativa y los mecanismos asociados a la mejora de la formación), establecer los responsables implicados en el diagnóstico, identificar las necesidades detectadas considerando las características del centro, etc.

4) Definición y documentación: la elaboración de la cuarta etapa implica definir y documentar los diferentes mecanismos o procesos necesarios para garantizar la calidad de la formación universitaria, lo que supone considerar, en cada uno de ellos, un conjunto de aspectos. En relación a los mismos, señalamos lo siguiente (ANECA, 2007b:13-15):

- Objetivos y principios de actuación: el centro debe fijar previamente los objetivos que desea alcanzar con la implantación del sistema de garantía interna de calidad. En la elaboración del sistema el centro debe someterse, como mínimo, a dos principios de actuación: legalidad y seguridad jurídica (se debe diseñar el sistema respetando la legislación universitaria vigente, así como los criterios y las directrices para la garantía de calidad establecidas en el *Espacio Europeo de Educación Superior*) y publicidad, transparencia y participación (se debe difundir, por parte del centro, el proceso de elaboración del sistema de garantía interna de calidad, estableciendo los procedimientos oportunos para facilitar el acceso a las propuestas y los informes que se generen durante su elaboración. Asimismo, es fundamental conseguir la participación de todos los grupos de interés, considerando sus expectativas y demandas).
- Grupos de interés: el centro debe indicar los grupos de interés hacia los que está orientado el sistema de garantía interna de calidad. Los más habituales son los siguientes: el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios, los alumnos, las empresas y la sociedad.
- Fases: el centro, al diseñar el sistema de garantía interna de calidad, debe tener presentes las siguientes fases: la recogida y el análisis de información, el control y la mejora continua de las diferentes

actuaciones, las estrategias necesarias para el proceso de toma de decisiones y, por último, la rendición de cuentas a los grupos de interés sobre las actuaciones desarrolladas.

- Alcance: el centro debe, al definir el alcance del sistema de garantía interna de calidad, contemplar el conjunto de elementos que afectan a la formación universitaria: el diseño de la oferta formativa, el desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes, el personal académico y de apoyo a la docencia, los recursos materiales y los servicios, los resultados de la formación y, finalmente, la información pública.
- Procedimientos: el centro debe, en función del grado de complejidad o necesidad de control de los procesos a incluir en el sistema de garantía interna de calidad, analizar la utilidad de documentar los procesos (mediante procedimientos, fichas de proceso, etc.) con el fin de obtener una descripción suficiente acerca de su objetivo, alcance, responsabilidades, tipo de control, etc.
- Organización, estructura y recursos: el centro debe especificar los aspectos (organizativos y estructurales) y los recursos que constituyen el soporte del sistema de garantía interna de calidad: el organigrama y la estructura organizativa del centro, las responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno y gestión, el personal académico y de apoyo a la docencia que se encuentre vinculado al centro, etc.

En el análisis que realizamos sobre las etapas, debemos hacer especial referencia al diagnóstico, ya que es necesario afrontar, con la máxima exigencia posible, su ejecución. Ello se debe a que, como se indicó anteriormente, es fundamental para el diseño del sistema de garantía interna de calidad. Por tanto, detectar las carencias y las oportunidades de mejora, explícitas o latentes, en el actual modelo organizativo, permitirá a los responsables del centro realizar una planificación adecuada de las actividades que será necesario desarrollar (ANECA, 2007c:3).

La etapa de definición y documentación supone, como se ha indicado con anterioridad, definir y documentar los procesos que sean necesarios para garantizar la calidad de la formación universitaria. Teniendo en cuenta las directrices, señaladas con anterioridad, que propone el *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria*, existen diversos procesos asociados a las mismas.


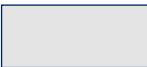




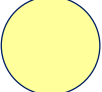

A continuación, en el cuadro 3.3., se recogen las citadas directrices y sus correspondientes procesos asociados.

DIRECTRICES	PROCESOS
Definir la política y los objetivos de calidad.	Para definir la política y los objetivos de calidad.
Garantizar la calidad de los programas formativos.	Para garantizar la calidad de los programas formativos.
Orientar las enseñanzas a los estudiantes.	De definición de perfiles y admisión de estudiantes. De orientación al estudiante y desarrollo de la enseñanza. De gestión de la movilidad del estudiante. De gestión de la orientación profesional. De gestión de las prácticas externas. De gestión de incidencias, reclamaciones y sugerencias.
Garantizar y mejorar la calidad del personal académico.	De definición de la política del personal académico/administración y servicios. De captación y selección del personal académico/administración y servicios. De formación del personal académico/administración y servicios. De evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico/administración y servicios.
Gestionar y mejorar los recursos materiales y los servicios.	De gestión de los recursos materiales. De gestión de los servicios.
Analizar y tener en cuenta los resultados.	De análisis de los resultados.
Publicar la información sobre las titulaciones.	De publicación de información sobre las titulaciones.

CUADRO 3.3.
DIRECTRICES Y PROCESOS PROPUESTOS EN EL PROGRAMA AUDIT
(Fuente: adaptación propia a partir de ANECA, 2007c:7-35)

Mediante el flujograma o diagrama de flujo se representa como podría ordenarse, de manera coherente, el conjunto de actividades implicadas en un determinado proceso. Para representar los citados diagramas de flujo es necesario utilizar un conjunto de símbolos denominados pictogramas (ANECA, 2007c:5).

A continuación, en el cuadro 3.4., se muestra el significado de los pictogramas empleados en los diagramas de flujo propuestos en el programa que nos ocupa, el *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria*.

	Inicio / fin de un proceso.
	Actividad a desarrollar.
	Punto de control / decisión.
	Procedimiento.
	Evidencia documental de la realización de una actividad.
	Elementos del entorno que deben ser tomados en consideración para desarrollar una actividad.
	<i>Inputs</i> o entradas a un determinado proceso.
	Señalizador de continuidad del proceso.

CUADRO 3.4.
SIGNIFICADO DE LOS PICTOGRAMAS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS
DE FLUJO PROPUESTOS EN EL PROGRAMA AUDIT
(Fuente: ANECA, 2007c:6)

En la figura 3.4. representamos, entre las diferentes posibilidades existentes, el diagrama de flujo del proceso “de gestión de los servicios”, que corresponde a la directriz “gestionar y mejorar los recursos materiales y servicios”.

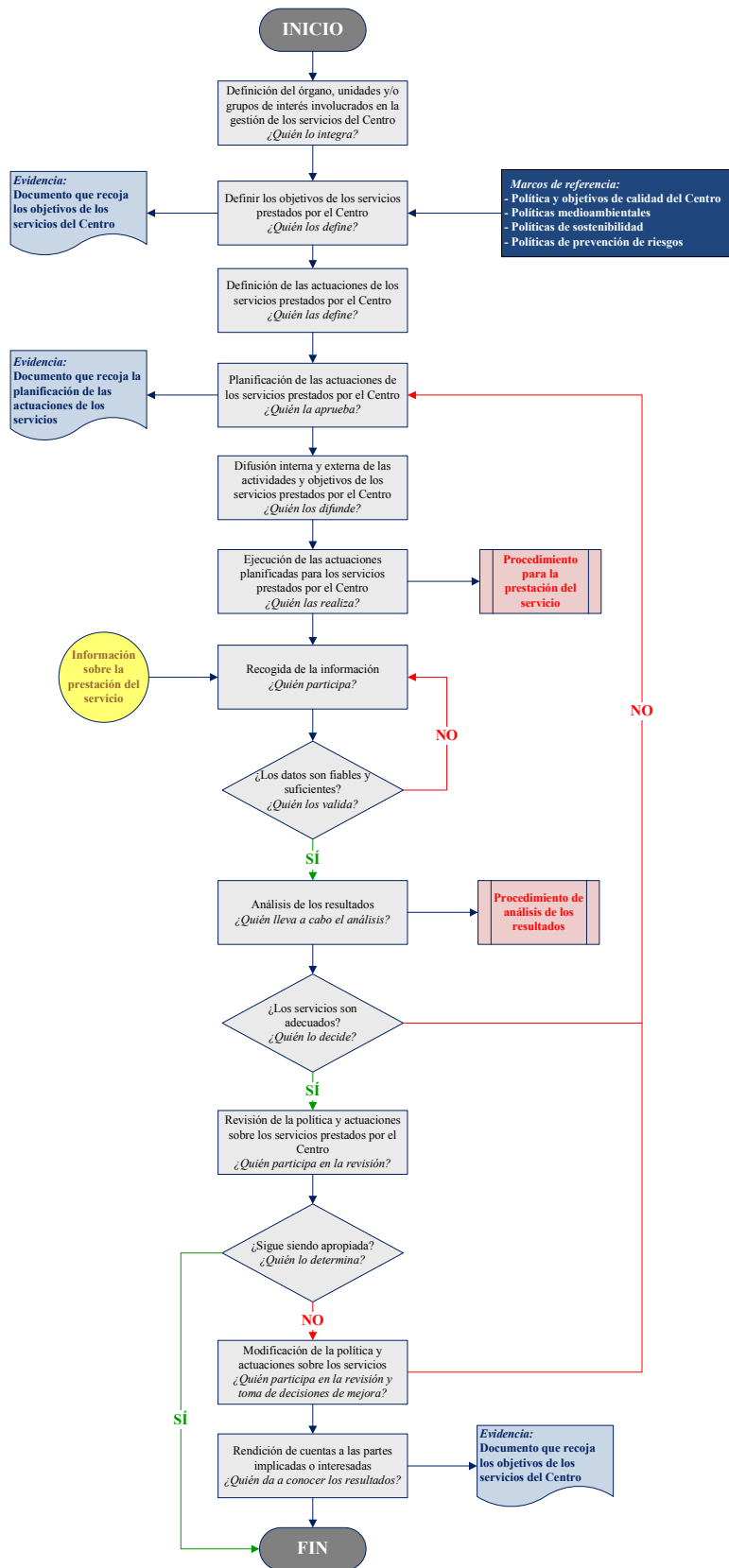


FIGURA 3.4.
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
(Fuente: ANECA, 2007c:31 y 32)

Finalmente, comentamos que la fase de evaluación del *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* es fundamental, ya que asegura la calidad del diseño de los sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria. Se trata de determinar, por parte de las agencias, si el diseño propuesto por los centros universitarios es válido o por el contrario necesita mejoras. La valoración global del citado diseño consta de tres categorías: positivo (el sistema de garantía interna de calidad se considera válido para ser implementado), positivo condicionado (el sistema de garantía interna de calidad se considera apto, en términos generales, para ser implementado. No obstante, deberá introducir las modificaciones necesarias para alcanzar la categoría anterior) y negativo (el sistema de garantía interna de calidad no se valora apto, lo que supone que no se puede implementar. Además, debido a las deficiencias encontradas, se establece que no se puede reparar a corto plazo) (ANECA, 2008:16).

3.3.2. INDICADORES DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD

Las condiciones actuales exigen el desarrollo de modelos educativos que contemplen requerimientos de calidad. Por consiguiente, las universidades deben estar comprometidas con la implantación de indicadores para evaluar la calidad de sus procesos educativos y administrativos, estando en consonancia con una cultura permanente de autoevaluación que concede una importancia considerable a los estándares de calidad.

Los indicadores son herramientas que se utilizan en los sistemas de garantía de la calidad. Son fundamentales, ya que proporcionan información sobre los parámetros ligados a las actividades o a los procesos implantados en las organizaciones (AFNOR, 2000:7). El grado de desarrollo del sistema de indicadores de una organización pone de manifiesto el nivel de madurez de la misma, ya que la calidad de los indicadores es bastante significativa para la gestión y para la toma de decisiones (AENOR, 2003:4). Además, únicamente se deben aplicar aquellos indicadores que aporten valor a los objetivos planteados por la organización y que permitan tomar decisiones para conseguir la mejora y el progreso de la organización y de sus grupos de interés (Cubero, 2009:52).

Según De Miguel y Apodaca (2009:40), al garantizar la calidad de las universidades es esencial evaluar basándose en un conjunto de indicadores que se establecen previamente como estándares de calidad. Dicha afirmación pone de manifiesto que la gestión de la calidad en la Universidad, o en cualquier organización, necesita un conjunto de indicadores para su seguimiento y control (Escudero, 2002:180).

En términos generales, un indicador es fiable cuando cumple los siguientes requisitos: imparcialidad, objetividad, verificabilidad y representación fiel (fidelidad). En relación a los mismos, indicamos lo siguiente (UCLM, 2010:1):

- Imparcialidad: la información debe ser neutral y no poseer sesgos relevantes.
- Objetividad: la información no debe contener criterios de carácter subjetivo.
- Verificabilidad: la información debe representar lo que se propone y no contener errores.
- Representación fiel (fidelidad): debe existir concordancia entre la medida o descripción realizada y el hecho que se quiere representar.

Según la *Asociación Española de Normalización y Certificación*, las características que definen a los indicadores son las siguientes (AENOR, 2003: 6 y 7):

- Representan una actividad relevante o crítica.
- Tienen una relación directa con el concepto valorado con la finalidad de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- Los resultados que proporcionan son cuantificables.
- El beneficio logrado al utilizarlos es superior a la inversión que supone obtener y trabajar los datos necesarios para su desarrollo.

- Son comparables en el tiempo, pudiendo representar la evolución del concepto valorado.
- Son fiables, ya que ofrecen confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- Son fáciles de establecer, utilizar y mantener.
- Son comparables con otros indicadores, permitiendo así la comparación y el análisis.

Es posible trabajar con diversos indicadores en las organizaciones, aunque éstas poseen recursos limitados, lo que supone que únicamente se desarrollan los indicadores que son rentables para las mismas, es decir, aquellos que proporcionan una información relevante en comparación con el esfuerzo realizado necesario para obtenerlos. Para priorizar los indicadores que se pretenden desarrollar existen diversos criterios que deben ser valorados por la organización. En relación a los mismos, señalamos los siguientes (AENOR, 2003:9):

- El grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas.
- La evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de los grupos de interés, resultados económicos, productividad, etc.).
- El progreso de los procesos o parámetros con problemas reales o potenciales.
- La información sobre el coste y los recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores (recogida de información, documentación, etc.).
- La fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad y el nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.

Para implantar un sistema de indicadores es necesario especificar los indicadores de forma correcta e involucrar a las personas afectadas en su implantación. En relación a esto último, cabe destacar, que es fundamental la formación del personal de la organización implicado en el área o actividad evaluada. Por consiguiente, en las organizaciones en las que se lleva a cabo una delegación de autoridad hasta el nivel de área, actividad o proceso evaluado por el indicador, es efectiva la formación del personal responsable. Con ello se consigue, en relación a las acciones realizadas, impedir o corregir posibles desviaciones sobre los objetivos establecidos y mantener los indicadores en los niveles de evolución previstos (AENOR, 2003:12).

Una vez desarrollados los indicadores, la organización no puede olvidarse de la validación, es decir, debe comprobar que los indicadores son útiles y rentables. Para ello, se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención, con los objetivos inicialmente previstos para los que se habían desarrollado los indicadores. Los responsables de la validación deben, para realizar un trabajo correcto, formularse diversas preguntas. Entre ellas, indicamos las siguientes: ¿es útil el indicador?, ¿el indicador sirve para tomar decisiones?, ¿representa el concepto que se desea conocer?, ¿es compatible con el resto de indicadores de manera que permite contrastar los resultados?, ¿compensa la utilidad que genera el indicador teniendo en cuenta el coste de recogida de información y desarrollo que supone?, ¿existe una forma más sencilla de obtener la información?, etc. (AENOR, 2003:13 y 14).

La lectura de los indicadores permite representar las diferencias existentes entre los resultados deseados y los resultados reales, así como la evolución de un proceso según sus objetivos, facilitando la toma de decisiones y permitiendo identificar las áreas de mejora. En cualquier caso, es recomendable llevar a cabo revisiones periódicas del sistema de indicadores de la organización para comprobar que son oportunos y cumplen con los objetivos definidos (AENOR, 2003:15).

Según los resultados que proporcionen las evaluaciones periódicas, la organización tendrá que mantener, modificar o suprimir los indicadores existentes. También deberá decidir acerca de la creación de nuevos indicadores. Para actuar adecuadamente, la organización debe reconocer aquellos indicadores que hayan quedado obsoletos. Los motivos más habituales son los siguientes: la definición de nuevos objetivos por parte de la

organización o la evolución de los ya existentes, la evolución de las expectativas, el aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos, el indicador ya no es suficientemente significativo, etc. (AENOR, 2003:15).

La evaluación y la mejora de la calidad universitaria suponen un problema difícil de abordar, debido a la multiplicidad de perspectivas desde las que delimitar la problemática y a la inestabilidad del ámbito que nos ocupa, ya que la toma de decisiones está, en ocasiones, influida por intereses opuestos. Por tanto, las universidades realmente comprometidas con políticas de calidad, además de implantar un sistema de garantía interna de calidad, deben realizar una revisión anual de la evolución de los indicadores relacionados con dicha materia. Con ello se pretende lo siguiente: detectar posibles desviaciones en los objetivos previamente establecidos, identificar las acciones correctoras e implantar los planes de mejora oportunos para conseguir mejoras significativas en el conjunto de la institución (Abalde, 2007:9).

Por consiguiente, plantear, en las universidades, sistemas de indicadores de calidad, válidos y fiables, supone una solución a la necesidad de disponer de información relevante para la evaluación y la mejora de la calidad universitaria (Chacón, *et al.*, 2001:300).

La importancia que presentan los indicadores en los sistemas de garantía de la calidad de las universidades es considerable. Sin embargo, dicho interés se remonta a finales del siglo pasado. En el año 1995, el *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* establece que es necesario proporcionar, por parte de las universidades, información objetiva que sirva para adoptar decisiones en los ámbitos que sean de su competencia (REAL DECRETO 1947/1995). En opinión de Grad (2009:55), dicha iniciativa fue clave para promover el debate sobre los criterios de calidad que deben estar presentes en las instituciones universitarias y, al mismo tiempo, facilitar el desarrollo y la definición de los indicadores relativos a dicha materia.

En el año 2000, el *Consejo de Universidades* constituyó un grupo de trabajo para que elaborase un borrador de catálogo de indicadores. Al citado documento se le concedió una importancia destacada, ya que se pretendía que los diferentes indicadores, distribuidos por grupos, fueran aceptados por la gran mayoría de las instituciones que conforman el *Sistema Universitario Público Español*. Entre ellos, señalamos los siguientes: oferta

universitaria (distribución interna de la oferta de titulaciones, adecuación de la oferta de estudios con relación al entorno, etc.), demanda universitaria (nota media de acceso, movilidad internacional de alumnos, etc.), recursos humanos (Personal docente e investigador a tiempo completo, personal de administración y servicios/personal docente e investigador a tiempo completo, etc.), recursos financieros (gastos de personal sobre el total de gastos corrientes, gasto corriente por alumno matriculado, etc.), recursos físicos (puestos en aulas, puestos en laboratorios, etc.), procesos (dedicación lectiva del alumnado en créditos, estudiante por profesor, etc.) y resultados (tasa de éxito, tasa de rendimiento, producción de doctores, etc.) (CONSEJO DE UNIVERSIDADES, 2000:1-3). Además, es necesario destacar la evolución positiva que han experimentado, en los últimos años, los siguientes indicadores: participación relativa del gasto total universitario en el Producto Interior Bruto Regional y participación relativa del gasto total por estudiante universitario sobre la renta per cápita de la población de cada comunidad autónoma. El signo positivo de ambos indicadores pone de manifiesto el compromiso de los responsables de la política universitaria regional con el desarrollo de las actividades universitarias (Hernández y Pérez, 2010:61).

Según Escudero (2002:186), gran parte de los indicadores del documento señalado se encuentran relacionados con la calidad, aunque no siempre son indicadores directos de la misma. En cualquier caso, su significado puede ser múltiple y no se pueden interpretar ni aplicar siempre del mismo modo y en las mismas instituciones.

La relevancia que alcanza el tema que nos ocupa ha ido adquiriendo protagonismo a través de los años. Prueba de ello es que uno de los objetivos fijados en el *II Plan de la Calidad de las Universidades* es establecer estándares contrastados para valorar la calidad alcanzada e implantar un sistema de información en las universidades. El citado sistema debe estar basado en la evaluación por resultados y apoyado en un conjunto de indicadores, contribuyendo así a la toma de decisiones (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, 2001:7).

Como señala el profesor Hernández Ruipérez (2010:9 y 10), en el ámbito que nos ocupa, el universitario, los indicadores deben estar orientados a facilitar el análisis académico, es decir, comprobar si se consiguen los objetivos planteados. Para ello, es

necesario trabajar con indicadores que sean, en lo referente a su cálculo, fáciles, ya que así será posible realizar un esfuerzo que esté orientado a las acciones de mejora.

Actualmente, se contemplan, como más relevantes en el ámbito de las titulaciones universitarias, los siguientes indicadores: tasa de graduación, tasa de abandono y tasa de eficiencia. En relación a los mismos, señalamos lo siguiente (REAL DECRETO 1393/2007):

- Tasa de graduación: porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año académico más en relación a su cohorte de entrada.
- Tasa de abandono: relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el título el año académico anterior y que no se han matriculado ni en ese año académico ni en el anterior.
- Tasa de eficiencia: relación porcentual entre el número total de créditos del plan de estudios a los que debieron haberse matriculado a lo largo de sus estudios el conjunto de graduados de un determinado año académico y el número total de créditos en los que realmente han tenido que matricularse.

Al aplicar estos indicadores a instituciones universitarias de diversas características no se establece ningún valor de referencia (REAL DECRETO 861/2010). Además de éstos, Herrera (2009a:16) considera la duración media de los estudios, el índice de permanencia y la tasa de éxito.

En cualquier caso, el establecimiento de indicadores en el *Sistema Universitario Español* debe facilitar la comparación entre las diferentes instituciones que lo conforman. Además, la publicación de los indicadores, en un marco de rendición de cuentas, contribuye a aumentar el compromiso con la calidad y con las políticas de Responsabilidad Social por parte de las universidades españolas. Al respecto, cabe destacar, que los altos cargos de las universidades deben ocuparse de indicadores selectivos y generales que faciliten una visión global del *Sistema Universitario Español*, mientras que las personas con responsabilidades intermedias deben trabajar en indicadores especializados y concretos

que permitan el análisis del citado sistema (Moreno, 2010:32). Asimismo, la importancia que presentan en las universidades, al igual que en otras organizaciones, los grupos de interés, supone la definición, en el marco de los sistemas de garantía interna de calidad, de indicadores que pretenden reflejar la satisfacción de dichos grupos. Entre ellos, destacan la satisfacción del alumno, del profesorado, del egresado, etc. (Herrera, 2009b:3).

Aunque en el tercer epígrafe del presente capítulo realizamos una propuesta de indicadores de Responsabilidad Social en la Universidad, a continuación, comentamos que la relación existente, en las organizaciones socialmente responsables, entre los indicadores de Responsabilidad Social y los correspondientes a la calidad es bastante significativa. Estas organizaciones consideran a la Responsabilidad Social como un pilar básico en sus sistemas de gestión, lo que supone desarrollar indicadores de Responsabilidad Social basados en las sinergias existentes con las disciplinas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral (Vintró, Comajuncosa y Tristany, 2009:3).

La importancia que adquieren los indicadores se constata también en el ámbito internacional. Así, al analizar los indicadores de calidad empleados en las universidades de diversos países (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Japón, Canadá, Italia, Francia, Australia, Holanda, Suecia, España, Brasil, Noruega y Sudáfrica) se aprecia que existe consenso en algunos criterios generales. En relación a los mismos, señalamos los siguientes: los procesos académicos en lo referente a los planes de estudio, los sistemas de evaluación de los estudiantes, el control permanente sobre los sistemas de información, el tiempo empleado para obtener los títulos, el sistema de concesión de becas a los estudiantes, etc. Por otra parte, se hace hincapié en la calidad de los docentes, a través de diversos aspectos como la formación o la investigación. También se insiste, al analizar los criterios para evaluar la calidad, en el desarrollo de procesos permanentes de evaluación para la mejora, adoptando un papel vital las agencias para la garantía de la calidad (AGAP y UGR, 2006:14).

Al analizar, en el ámbito de la educación, indicadores de garantías es fundamental hacer referencia a la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. La citada organización establece un conjunto de indicadores, clasificados por grupos, cuyo alcance es internacional, ya que los datos que nos ofrece son fruto de estudios realizados en diversos países. En relación a los mismos, indicamos lo siguiente (OECD, 2010b:5-10):

- 1) Los resultados de las instituciones educativas y el impacto del aprendizaje: el nivel de estudios entre la población adulta, el porcentaje de población que finaliza la educación secundaria y accede a estudios superiores, el número de estudiantes que finaliza estudios superiores, el porcentaje de población con estudios superiores que sigue formándose a lo largo de la vida, la variación de la tasa de desempleo de aquellos individuos que poseen estudios superiores en comparación con los que no los tienen, las diferencias de ingresos entre las personas con diferentes niveles educativos, los beneficios que se obtienen al invertir en educación, la relación entre el nivel educativo y el bienestar social, la influencia que presenta la educación de un país en la evolución de su economía, etc.
- 2) Recursos financieros y humanos invertidos en la educación: el gasto por estudiante que realiza el gobierno de un país, el porcentaje del Producto Interior Bruto destinado a la educación, la proporción de fondos públicos y privados destinados a la educación, la porción de gasto público reservado a la educación, los derechos de matrícula cobrados por matricularse en instituciones de educación superior, etc.
- 3) Acceso a la educación, participación y avances: la movilidad de los estudiantes en la educación superior, la población sin estudios que no trabaja, etc.
- 4) El entorno del aprendizaje y la organización de los centros educativos: la permanencia en las aulas, el salario del profesorado, la participación de los padres en la educación de sus hijos (instituciones públicas o privadas), etc.

Por tanto, en el ámbito internacional, es importante establecer indicadores de carácter global que permitan un enfoque único al evaluar la calidad de las universidades de diferentes países. Así será posible comparar el compromiso que diversas instituciones universitarias, en todo el mundo, adoptan con la calidad (Buela-Casal, *et al.*, 2009:16).

En definitiva, para construir referentes, los indicadores deben mantenerse a lo largo del tiempo, hacerse extensivos a todo el sistema universitario y, por último, contextualizarse y compararse con los de sistemas parecidos. Sin embargo, lo más

importante es conseguir que los indicadores formen parte de la cultura de gestión de las universidades y, al mismo tiempo, que tengan difusión, tanto interna como externa. Esto supone que los indicadores sean claros y comprensibles para toda la comunidad universitaria y no únicamente para los cargos académicos o los técnicos especialistas (Ferré, 2010:14).

3.3.3. INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD

En la actualidad, las organizaciones necesitan gestionar eficazmente sus sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, actividades de I+D+i, etc.) haciéndolos compatibles entre sí, para establecer objetivos alineados y una visión global de los sistemas y también para facilitar la toma de decisiones (AENOR, 2005:4). Esta necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia en la gestión de un variado y diverso conjunto de actividades ha originado que varias organizaciones decidan integrar sus sistemas de gestión.

Es significativo, en opinión de Heras, Casadesús y Karapetrovic, (2006:3), el éxito alcanzado en los últimos años por los estándares de sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de diversos aspectos de la actividad de las organizaciones, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales, la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de la innovación o la Responsabilidad Social. Estos estándares se caracterizan por tener en común una metodología de creación, una estructura y un proceso de implantación y verificación por parte de terceros. En relación a lo expuesto y según Heras, Bernardo y Casadesús (2007:160), la OHSAS 18001 se creó de tal forma que fuera compatible con la ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a las organizaciones la integración de los sistemas de gestión. En el mismo sentido se desarrolló la *Norma UNE 166002*, que además tiene, como pusieron de manifiesto Benavides y Quintana (2005:30-35), una destacada dimensión estratégica.

Para Heras y Casadesús (2006:46), un sistema de gestión es un conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, etc.) mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que pretende alcanzar. Ello supone que un sistema de gestión es una guía que

explica cómo se gestiona a diario una organización, es decir, la estructura organizativa que presenta, los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.) y los responsables de dichos procesos y procedimientos. Por consiguiente, los sistemas de gestión se fundamentan en los principios básicos de la sistematización y la formalización de las tareas.

El ámbito de los sistemas de gestión se caracteriza por la constante evolución de las normas que se encuentran a disposición de las organizaciones, lo que implica que la integración es la única vía lógica para tratar y beneficiarse de dicho cambio (Karapetrovic, 2008:21). Teniendo en cuenta el progreso de los sistemas de gestión, cada vez es más conveniente y viable integrar, por parte de la organización, estos sistemas en uno más complejo o bien implementar, desde el principio, un sistema integrado de gestión (Labodová, 2004:571).

Por consiguiente, podemos afirmar que, en la actualidad, existen organizaciones, de diferentes ámbitos, que aplican distintos sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, etc.). La integración consiste en trabajar conjuntamente con todos los sistemas de gestión, de tal forma que exista un único sistema que permita a la organización mantener o mejorar su eficacia y eficiencia (Khanna, Laroyia y Sharma, 2009:2). Por tanto, la integración, para Garvin (1991:86), se refiere al grado de alineación o a la armonía existente en una organización. Según Pojasek (2008:87), una vez que la organización consigue la integración de los diversos sistemas, empleando para todos ellos los mismos criterios de rendimiento y comprometiéndose con la mejora continua, aumenta la sostenibilidad de la actividad que desarrolla.

En opinión de Rajkovic y Aleksic (2009:1), el concepto de integración de los sistemas de gestión ha sido desarrollado a partir de la idea siguiente: las organizaciones para sobrevivir y tener éxito, en un entorno altamente competitivo como el actual, deben considerar diferentes aspectos, tales como, la reducción de costes, el compromiso con las políticas de calidad y de respeto al medio ambiente, el bienestar de los trabajadores, etc. Además, también se debe considerar (Arsovski, 2007:91) la aparición de diversos sistemas de gestión con diferentes y, a veces, divergentes exigencias. Por consiguiente, la integración de sistemas se puede definir como un proceso de elaboración de diferentes

sistemas de gestión con funciones específicas en un sistema de gestión, único y más eficaz, integrado. En cualquier caso, el grado de integración variará según las condiciones dominantes, las estrategias establecidas y los requisitos de las normas que definen a cada sistema (Beckmerhagen, *et al.*, 2003:214).

Según Camisón, Cruz y González (2007:643), un sistema integrado de gestión es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en un solo ámbito, recogiendo en una base documental única diversa información (los manuales de gestión que anteriormente eran independientes, los procedimientos, las instrucciones de trabajo, los documentos técnicos y los registros), realizando una auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

En la integración de sistemas de gestión es necesario partir de una identificación adecuada de los procesos de la organización y de sus interacciones. Esto supone una buena definición de todos los procesos y un mapa de procesos en el que se indiquen los vínculos existentes entre ellos (AENOR, 2005:14). Asimismo, para alcanzar una integración efectiva es necesario la alineación de los diferentes sistemas de gestión con los objetivos y las estrategias de la organización (Zeng, Tam y Le, 2010:172).

El proceso de integración de los sistemas de gestión está basado en el ciclo PDCA (planificar, implantar, verificar y actuar) de mejora continua, ya que dicho método facilita el desarrollo de la integración de sistemas (AENOR, 2005:6). Al respecto, una propuesta pionera sobre el tema, formulada en septiembre del año 1999 (Benavides, 2000:264-71), planteaba el desarrollo de un modelo integrado de gestión basado, además de en el *ciclo de Deming*, en la aplicación del *Modelo de Excelencia EFQM* y en la utilización de los *principios de gestión del conocimiento* como pilares sustentadores de la arquitectura integradora del sistema. La integración de los sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, etc.) supone una oportunidad para incidir positivamente en la dinámica de las organizaciones y mejorar aspectos como la toma de decisiones o la clasificación de la documentación. Por consiguiente, además de suponer un ahorro de costes, la integración de los sistemas de gestión ofrece la posibilidad de cambiar el enfoque y el despliegue en la estrategia de la organización (CETIB, 2004:5). Sin embargo, el grado en que una organización integra sus sistemas de gestión varía según sus necesidades específicas (McDonald, Mors y Phillips, 2003:71). Asimismo, Bestratén y

Carboneras (2003:4) señalan que la integración de sistemas de gestión debe afrontarse unificando políticas y criterios de actuación siempre que sea posible, ya que, además de contemplar las características propias de la organización, debe plantearse como una estrategia acertada para la misma.

Como señala Benavides (2007:23), en la Universidad, igual que en cualquier organización moderna, se implantan diversos sistemas de gestión, tales como, medio ambiente, seguridad y salud laboral, etc. Sin embargo, para desarrollar dichos sistemas, de forma eficaz y eficiente, es necesario que la Universidad diseñe y aplique un sistema integrado de gestión, cuyo establecimiento requerirá las etapas que se representan en la figura 3.5.

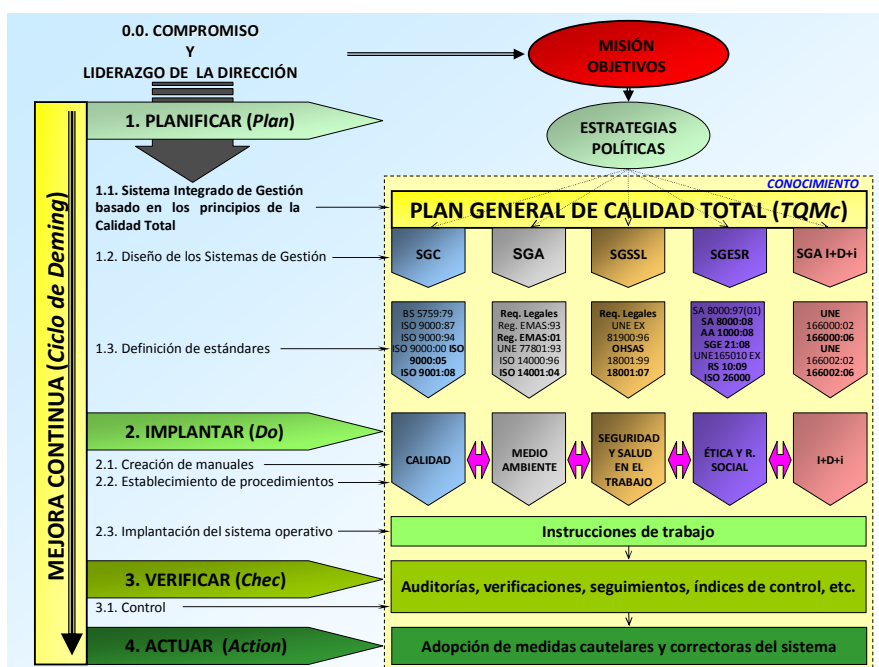


FIGURA 3.5.
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD
(Fuente: Benavides, 2007:21)

La gestión de la documentación, como se ha indicado con anterioridad, es primordial en la implantación y mantenimiento del proceso de integración de sistemas de gestión que nos ocupa. En un sistema integrado de gestión, consideramos que la base de la integración se encuentra en el conocimiento, elemento común a los diferentes sistemas de gestión, que posibilita y favorece su integración. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es fundamental para la aplicación conjunta de los sistemas de gestión.

En la Universidad se puede conseguir la implantación y el desarrollo de la gestión del conocimiento a través de diversas herramientas. Entre ellas, cabe destacar por su relevancia, el *almacén de datos*, que consiste en una gran base de datos que integra información de todos los sistemas de gestión de la institución, estando diseñada para favorecer la toma de decisiones y para la explotación de dicha información (Benavides, 2007:22). En definitiva, el almacén de datos está proyectado, más que para obtener información inmediata, para conocer la situación de la Universidad en un determinado momento. Como ya se puso de manifiesto (Benavides y Quintana, 2003:80-83), se trata de crear en la institución la *memoria organizacional* que posibilite la captura y almacenaje del conocimiento.

La integración de los sistemas de gestión, tanto en la Universidad como en otras organizaciones, presenta puntos fuertes y débiles (véase el cuadro 3.5.).

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de sinergias entre los sistemas, ya que comparten una misma filosofía de gestión. - Aumento de la eficacia en la gestión de los sistemas, en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos. - Optimización de los recursos y del tiempo. - Reducción de la documentación. - Reducción de costes originada por la unificación y la simplificación de la base documental, por la disminución de los recursos y del tiempo empleado en el desarrollo de los procesos integrados y, finalmente, por la integración y la unificación de los procesos de implantación, evaluación y acreditación de los sistemas. - Incremento de la motivación de los trabajadores. - Aumento de la satisfacción de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaparición de la propia identidad de cada sistema de gestión. - Posible pérdida de puestos de trabajo. - Resistencias a los procesos de cambio, que exigen un esfuerzo humano y organizativo considerable. - Diferentes grados de implantación de los propios sistemas. - Grado de compatibilidad entre los principios que guían cada sistema. - Necesidad de recursos y capacidades adicionales para planificar y ejecutar el plan de integración. - Dificultad para elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización.

CUADRO 3.5.
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA INTEGRACIÓN
DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN
(Fuente: adaptación propia a partir de Camisón, Cruz y González, 2007:641-643)

En relación a los factores que guían a las organizaciones hacia la integración y la simplificación de sus sistemas de gestión, cabe destacar, que son varios. Entre ellos, señalamos los siguientes: las intensas concomitancias entre los principios y las prácticas que inspiran los diversos modelos normativos, la necesidad de racionalizar los recursos y

los costes destinados a todos ellos, aliviando la considerable carga administrativa que supone su gestión independiente y, por último, la posibilidad de generar sinergias importantes (Camisón, Cruz y González, 2007:690).

Una peculiaridad básica de los sistemas de gestión es que todas las acciones de mejora deben tener un carácter sistemático, es decir, no deben suponer una actividad esporádica que tenga su origen en un esfuerzo puntual de la dirección o en la corrección de un defecto grave. Dicha situación implica la participación, constante y significativa, de todos los miembros de la organización (Fernández, 2003:142).

En este punto y en relación con el tema que nos ocupa consideramos de interés hacer referencia a la *Norma UNE 165010*, ya que dicho documento establece un conjunto de criterios para que las organizaciones puedan implantar e integrar la Responsabilidad Social. Asimismo, se proporcionan diversas orientaciones para que la propia organización planifique, ejecute y realice el seguimiento y mejora continua de su sistema de gestión de la Responsabilidad Social, estableciendo objetivos realistas y viables (AENOR, 2009b:5).

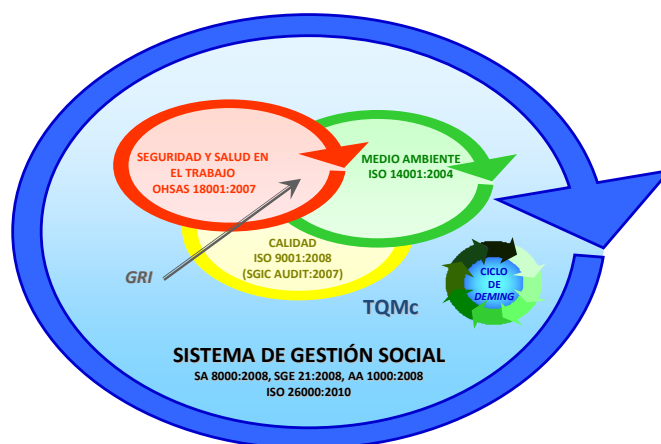


FIGURA 3.6.
EL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIAL COMO BASE PARA LA INTEGRACIÓN
DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
(Fuente: Benavides y Quintana, 2009:120)

En relación con la integración de la Responsabilidad Social en los restantes sistemas de gestión de las organizaciones, y por consiguiente en la Universidad, es posible utilizar el sistema de gestión ética y social como base integradora que cohesione los diferentes sistemas de gestión, tal y como se representa en la figura 3.6. (Benavides y Quintana, 2009:120).

Considerando el grado de madurez de la organización, podemos aplicar tres métodos de integración diferentes. En lo relativo a ellos, señalamos lo siguiente (AENOR, 2005:10 y 11):

- 1) Método básico: es muy rentable porque requiere una inversión pequeña y se obtienen resultados importantes a corto plazo, debido a la optimización de los recursos destinados a la gestión de la documentación y a la gestión integrada de determinados procesos. Algunas de las acciones que pueden llevarse a cabo son la integración de las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema integrado de gestión, la integración en un único manual de gestión de la documentación de los sistemas de gestión que se aplican, etc.
- 2) Método avanzado: supone la continuación del anterior, siendo posible la consecución de resultados a medio plazo, ya que se requiere cierta experiencia para implantar eficazmente la gestión por procesos. Las acciones desarrolladas son varias. Entre ellas, cabe destacar, el desarrollo de un mapa de procesos que integre para los diferentes sistemas de gestión, los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos o claves, los procesos de soporte y sus interrelaciones.
- 3) Método experto: es la continuación del método avanzado. Es muy rentable, ya que implica extender la integración a corto plazo del sistema de gestión por procesos existentes en otras áreas no contempladas hasta ahora, sin inversión adicional. Por tanto, se pueden obtener grandes resultados si se alinean los procesos con las estrategias de la organización, aunque es vital tener una gran experiencia en la gestión por procesos. Algunas de las acciones que pueden ser abordadas son las siguientes: establecer objetivos e indicadores integrados, extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas, involucrar a los proveedores en la mejora de los procesos, etc.

Para finalizar, comentamos que la ausencia de un estándar internacional de sistemas integrados de gestión, aceptado universalmente, que sirva como modelo metodológico, origina que cada organización tenga un diseño *ad hoc* de su integración (Abad, Rodríguez y Sánchez-Toledo, 2010:26). Al respecto, indicar que existe un estándar

de ámbito nacional. Se trata de la *Guía para la integración de los sistemas de gestión*, la *Norma UNE 66177:2005* (AENOR, 2005) a la que nos hemos referido al enumerar los tres métodos aplicables para la integración de sistemas.

3.4. INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación, analizamos la relevancia que presenta la materia que estudiamos, la Responsabilidad Social, en los sistemas de garantía de la calidad de la Universidad. Concretamente, nos ocupamos del caso de la *Universidad de Málaga*. Para ello, comenzamos estudiando los sistemas de garantía de la calidad existentes en los centros de la *Universidad de Málaga*. Seguidamente, nos ocupamos del despliegue de la Responsabilidad Social en dichos centros. Finalmente, realizamos, mediante su incorporación a los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*, una propuesta de indicadores de Responsabilidad Social.

3.4.1. SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Seguidamente, vamos a analizar la estructura que presentan los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*. Antes de efectuar dicho análisis, es conveniente recordar que la citada Universidad, como se estudió en el capítulo anterior, es una institución de educación superior socialmente responsable. Prueba de ello, es la consideración de la Responsabilidad Social en su Plan Estratégico 2009-2012 (Benavides, 2010:3). Asimismo, la *Universidad de Málaga* se adhirió, en el año 2006, al *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, incorporándose a la *Red Española del Pacto Mundial* y elaborando anualmente el *Informe de Progreso*, lo que supone un compromiso decidido de la institución con los Diez Principios que configuran dicha iniciativa (UMA, 2010:3). Además, la obtención de la calificación de *Campus de Excelencia Internacional* con el proyecto *Andalucía Tech*, elaborado conjuntamente con la *Universidad de Sevilla*, refuerza el citado compromiso con la Responsabilidad Social, ya que uno de los objetivos que se

persigue con este proyecto es fomentar una comunidad universitaria solidaria y comprometida con el desarrollo económico, ambiental y social (UMA y US, 2010:61).

En relación a la materia que nos ocupa en el presente subepígrafe, cabe destacar, que cada centro de la *Universidad de Málaga* ha diseñado un sistema de garantía de la calidad compuesto por dos manuales: el *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad* (MSGC) y el *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad* (MPSGC). Actualmente, los dieciocho centros de la *Universidad de Málaga* y los tres centros adscritos a la misma han obtenido, por parte de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*, la evaluación positiva de sus sistemas de garantía de la calidad. Por otro lado, tales sistemas han sido aportados al proceso de verificación de los títulos que ha presentado la *Universidad de Málaga* y todos ellos han sido verificados. A continuación, vamos a analizar el contenido general de ambos manuales.

En primer lugar, vamos a exponer el *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad*, que ha constituido un referente para los diferentes centros de la *Universidad de Málaga*, ya que a partir de dicho documento los distintos centros, según sus propias características, han elaborado sus respectivos manuales. La institución que analizamos pretende desarrollar un modelo educativo que promueva una enseñanza de calidad y favorecer la mejora continua de las titulaciones impartidas. Por ello, ha sido necesario implantar un sistema de garantía de la calidad en cada uno de los centros de la *Universidad de Málaga*, con el que además se diera cobertura a las exigencias legales establecidas para la verificación de los títulos (UMA, 2009a:2). La concreción del sistema de verificación permite el equilibrio entre una mayor capacidad de las universidades para diseñar los títulos y la rendición de cuentas orientada a garantizar la calidad y mejorar la información proporcionada a la sociedad acerca de las características de la oferta universitaria (REAL DECRETO 1393/2007). Por tanto, podemos afirmar que el proceso de verificación de los títulos universitarios oficiales es uno de los elementos fundamentales que ayudan a incrementar la eficacia de las universidades (REAL DECRETO 861/2010).

El documento que nos ocupa consta de diez capítulos y tres anexos. A continuación, los indicamos: el sistema de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*, la presentación del centro, la estructura del centro para el desarrollo del sistema de garantía de la calidad, la política y los objetivos de calidad, la

garantía de calidad de los programas formativos, la orientación al aprendizaje, el personal académico y de apoyo, los recursos materiales y servicios, los resultados de la formación, la información pública y, por último, los anexos mapa de procesos, listado de indicadores y fichas técnicas de indicadores (UMA, 2009b:1).

Por su relevancia, vamos a analizar el primer capítulo, el sistema de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*. Dicho capítulo consta, al igual que el resto, de los siguientes apartados: objeto, ámbito de aplicación, documentación de referencia y desarrollo. En relación al citado capítulo, señalamos lo siguiente (UMA, 2009c:2-7):

- 1) Objeto: el presente capítulo del *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad* expone los fundamentos y el alcance del sistema de garantía de la calidad implantado en cada uno de los centros de la *Universidad de Málaga*. El objetivo es garantizar la calidad de las titulaciones impartidas en cada centro y reforzar el compromiso de la propia institución con el cumplimiento y la mejora de sus obligaciones docentes.
- 2) Ámbito de aplicación: todas las titulaciones que se imparten en los centros de la *Universidad de Málaga* y de las que el centro es responsable.
- 3) Documentación de referencia: la relativa al gobierno de la *Universidad de Málaga*, la propia de cada centro, la procedente del *Ministerio de Educación*, la que proporcione la *Junta de Andalucía* y la que ofrece la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*.
- 4) Desarrollo: el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad exige un equilibrio entre las acciones promovidas por las instituciones universitarias y los procedimientos de garantía externa de calidad establecidos desde las agencias de evaluación. Por tanto, el diseño del sistema comprende: determinar las necesidades y las expectativas de los estudiantes, y del resto de grupos de interés, respecto a la formación que se ofrece en las instituciones universitarias, establecer los objetivos y el ámbito de aplicación del sistema de garantía de la calidad y, finalmente, determinar los criterios de garantía de la calidad.

Con el cumplimiento de los objetivos, anteriormente indicados, relativos a los sistemas de garantía de la calidad en los centros de la *Universidad de Málaga* se pretende: satisfacer las expectativas generadas por la sociedad, ofrecer la transparencia exigida en el marco del *Espacio Europeo de Educación Superior*, incorporar estrategias de mejora continua, ordenar las iniciativas docentes de manera sistemática para que contribuyan eficazmente a la garantía de la calidad, etc.

Asimismo, los centros de la *Universidad de Málaga* deben contemplar, al elaborar su sistema de garantía de la calidad, los siguientes principios: legalidad y seguridad jurídica, publicidad, transparencia y participación.

El sistema de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga* contempla, en el marco del ciclo de mejora continua de la formación universitaria, la planificación e implantación de la oferta formativa, la evaluación y la revisión de su desarrollo y la toma de decisiones para la mejora de la formación, es decir, las etapas clásicas de cualquier ciclo de mejora continua, ciclo PDCA o ciclo de Deming (véase la figura 3.7.).



FIGURA 3.7.
CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA
(Fuente: adaptación propia a partir de ANECA, 2007a:13)

El capítulo primero que estamos analizando sirve, junto a los dos siguientes, de introducción a la definición del sistema de garantía de la calidad, que se desarrolla posteriormente, desde el capítulo cuarto hasta el décimo, a partir de la propuesta del *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* (AUDIT). El citado programa indica que cada centro universitario deberá contemplar, en su sistema de garantía de la calidad, los siguientes elementos que afectan a la formación universitaria:

- Diseño de la oferta formativa: definición de política y objetivos de calidad, definición y aprobación de programas formativos, criterios de admisión de estudiantes, planificación de la oferta formativa y criterios para la eventual suspensión del título.
- Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes: actividades de acogida y apoyo al aprendizaje, desarrollo de la oferta formativa, metodología de enseñanza-aprendizaje, evaluación del aprendizaje, prácticas externas y movilidad de estudiantes, orientación profesional, evaluación y mejora de la oferta formativa, despliegue de las acciones de mejora detectadas, gestión de las quejas y reclamaciones y, por último, gestión de expedientes y tramitación de títulos.
- Personal académico y de apoyo a la docencia: acceso, evaluación, promoción, formación, reconocimiento y apoyo a la docencia.
- Recursos materiales y servicios: diseño, gestión y mejora de aulas, espacios de trabajo, laboratorios y espacios experimentales, bibliotecas y fondos bibliográficos. También, recursos y servicios de aprendizaje y apoyo a los estudiantes.
- Resultados de la formación: medición, análisis y utilización de resultados (inserción laboral, académicos y satisfacción de los diferentes grupos de interés).

- Información pública: difusión de información actualizada sobre la formación universitaria.

Seguidamente representamos, en la figura 3.8., el mapa de procesos de los centros de la *Universidad de Málaga* que, como indicamos con anterioridad, viene recogido en el primer anexo del documento que nos ocupa. Posteriormente, estudiaremos los distintos procesos existentes.

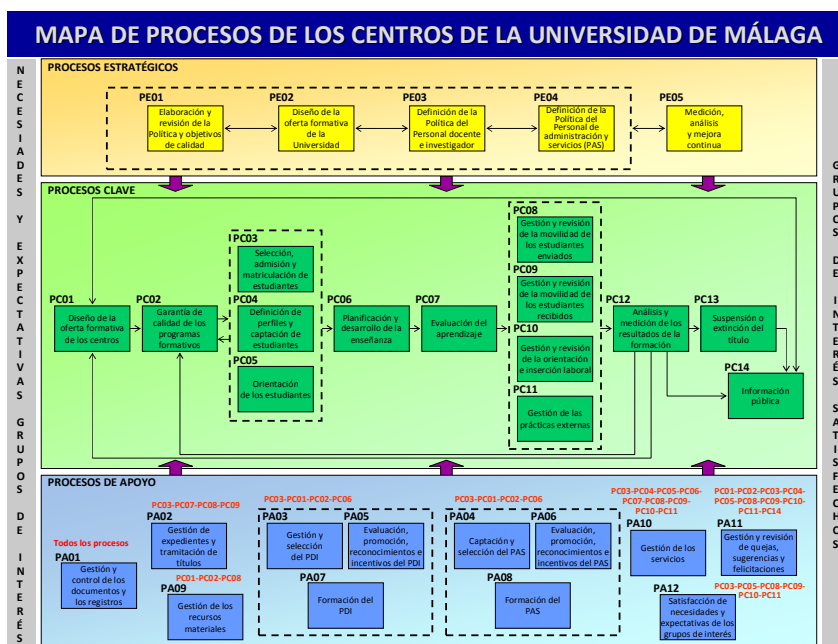


FIGURA 3.8.
MAPA DE PROCESOS DE LOS CENTROS
DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*
(Fuente: UMA, 2009d:1)

Para finalizar la exposición relativa al *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad* nos ocupamos de los anexos segundo y tercero. En relación al segundo, señalamos algunos de los sesenta y cinco indicadores que recoge: definición de la política de calidad y objetivos de calidad, tasa de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, duración media de estudios, porcentaje de acciones de mejora realizadas, demanda de la titulación, nivel de satisfacción de los estudiantes con las actividades, tasa de rendimiento, tasa de éxito, oferta de prácticas externas, nivel de satisfacción del alumnado con respecto a la actividad docente, porcentaje de acciones implantadas, etc. (UMA, 2009e:1-3). El tercer, y último, anexo detalla la ficha técnica de cada indicador, lo que supone explicar para cada uno de ellos los siguientes aspectos: denominación, identificación del proceso o procesos

al o a los que afecta, definición, fórmula de cálculo, fuente, responsable y periodicidad (UMA, 2009f:1).

Anteriormente, indicamos que cada centro de la *Universidad de Málaga* ha diseñado un sistema de garantía de la calidad. Para ello, son necesarios dos manuales. Hemos analizado el modelo general del primero de ellos y sabemos que a partir del mismo cada centro ha elaborado el suyo propio. Seguidamente vamos a estudiar el segundo, el *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad*.

El manual que nos ocupa está compuesto por un conjunto de procesos. El número total de procesos que contiene el documento que estudiamos es treinta y uno. No obstante, es importante saber que quince de ellos son generales de la *Universidad de Málaga*, mientras que los dieciséis restantes son propios de los centros de dicha institución. Los procesos han sido definidos para dar respuesta a las directrices establecidas en el *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*.

El *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad* contiene los siguientes tipos de procesos: estratégicos (establecen directrices para mantener y desplegar las políticas y las estrategias,) claves (justifican la existencia de quien los realiza, en su ejecución intervienen varias áreas funcionales) y de apoyo (sirven de soporte a los procesos clave para su correcto cumplimiento).

Existen cinco procesos estratégicos (tres son generales de la Universidad y dos son propios de los centros), catorce procesos clave (cinco son generales de la Universidad y nueve son propios de los centros) y doce procesos de apoyo (siete son generales de la Universidad y cinco son propios de los centros). Para cada proceso se analiza la siguiente información: objeto, alcance, referencias/normativa, definiciones, desarrollo de los procesos, seguimiento y medición, archivo, responsabilidades y diagrama de flujo.

Para finalizar el estudio del *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad* mostramos, en el cuadro 3.6., los procesos que contiene el citado manual, incluyendo los órganos responsables de los mismos.

CÓDIGO AUDIT	DENOMINACIÓN	ÓRGANO RESPONSABLE
PE01	Elaboración y revisión de la política y objetivos de calidad.	Centro.
PE02	Diseño de la oferta formativa de la Universidad.	Vicerrectorado de Ordenación Académica.
PE03	Definición de la política de personal académico.	Vicerrectorado de Profesorado, Formación y Coordinación.
PE04	Definición de la política de personal de administración y servicios.	Vicegerencia de Recursos Humanos.
PE05	Medición, análisis y mejora continua.	Centro.
PC01	Diseño de la oferta formativa de los centros.	Centro.
PC02	Garantía de calidad de los programas formativos.	Centro.
PC03	Selección, admisión y matriculación de estudiantes.	Secretaría General.
PC04	Definición de perfiles y captación de estudiantes.	Centro.
PC05	Orientación a los estudiantes.	Centro.
PC06	Planificación y desarrollo de la enseñanza.	Centro.
PC07	Evaluación del aprendizaje.	Centro.
PC08	Gestión y revisión de la movilidad de los estudiantes enviados.	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales.
PC09	Gestión y revisión de la movilidad de los estudiantes recibidos.	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales.
PC10	Gestión y revisión de la orientación e inserción profesional.	Vicerrectorado de Relaciones Universidad-Empresa.
PC11	Gestión de las prácticas externas.	Centro.
PC12	Análisis y medición de los resultados de la formación.	Centro.
PC13	Suspensión/extinción del título.	Vicerrectorado de Ordenación Académica.
PC14	Información pública.	Centro.
PA01	Gestión y control de los documentos y los registros.	Centro.
PA02	Gestión de expedientes y tramitación de títulos.	Secretaría General.
PA03	Captación y selección del personal académico.	Vicerrectorado de Profesorado, Formación y Coordinación.
PA04	Captación y selección del personal de administración y servicios.	Vicegerencia de Recursos Humanos.
PA05	Evaluación, promoción, reconocimiento e incentivos del personal académico.	Vicerrectorado de Profesorado, Formación y Coordinación.
PA06	Evaluación, promoción, reconocimiento e incentivos del personal de administración y servicios.	Vicegerencia de Recursos Humanos.
PA07	Formación del personal académico.	Vicerrectorado de Profesorado, Formación y Coordinación. Vicerrectorado de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
PA08	Formación del personal de administración y servicios.	Servicio de Formación del personal de administración y servicios.
PA09	Gestión de recursos materiales.	Centro.
PA10	Gestión de los servicios.	Centro.
PA11	Gestión y revisión de incidencias, reclamaciones y sugerencias.	Centro.
PA12	Satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Centro.

CUADRO 3.6.

PROCESOS DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*
(Fuente: Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga, 2009:1-3)

3.4.2. DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD EN LOS CENTROS DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*

Hemos expuesto la situación general de las universidades españolas en relación con el tratamiento que en ellas se da a la Responsabilidad Social. En el estudio realizado, mediante la aplicación de la metodología del análisis de casos, nos hemos ocupado de tres universidades que por diversas razones han diseñado, implantado y desarrollado importantes políticas de Responsabilidad Social.

En este subepígrafe, formulamos, para el caso de la *Universidad de Málaga*, la propuesta de un proceso para la elaboración de su Política de Responsabilidad Social y para el diseño de su sistema de gestión de la Responsabilidad Social. Propuesta que se completa con el procedimiento que deberá aplicarse para su despliegue en la Universidad, de forma que se facilite la implantación y el desarrollo de las actuaciones que la institución ha de llevar a cabo en materia de Responsabilidad Social.

La *Universidad de Málaga* es una institución socialmente responsable por decisión propia. Así lo declaró su Rectora ante el Claustro de la Universidad en la sesión celebrada por el mismo, el día 18 de junio de 2006, con motivo de la adhesión de la *Universidad de Málaga* al *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (UMA, 2006). No obstante, a la Universidad se le exige, desde el año 2007, a través del Contrato Programa que tiene suscrito con la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía* (CICE, 2007:10), que diseñe y adopte medidas que mejoren los conceptos relativos a buen gobierno, reputación y ética en la gestión, compromiso medioambiental, desarrollo sostenible, acción social o código de buenas prácticas, en definitiva, que aplique políticas de Responsabilidad Social. Esta cuestión, aparece como un compromiso estratégico a conseguir en relación con la financiación vinculada a resultados de innovación, según se establece en el referido Contrato Programa derivado de la aplicación del vigente *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011* (ACUERDO, de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno).

Las acciones desarrolladas por la *Universidad de Málaga*, en materia de Responsabilidad Social, se promueven y coordinan desde el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la citada institución. Además, en la

Universidad de Málaga, existen las Comisiones de Responsabilidad Social (VICERRECTORADO DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, 2010). Se trata de dos comisiones, la Comisión Estratégica y la Comisión de Responsabilidad Social. La primera de ellas tiene como función principal impulsar y desplegar la Política de Responsabilidad Social. Por su parte, la Comisión de Responsabilidad Social establece acciones para su fomento en los tres ámbitos que definen el tema que estudiamos, realiza propuestas a la Comisión Estratégica de la *Universidad de Málaga* sobre acciones de mejora en materia de Responsabilidad Social derivadas de la aplicación y el seguimiento de los sistemas de garantía de la calidad de sus centros y servicios, etc.

El tratamiento de la Responsabilidad Social en la Universidad requiere un diseño y enfoque al máximo nivel de la institución, es decir, la Responsabilidad Social tiene una dimensión de carácter estratégico de primera magnitud. Ahora bien, aunque el enfoque de la Política de Responsabilidad Social sea global, consideramos que su despliegue debe extenderse por toda la Universidad y, además, debe hacerse desde una perspectiva de integración con los restantes sistemas de gestión de la institución, de forma que se evite la proliferación de procedimientos y la burocratización. Por ello, estimamos que el despliegue debería hacerse insertando las actuaciones sobre Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la calidad de las distintas unidades funcionales de la Universidad y, en el caso de los centros, a través de su sistema de garantía de la calidad.

A continuación, teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, realizamos una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de la *Universidad de Málaga*. Para ello, diseñamos un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social que hace referencia a la elaboración e implantación de la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* en su conjunto, así como al diseño de lo que se puede considerar el sistema para la gestión de la Responsabilidad Social en la institución. Este Proceso Estratégico, PE05, lo denominamos “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social” (abreviadamente: PE05. Responsabilidad Social). En él, se establecen las directrices para desplegar y mantener las estrategias, las políticas y las acciones de la Universidad en esta materia.

Proponemos que el citado proceso sea desplegado en los centros a través del sistema de garantía de la calidad de los mismos. En este despliegue, los centros pueden incorporar aspectos concretos por encima de los exigidos desde el ámbito central de la institución y al hacerlo así, expresan su propia Política de Responsabilidad Social, que se incorporará al Proceso Estratégico de Universidad como anexo al mismo, pasando así a conformar las actuaciones de la Universidad como un todo en materia de Responsabilidad Social.

El nuevo Proceso Estratégico que se propone afectaría a la estructura del mapa de procesos de la Universidad que ha sido descrita en el epígrafe anterior y representada en la figura 3.8. El citado mapa muestra los procesos existentes, en la actualidad, en la institución analizada, un total de treinta y uno. De ellos, cinco son estratégicos, catorce son claves y doce de apoyo. Con la aportación que realizamos, podemos representar, en la figura 3.9., el nuevo mapa de procesos de los centros de la *Universidad de Málaga*, que incluye un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social, lo que supone considerar seis procesos estratégicos y treinta y dos en total.

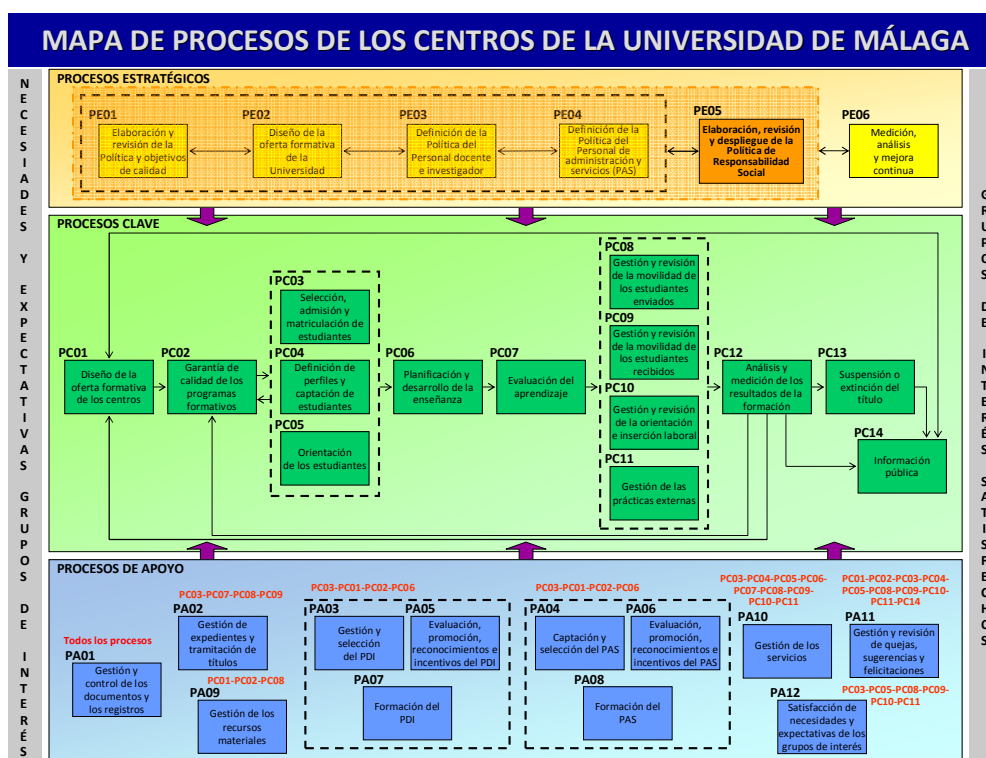


FIGURA 3.9.
PROPUESTA DEL MAPA DE PROCESOS DE LOS CENTROS
DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*
(Fuente: adaptación propia a partir de UMA, 2009d:1)

A continuación, exponemos la estructura del Proceso Estratégico, PE05, “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social” propuesto:

- 1) OBJETO: elaborar e informar sobre la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*; diseñar, informar, desplegar, implantar, mantener, revisar y mejorar el sistema para la gestión de la Política de Responsabilidad Social en la *Universidad de Málaga*.
- 2) ALCANCE: este procedimiento es de obligado cumplimiento por todos los Órganos Unipersonales de Gobierno de la *Universidad de Málaga*, la totalidad de las unidades funcionales que de ellos dependen y todos los centros de la misma que tengan implantado un sistema de gestión de la calidad. Afectando sus contenidos a todo el personal docente e investigador, personal de administración y servicios, alumnado, resto de la comunidad universitaria, partes interesadas o grupos de interés de la Universidad y sociedad en general.
- 3) REFERENCIAS/NORMATIVA: El desarrollo de este proceso deberá tener en cuenta aquellos aspectos que le sean de aplicación y que estén contenidos en la legislación y normativa general, así como en las normas específicas y estándares que le sean de aplicación como consecuencia de la materia a la que el proceso se refiere. Entre las referencias a considerar cabe señalar las siguientes:

3.1. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA GENERAL

- LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE núm. 307, de 24 de diciembre).
- DECRETO 145/2003, de 3 de junio, por el que se aprueban los Estatutos de la *Universidad de Málaga*. (BOJA núm. 108 del 9 de junio).
- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades (BOJA núm.14, de 16 de enero de 2004).

- ACUERDO de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía* (2007-2011). (BOJA núm. 146, de 25 de julio).
- LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE núm. 89 de 13 de abril).
- Contrato Programa firmado entre la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía* y la *Universidad de Málaga*

3.2. NORMATIVA ESPECÍFICA Y ESTÁNDARES

- Criterios para la elaboración del Informe de Progreso de la *Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas*.
- Criterios para la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*.
- *Global Reporting Initiative*.
- *Norma Española UNE 66175:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*.
- *Norma Española UNE 66177:2005. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*.
- *UNE-EN ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*.
- *UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*.

- *Modelo EFQM de Excelencia.*
 - *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*
 - *Pacto Mundial de las Naciones Unidas.*
 - *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012 (misión, visión, objetivos institucionales, líneas estratégicas y acciones, cuadros de mando y criterios de seguimiento).*
 - *Aportaciones de la comunidad universitaria y restantes grupos de interés.*
- 4) **DEFINICIONES:** a continuación, se precisan algunos de los conceptos básicos utilizados en este proceso o que guardan una estrecha relación con sus contenidos.
- *Comportamiento ético.* Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento. (ISO 26000).
 - *Desarrollo sostenible.* Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (ISO 26000).
 - *Despliegue.* Metodología desarrollada con el propósito de trasladar los objetivos estratégicos de la Universidad a las distintas funciones y niveles de la Universidad. (Adaptada de UNE 66175).
 - *Impacto de la Universidad.* Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente producido, en su totalidad o

parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de la Universidad. (Adaptada de ISO 26000).

- *Indicador*. Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (UNE 66175).
- *Objetivos de Responsabilidad Social*. Algo ambicionado o pretendido en relación con la Responsabilidad Social. (Adaptada UNE-EN ISO 9000:2005).
- *Partes interesadas o grupos de interés*. Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Universidad. (Adaptada de ISO 26000).
- *Política de Responsabilidad Social*. Intenciones globales y orientación de la Universidad relativas a la Responsabilidad Social, tal y como se expresan formalmente por el Consejo de Gobierno de la institución. (Adaptada UNE-EN ISO 9000:2005).
- *Principios de la Responsabilidad Social*. Constituyen las bases fundamentales para la toma de decisiones o para determinar el comportamiento de la Universidad en la implementación práctica de la Responsabilidad Social de la Universidad y su contribución al desarrollo sostenible. Son los seis siguientes: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés, respeto al principio de legalidad y respeto a la normativa internacional de comportamiento. (Adaptada de ISO 26000).
- *Responsabilidad Social*. Responsabilidad de la Universidad ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas o grupos de interés, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la

normativa internacional de comportamiento, esté integrado en toda la Universidad y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Adaptada de ISO 26000).

- *Sistema de gestión*. Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. (UNE-EN ISO 9000:2005).
- *Sistema de gestión de la Responsabilidad Social*. Sistema de gestión para dirigir y controlar la Universidad con respecto a la Responsabilidad Social. (Adaptada UNE-EN ISO 9000:2005).
- *Transparencia*. Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente; voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa. (ISO 26000).

5) DESARROLLO DEL PROCESO: para detallar el desarrollo del proceso se aborda su descripción agrupando las actividades que lo integran en tres categorías: actividades necesarias para su elaboración, actividades precisas para su despliegue e implantación y actividades que se requieren para su seguimiento, medición y mejora. A continuación, se detallan las correspondientes a la elaboración y el despliegue e implantación, ya que la medición y mejora se abordará en el apartado 6 del proceso.

5.1. ELABORACIÓN DEL PROCESO. Este proceso comienza con la definición y el establecimiento, por el Equipo de Dirección de la Universidad, de los objetivos y la política de Responsabilidad Social, y con la definición de los criterios para realizar el diseño y la elaboración del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, por parte del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Sistema de gestión que deberá ser diseñado aplicando los principios de la integración de sistemas de gestión para que pase a formar parte como un todo de los restantes sistemas de gestión de la institución. Ultimado el diseño, se procede a su presentación al Equipo de Dirección y a la Comisión de Responsabilidad Social de la

Universidad de Málaga. A continuación, se somete a su aprobación por el Consejo de Gobierno y, posteriormente, es presentado a la comunidad universitaria.

- 5.2. DESPLIEGUE E IMPLANTACIÓN. En una segunda fase, se informa de las características del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* a los Órganos Unipersonales de Gobierno, a los responsables de todas las unidades funcionales que de ellos dependen y a los responsables de los centros, comunicándoles a todos sus responsabilidades y competencias en relación con el logro de los objetivos y la política de Responsabilidad Social. De esta forma, se inicia el despliegue del sistema, enviando, desde la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, las acciones a desarrollar, los criterios de medición aplicables para su seguimiento, los indicadores a utilizar y cuanta información sea necesaria para garantizar la ejecución de la Política de Responsabilidad Social de la institución y el logro de sus objetivos.

Transcurridos los plazos establecidos, los distintos Órganos Unipersonales de Gobierno, los responsables de las unidades funcionales que de ellos dependen, así como los responsables de los diferentes centros remitirán a la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social la información que se derive de la aplicación del sistema.

El proceso finaliza con la elaboración, en primer lugar, del Informe de Progreso que da cuenta del grado de cumplimiento de la *Universidad de Málaga* con los Diez Principios del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, cuya estructura y características vienen determinadas por la *Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas* (ASEPAM). A continuación, se elabora la Memoria de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, aplicando los criterios del *Global Reporting Initiative* y los del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*, que con posterioridad es presentada por el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y

Responsabilidad Social al Equipo de Dirección, Consejo de Gobierno, Consejo Social y Claustro de la Universidad. Se concluye con la difusión pública de ambos documentos, tarea que asumirá la Dirección General de Comunicación e Información de la Universidad.

Las ENTRADAS DEL PROCESO están constituidas por toda la información procedente de la legislación y la normativa que le es de aplicación y que se ha recogido en el apartado tercero (referencias/normativa) y que en síntesis se refiere: al contenido de los Estatutos de la *Universidad de Málaga*, los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico de la *Universidad de Málaga 2009-2012*, las diferentes líneas estratégicas y las acciones contenidas en el citado Plan Estratégico, los compromisos adquiridos en el Contrato Programa firmado con la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía*, los Diez Principios del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, los criterios del *Global Reporting Initiative*, los informes y los dictámenes sobre sostenibilidad e igualdad, la legislación general y específica, la normativa de aplicación y, finalmente, las aportaciones y las sugerencias de la comunidad universitaria y demás partes interesadas.

Como SALIDAS DEL PROCESO señalamos las siguientes: la declaración de los objetivos y la política de Responsabilidad Social de la Universidad, la estructura del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, el Informe de Progreso sobre el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y la Memoria de Responsabilidad Social.

- 6) SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: el sistema de gestión de la calidad de las diferentes unidades funcionales, así como el sistema de garantía de la calidad de cada centro se revisa anualmente. En la revisión del mismo, se incluirá la revisión del Proceso Estratégico de Responsabilidad Social. Para ello, se proporcionará toda la información derivada de la aplicación del sistema de gestión de la Responsabilidad Social, con la finalidad de, a través de su análisis, poder detectar si se producen, durante ese período, circunstancias relevantes que impliquen un cambio. En el caso de que se detecten no conformidades se prevé la adopción y el desarrollo de las pertinentes acciones de mejora.

La revisión del Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social, incluida dentro del proceso de revisión anual del sistema de garantía de la calidad, exige la comprobación de la consecución de los objetivos formulados en materia de Responsabilidad Social y, además, requiere su corrección o reformulación según los resultados que se vayan alcanzando. Como consecuencia del análisis realizado, al efectuar el seguimiento, se pueden proponer modificaciones en el proceso.

Como resultado de la ejecución del proceso se han de obtener las salidas que para el mismo se han establecido: el Informe de Progreso y la Memoria de Responsabilidad Social anuales. Ambos documentos, constituyen dos compromisos asociados al Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social. Garantizar su consecución, hace necesario que se establezcan dos compromisos adicionales: la elaboración de Informes de Seguimiento del Proceso que proporcionen datos sobre el progreso del mismo y la realización de reuniones con el Equipo de Dirección de la Universidad para poder, a través de ellas, estudiar el avance de las acciones previstas y actuar en consecuencia sobre el desarrollo de las mismas. Para conocer la evolución de las acciones en materia de Responsabilidad Social en la institución y, a partir de ellas, valorar como se desarrolla el Proceso Estratégico de Responsabilidad Social es necesario efectuar dos mediciones que nos suministren información sobre los objetivos alcanzados en materia de Responsabilidad Social y sobre las acciones iniciadas en esta materia por la institución.

Por consiguiente, teniendo en cuenta lo especificado en el párrafo anterior, el proceso descrito será medido a través de seis indicadores, cuya definición y características se ofrece en las fichas de indicador correspondientes (ver cuadros 3.8. al 3.13.). Los indicadores propuestos son los siguientes:

- Número de informes anuales de seguimiento del proceso (RS₁).
- Número de reuniones anuales con el Equipo de Dirección (RS₂).
- Existencia de un Informe de Progreso anual (RS₃).

- Existencia de una Memoria de Responsabilidad Social anual (RS₄).
- Nivel de cumplimiento de los compromisos de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*. (RS₅).
- Nivel de cumplimiento de la fecha de inicio de los compromisos de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*. (RS₆).

7) Archivo: a los efectos de la custodia y conservación de los documentos originados en este proceso hay que tener en cuenta: la identificación de la evidencia, el soporte físico del archivo, el responsable de su custodia y el tiempo de conservación. En función de estas cuestiones el archivo del PE05. Responsabilidad Social se estructura como se detalla en la tabla siguiente.

IDENTIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE LA CUSTODIA	TIEMPO DE CONSERVACIÓN
Informes anuales de seguimiento del proceso.	Informático.	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.	Cinco años.
Actas de las reuniones con el Equipo de Dirección.	Informático.	RSGRS en la SCPERS de la UMA.	Cinco años.
Informe de Progreso.	Informático.	RSGRS en la SCPERS de la UMA.	Diez años.
Memoria de Responsabilidad Social.	Informático y papel.	RSGRS en la SCPERS de la UMA.	Diez años.

CUADRO 3.7.
ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL PUNTO DEL PROCESO
CORRESPONDIENTE AL ARCHIVO
(Fuente: elaboración propia)

8) Responsabilidades: el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social es el responsable de la elaboración del documento en el que se plasma la Política de Responsabilidad Social de la Universidad, así como de toda la documentación necesaria para la definición, el despliegue, la implantación, el mantenimiento y la mejora del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la Universidad. El citado Vicerrectorado elabora: el

Informe de Progreso con los Principios del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y la Memoria de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*.

El documento que recoge la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, la documentación del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*, el Informe de Progreso y la Memoria de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* han de ser aprobados por el Equipo de Dirección. Posteriormente, todos los documentos citados se analizan por la Comisión de Responsabilidad Social. A continuación, se someten a la aprobación de la Comisión Estratégica y, por último, a la del Consejo de Gobierno de la *Universidad de Málaga*.

El Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social informa del contenido de la documentación arriba indicada al Claustro y al Consejo Social. Y la Dirección General de Comunicación e Información se encarga de la difusión del Informe de Progreso y de la Memoria de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga*.

- 9) Diagrama de flujo o flujograma: en la figura 3.10., se representa el diagrama de flujo correspondiente al Proceso Estratégico de Universidad “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social”.
- 10) Anexos: además de las acciones y compromisos exigidos desde el ámbito central de la institución, comunicados por el Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, todas las unidades funcionales, a través de su sistema de gestión de la calidad y los centros, dentro de su sistema de garantía de la calidad, pueden incorporar otras acciones distintas que sean de su interés. La información que esas acciones genere se unirá a la Política de Responsabilidad Social de la Universidad como un anexo del Proceso Estratégico de Universidad (PE05. Responsabilidad Social).

A continuación, una vez realizada la exposición del Proceso Estratégico de Responsabilidad Social que se propone, se proporcionan las fichas correspondientes a los indicadores planteados en el epígrafe 6 del Proceso.



CÓDIGO	RS ₁
DENOMINACIÓN	Número de informes anuales de seguimiento del proceso.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Número de informes anuales de seguimiento de las acciones realizadas en materia de Responsabilidad Social en la Universidad de Málaga.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de informes.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_1 = \frac{\text{Nº de informes}}{\text{Año}}$
UMBRALES	Valor mínimo: 0 Valor máximo: 2 Valor objetivo: 2
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Semestral, 1 de julio y 1 de enero.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Semestral, 15 de julio y 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₁

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.8.
FICHA DEL INDICADOR RS₁
(Fuente: elaboración propia)



CÓDIGO	RS ₂
DENOMINACIÓN	Número de reuniones anuales con el Equipo de Dirección.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Número de reuniones anuales con el Equipo de Dirección de la Universidad de Málaga para analizar el avance en las acciones de Responsabilidad Social realizadas.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de reuniones.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_2 = \frac{\text{Nº de reuniones con el Equipo de Dirección}}{\text{Año}}$
UMBRALES	Valor mínimo: 0 Valor máximo: 2 Valor objetivo: 2
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Semestral, 16 de julio y 16 de enero.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Semestral, 16 de julio y 16 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₂

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.9.
FICHA DEL INDICADOR RS₂
(Fuente: elaboración propia)

 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	FICHA DEL INDICADOR	SECCIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
---	----------------------------	---

CÓDIGO	RS ₃
DENOMINACIÓN	Existencia de un Informe de Progreso anual.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social”.
DEFINICIÓN	Existencia del Informe de Progreso anual establecido por la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (ASEPAM), en el que se recogen las actuaciones de la Universidad de Málaga en relación con los Diez Principios del Pacto Mundial.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de informes.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_3 = \frac{\text{Nº de Informes de Progreso}}{\text{Año}}$
UMBRALES	Valor mínimo: 0 Valor máximo: 1 Valor objetivo: 1
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 1 de noviembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de noviembre.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₃

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.10.
FICHA DEL INDICADOR RS₃
(Fuente: elaboración propia)

 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	FICHA DEL INDICADOR	SECCIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
---	----------------------------	---

CÓDIGO	RS ₄
DENOMINACIÓN	Existencia de una Memoria de Responsabilidad Social anual.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Existencia de una Memoria de Responsabilidad Social anual, que contenga las actuaciones de la Universidad de Málaga, elaborada siguiendo los requisitos de Global Reporting Initiative (GRI) y las orientaciones al respecto del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de memorias.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_4 = \frac{\text{Nº de Memorias de Responsabilidad Social}}{\text{Año}}$
UMBRALES	Valor mínimo: 0 Valor máximo: 1 Valor objetivo: 1
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de enero.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de febrero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₄

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.11.
FICHA DEL INDICADOR RS₄
(Fuente: elaboración propia)

 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	FICHA DEL INDICADOR	SECCIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
---	----------------------------	---

CÓDIGO	RS ₅
DENOMINACIÓN	Nivel de cumplimiento de los compromisos de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre los compromisos alcanzados y el total de compromisos contraídos por la Universidad de Málaga referentes a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a las restantes actuaciones recogidas en la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cumplimiento.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS5 = \frac{\sum \text{compromisos alcanzados}}{\text{Total compromisos contraídos}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 80%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₅

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.12.
FICHA DEL INDICADOR RS₅
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS ₆
DENOMINACIÓN	Nivel de cumplimiento de la fecha de inicio de los compromisos de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre los compromisos iniciados y el total de compromisos contraídos por la Universidad de Málaga referentes a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a las restantes actuaciones recogidas en la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cumplimiento.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS5 = \frac{\sum \text{compromisos iniciados}}{\text{Total de compromisos contraídos}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 95%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de gestión de la Responsabilidad Social en la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS₆

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

CUADRO 3.13.
FICHA DEL INDICADOR RS₆
(Fuente: elaboración propia)

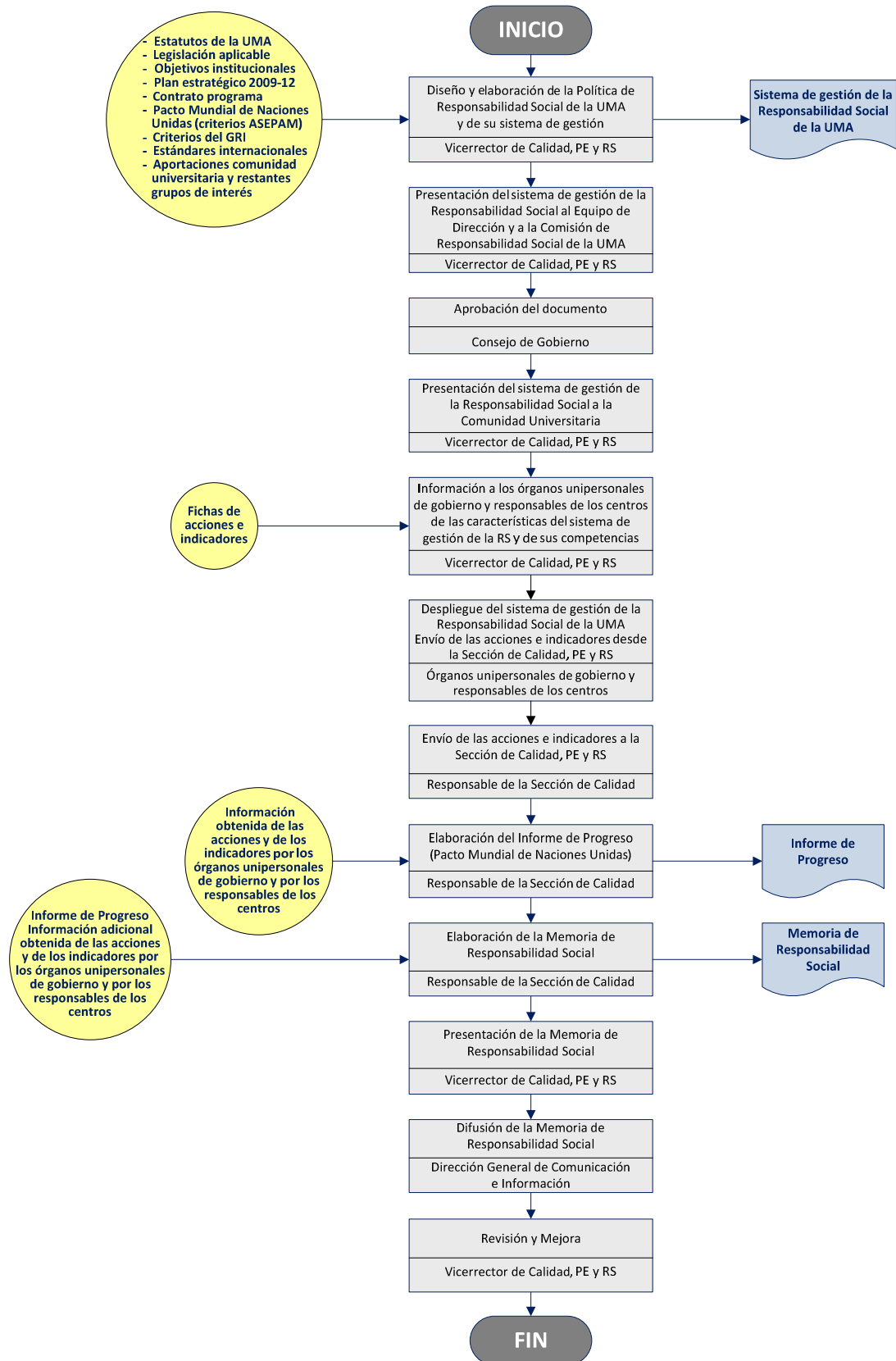


FIGURA 3.10.
 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ESTRATÉGICO “ELABORACIÓN, REVISIÓN Y DESPLIEGUE DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL”
 (PE05. RESPONSABILIDAD SOCIAL)
 (Fuente: elaboración propia)

3.4.3. PROPUESTA DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: SU INCORPORACIÓN A LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS DE LA *UNIVERSIDAD DE MÁLAGA*

La implantación, la aplicación y el desarrollo del Proceso Estratégico (PE05. Responsabilidad Social), anteriormente descrito, exige un despliegue por toda la institución. Proponemos que el mismo, como ya se ha indicado, se realice incluyendo su aplicación en el sistema de gestión de la calidad de las distintas unidades funcionales y, para el caso que nos ocupa en esta investigación, el de los centros, mediante su incorporación al sistema de garantía de la calidad de los mismos. Esta incorporación se llevará a cabo a través del Contrato Programa que la *Universidad de Málaga* tiene suscrito con cada uno de los centros que la componen.

La Universidad, para cumplir con los objetivos establecidos en el Contrato Programa que tiene firmado con la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía*, dada la autonomía de la que gozan sus centros, alinea los objetivos de los mismos con los suyos propios a través de la firma de un Contrato Programa con cada centro. La propuesta formulada plantea la utilización de este instrumento para desplegar en los centros el Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social.

El despliegue propuesto se realizará incluyendo en el Contrato Programa Universidad–Centros unos objetivos a alcanzar por los centros. Para estructurar los citados objetivos, dentro del sistema de garantía de la calidad de cada centro, consideramos conveniente utilizar las áreas de actuación que en materia de Responsabilidad Social enuncia el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* (2009d:90-98) y formular una serie de propuestas a cada centro que respondan a la siguiente clasificación (véase cuadro 3.1):

- 1) Compromiso con el alumnado: se trata de promover y desarrollar acciones que garanticen los derechos del alumnado. En esta área se pueden considerar una amplia variedad de actuaciones referidas a: evolución de la demanda formativa, desarrollo profesional, innovación docente, adquisición de competencias

profesionales y valores, integración, participación e implicación del alumnado, movilidad y, finalmente, rendimiento del proceso formativo.

- 2) Compromiso con el personal: en esta área se plantea la realización de acciones dirigidas tanto al personal docente e investigador como al de administración y servicios y, en relación con estos colectivos, se pueden desarrollar actuaciones relativas a formación, asignación eficiente de recursos, apoyo a la igualdad, desarrollo de la carrera profesional, conciliación de la vida laboral y familiar, acción social, mejora del clima laboral y mejora de la salud de los trabajadores.
- 3) Compromiso con la sociedad: el objetivo de las acciones de esta área es la contribución directa de la Universidad a la mejora de las condiciones sociales, a la extensión de la cultura, al desarrollo económico y social, etc. Las posibles actuaciones que se emprendan estarán orientadas a: mejora de la inserción laboral de los titulados, proyección de la cultura y el deporte, colaboración con la sociedad civil organizada y con los colectivos sociales, fomento de valores sociales, cooperación al desarrollo, apoyo y atención a los mayores y, por último, mejora de la opinión y valoración de la sociedad hacia la Universidad.
- 4) Compromiso con el medio ambiente: se incluyen en esta área todas las acciones relativas a la conservación del medio ambiente y a la protección del mismo; también se incluyen aquellas actuaciones que tienen que ver con la política y gestión ambiental, reducción del consumo energético, reducción del consumo de agua, gestión de residuos, reducción de la contaminación acústica, reducción de la contaminación atmosférica, sensibilización e investigación ambiental, cumplimiento de la normativa y, por último, cuidado y preservación de los espacios naturales.
- 5) Compromiso con el sector empresarial y las instituciones: esta área recoge acciones referidas a las relaciones de la Universidad con el tejido productivo y cuestiones que afectan a la denominada “tercera *misión* de la universidad”, comprendiendo actuaciones relativas a la colaboración con las empresas y a la transferencia de conocimientos e investigación.

Teniendo en cuenta esta taxonomía, realizamos una propuesta de los compromisos a exigir a cada centro sobre Responsabilidad Social y los indicadores asociados a los mismos para garantizar la medición y el seguimiento del cumplimiento de los compromisos establecidos. Los indicadores que se proponen se han de incorporar al cuadro de indicadores de los sistemas de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*, ya que a través de ellos se podrá conocer información sobre los parámetros vinculados a las actividades que desarrolla la organización (AFNOR, 2000:7).

La propuesta de indicadores que realizamos, para los centros de la *Universidad de Málaga*, en materia de Responsabilidad Social, tiene en cuenta que los mismos sirvan para medir aspectos que no estén recogidos en otros procesos del sistema de garantía de la calidad de dichos centros y sobre todo que sean capaces de fomentar acciones que refuercen el logro de los objetivos marcados a la Universidad en su Contrato Programa con la *Junta de Andalucía* y en cuya consecución tenga una incidencia directa la actuación de los centros. Los indicadores los representamos genéricamente por RS_{ij} , donde i hace referencia al área a la que pertenece el indicador y j al orden que ocupa el indicador en dicha área. Seguidamente, exponemos los indicadores y, a continuación, se ofrecen las fichas correspondientes a cada uno de ellos (cuadros 3.14. a 3.24.):

1) Indicadores del compromiso con el alumnado:

- 1.1. Compromiso con la innovación docente ($RS_{1.1}$): el objetivo es potenciar la aplicación de actividades de innovación docente en las titulaciones del centro de forma que se favorezca, a través de ellas, la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. El indicador propuesto mide el logro de este objetivo a partir de la relación porcentual entre el número de asignaturas de un título t , en un centro, en las que se lleven a cabo proyectos de innovación docente y el total de asignaturas de dicho título t , en el centro considerado. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS_{1.1} = \frac{\text{Nº de asignaturas de la titulación } t \text{ con proyectos de innovación docente}}{\text{Nº total de asignaturas de la titulación } t} \times 100$$

- 1.2. Compromiso con el alumnado con algún tipo de discapacidad reconocida (minusvalía igual o superior al 33%) ($RS_{1.2}$): en este caso, el objetivo es

apoyar al alumnado con algún tipo de discapacidad reconocida (minusvalía igual o superior al 33%), con el fin de ayudarle a conseguir resultados positivos; se trata de un objetivo relacionado con la integración. El indicador propuesto mide la consecución de este objetivo mediante la relación porcentual entre los estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de una cohorte de entrada C que superan, en el tiempo previsto más un año, los créditos conducentes a un título t y el total de estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de nuevo ingreso de la misma cohorte C, en dicho título t. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS1.2. = (\text{N}^\circ \text{ de estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de una cohorte de entrada C que superan, en el tiempo previsto más un año, los créditos conducentes a un título t} / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de nuevo ingreso de la misma cohorte C, en dicho título t}) \times 100$$

2) Indicadores del compromiso con el personal:

2.1. Participación del personal en acciones formativas (RS_{2.1}): el objetivo es potenciar la formación específica de la totalidad del personal, tanto el docente e investigador como el de administración y servicios, en aquellas materias que resulten de interés para el centro. En este caso, el indicador propuesto, mide la participación del personal en acciones formativas fijadas por el centro, a partir de la relación porcentual entre el número de personas que asisten a los cursos de formación y el número total de personas adscritas al centro. Este indicador se calculará diferenciando los resultados entre personal docente e investigador y personal de administración y servicios. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS2.1. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que asisten a los cursos de formación}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas adscritas al centro}} \times 100$$

2.2. Cumplimiento de las políticas de igualdad (RS_{2.2}): el objetivo es la eliminación de las desigualdades entre el personal del centro por razón de sexo y el indicador que se propone mide el grado de igualdad en el mismo, a partir de la relación porcentual entre el número de mujeres pertenecientes a órganos de gobierno y/o representación y el número total de personas pertenecientes a órganos de gobierno y/o representación del centro. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS2.2. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres pertenecientes a \u00f3rganos de gobierno y/o representaci\u00f3n}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas pertenecientes a \u00f3rganos de gobierno y/o representaci\u00f3n del centro}} \times 100$$

3) Indicadores del compromiso con la sociedad:

3.1. Acceso al mercado laboral (RS_{3.1}): el objetivo es mejorar el grado de inserci\u00f3n en el mercado de trabajo de los titulados de cada centro. Para su medici\u00f3n, se propone como indicador la relaci\u00f3n porcentual entre el n\u00famero de egresados en los tres \u00faltimos cursos acad\u00e9micos que se encuentran trabajando y el n\u00famero total de egresados en los tres \u00faltimos cursos acad\u00e9micos. Lo representamos con la siguiente expresi\u00f3n:

$$RS3.1. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de egresados en los tres \u00faltimos cursos acad\u00e9micos que se encuentran trabajando}}{\text{N}^\circ \text{ total de egresados en los tres \u00faltimos cursos acad\u00e9micos}} \times 100$$

3.2. Cooperaci\u00f3n al desarrollo (RS_{3.2}): en este caso, el objetivo es potenciar el compromiso con la cooperaci\u00f3n al desarrollo. Para su medici\u00f3n, se propone como indicador la relaci\u00f3n porcentual entre el n\u00famero de profesores que participan en programas de cooperaci\u00f3n al desarrollo y el n\u00famero total de profesores adscritos al centro. Lo representamos con la siguiente expresi\u00f3n:

$$RS3.2. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de profesores que participan en programas de cooperaci\u00f3n al desarrollo}}{\text{N}^\circ \text{ total de profesores adscritos al centro}} \times 100$$

4) Indicadores del compromiso con el medio ambiente:

4.1. Uso responsable de la energ\u00eda el\u00e9ctrica (RS_{4.1}): se trata de optimizar el uso de la energ\u00eda el\u00e9ctrica a trav\u00e9s del seguimiento y el control de su consumo. Para ello, se propone como indicador la relaci\u00f3n porcentual entre el consumo de energ\u00eda el\u00e9ctrica, medido en kilovatios hora (kWh), en el curso acad\u00e9mico t, y el consumo total de energ\u00eda el\u00e9ctrica correspondiente al curso t-1, medido en kilovatios hora (kWh). Lo representamos con la siguiente expresi\u00f3n:

$$RS4.1. = \frac{\text{Total de kWh consumidos en el curso acad\u00e9mico t}}{\text{Total de kWh consumidos en el curso acad\u00e9mico t - 1}} \times 100$$

4.2. Gasto responsable del agua (RS_{4.2.}): en este caso, el objetivo es el control y la reducción del consumo de agua. Se propone como indicador la relación porcentual entre el consumo de agua medido en metros cúbicos (m³) en el curso académico t y el total de m³ consumidos de agua en el curso académico t-1. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS_{4.2.} = \frac{\text{Total de m}^3 \text{ de agua consumidos en el curso académico t}}{\text{Total de m}^3 \text{ de agua consumidos en el curso académico t - 1}} \times 100$$

4.3. Compromiso con el reciclaje (RS_{4.3.}): el objetivo es aumentar el correcto reciclaje de los principales materiales empleados en cada centro mediante la realización de una gestión de residuos (papel, vidrio, envases y orgánicos) responsable. Para ello, se propone como indicador el total de kilogramos (Kg) de residuos que han sido gestionados, según tipo de residuo, en el curso académico t. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS_{4.3.} = \text{Total de Kg. de residuos gestionados, según tipo de residuo, en el curso académico t}$$

5) Indicadores del compromiso con el sector empresarial y las instituciones:

5.1. Transferencia de conocimiento (RS_{5.1.}): éste es un objetivo relacionado con la tercera *misión* de la universidad, la transferencia de conocimiento a través de la colaboración con el tejido productivo. Se propone como indicador para medir el logro de este objetivo la relación porcentual entre el número de profesores involucrados en acuerdos de colaboración con empresas e instituciones y el número total de profesores adscritos al centro. Lo representamos con la siguiente expresión:

$$RS_{5.1.} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de profesores involucrados en acuerdos de colaboración con empresas e instituciones}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de profesores adscritos al centro}} \times 100$$

5.2. Conexión con el tejido empresarial (RS_{5.2.}): el objetivo es incrementar los acuerdos de cada centro con empresas e instituciones. Se propone, como indicador para medir la relación existente entre el centro y su entorno, el

valor absoluto de tales acuerdos. Lo representamos con la siguiente expresión:

RS5.2. = N° de acuerdos firmados con empresas e instituciones

Al plantear los indicadores, hemos considerado los requisitos que deben cumplir para ser fiables. En relación a estas exigencias, señalamos las siguientes (UCLM, 2010:1):

- Imparcialidad: la información debe ser neutral y no presentar sesgos relevantes.
- Objetividad: la información no debe contener criterios de carácter subjetivo.
- Verificabilidad: la información debe representar lo que se propone y no contener errores.
- Fidelidad: debe existir concordancia entre la descripción realizada y el hecho que se quiere representar.

Finalmente, señalamos que el grado de desarrollo del sistema de indicadores de una organización pone de manifiesto el nivel de madurez de la misma, ya que la calidad de los indicadores es bastante significativa para la gestión y para la toma de decisiones (AENOR, 2003:4). Al proponer estos indicadores pretendemos proporcionar a la *Universidad de Málaga* una herramienta básica para medir y valorar los resultados alcanzados.

Los parámetros que contienen estos indicadores se basan en las medidas, anteriormente expuestas, que deben cumplir los centros de esta institución, en el marco de sus sistemas de garantía de la calidad, para reforzar y consolidar el compromiso de la *Universidad de Málaga* con la materia que hemos estudiado en el presente trabajo de investigación, la Responsabilidad Social. No obstante, consideramos necesario hacer una validación de los indicadores propuestos mediante una consulta a expertos en Responsabilidad Social, como está haciendo, en la actualidad, el FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2011).



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{1.1.}
DENOMINACIÓN	Compromiso con la innovación docente.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de asignaturas de un título t, en un centro, en las que se lleven a cabo proyectos de innovación docente y el total de asignaturas de dicho título t, en el centro considerado.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{1.1.} = \frac{\text{Nº de asignaturas de la titulación t con proyectos de innovación docente}}{\text{Nº total de asignaturas de la titulación t}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 70%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros y titulaciones oficiales de grado de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Sistema de Información a la Dirección, Data Warehouse de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{1.1.}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.14.
FICHA DEL INDICADOR RS_{1.1.}
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{1.2}
DENOMINACIÓN	Compromiso con el alumnado con algún tipo de discapacidad reconocida (minusvalía igual o superior al 33%)
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre los estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de una cohorte de entrada C que superan, en el tiempo previsto más un año, los créditos conducentes a un título t y el total de estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de nuevo ingreso de la misma cohorte C, en dicho título t.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{1.2} = (\text{N}^\circ \text{ estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de una cohorte de entrada C que superan, en el tiempo previsto más un año, los créditos conducentes a un título t} / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes con algún tipo de discapacidad reconocida de nuevo ingreso de la misma cohorte C, en dicho título t}) \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 90%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros y titulaciones oficiales de grado de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{1.2}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.15.
FICHA DEL INDICADOR RS_{1.2}.
(Fuente: elaboración propia)



CÓDIGO	RS _{2.1} .
DENOMINACIÓN	Participación del personal en acciones formativas.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de personas que asisten a los cursos de formación y el número total de personas adscritas al centro. (Nota: Se diferenciarán los resultados entre PDI y PAS).
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{2.1} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que asisten a los cursos de formación}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas adscritas al centro}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 80%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{2.1}.

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.16.
FICHA DEL INDICADOR RS_{2.1}.
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{2.2}
DENOMINACIÓN	Cumplimiento de las políticas de igualdad.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de mujeres pertenecientes a órganos de gobierno y/o representación y el número total de personas pertenecientes a órganos de gobierno y/o representación del centro
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{2.2} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres pertenecientes a } \text{órganos de gobierno y/o representación}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas pertenecientes a } \text{órganos de gobierno y/o representación del centro}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 50%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Sistema de Información a la Dirección, Data Warehouse de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{2.2}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.17.
FICHA DEL INDICADOR RS_{2.2}.
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{3.1} .
DENOMINACIÓN	Acceso al mercado laboral.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de egresados en los tres últimos cursos académicos que se encuentran trabajando y el número total de egresados en los tres últimos cursos académicos.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{3.1} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de egresados en los tres últimos cursos acad. que se encuentran trabajando}}{\text{N}^\circ \text{ total de egresados en los tres últimos cursos académicos}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 65%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros y titulaciones oficiales de grado de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos del Vicerrectorado de Relaciones Universidad-Empresa de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Vicerrectorado Relaciones Universidad-Empresa de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del Vicerrectorado de Relaciones Universidad-Empresa de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{3.1}.

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			
Elaboración:	Revisión:	Aprobación:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

CUADRO 3.18.
FICHA DEL INDICADOR RS_{3.1}.
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{3.2}
DENOMINACIÓN	Cooperación al desarrollo.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de profesores que participan en programas de cooperación al desarrollo y el número total de profesores adscritos al centro.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{3.2} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de profesores que participan en programas de cooperación al desarrollo}}{\text{N}^\circ \text{ total de profesores adscritos al centro}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 30%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Sistema de Información a la Dirección, Data Warehouse de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{3.2}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.19.
FICHA DEL INDICADOR RS_{3.2}.
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{4.1} .
DENOMINACIÓN	Uso responsable de la energía eléctrica.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el consumo de energía eléctrica, medido en kilovatios hora (kWh), en el curso académico t, y el consumo total de energía eléctrica correspondiente al curso t-1, medido en kilovatios hora (kWh).
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{4.1} = \frac{\text{Total de kWh consumidos en el curso académico } t}{\text{Total de kWh consumidos en el curso académico } t-1} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: no se establece. Valor máximo: 110% Valor objetivo: 98%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Contadores de consumo de energía eléctrica del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable de mantenimiento del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{4.1}.

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.20.
FICHA DEL INDICADOR RS_{4.1}.
(Fuente: elaboración propia)



CÓDIGO	RS _{4.2}
DENOMINACIÓN	Gasto responsable del agua.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el consumo de agua medido en metros cúbicos (m ³) en el curso académico t y el total de m ³ consumidos de agua en el curso académico t-1.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{4.2} = \frac{\text{Total de m}^3 \text{ de agua consumidos en el curso académico t}}{\text{Total de m}^3 \text{ de agua consumidos en el curso académico t-1}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: no se establece. Valor máximo: 105% Valor objetivo: 90%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Contadores de consumo de agua del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable de mantenimiento del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{4.2}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.21.
FICHA DEL INDICADOR RS_{4.2}.
(Fuente: elaboración propia)

 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	FICHA DEL INDICADOR	SECCIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
---	----------------------------	---

CÓDIGO	RS _{4.3} .
DENOMINACIÓN	Compromiso con el reciclaje.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Total de kilogramos (Kg) de residuos que han sido gestionados, según tipo de residuo, en el curso académico t.
UNIDAD DE MEDIDA	Kilogramos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	RS _{4.3} . = Total de Kg. de residuos gestionados, según tipo de residuo, en el curso académico t
UMBRALES	Valor mínimo: no se establece. Valor máximo: no se establece. Valor objetivo: no se establece.
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Puntos limpios del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable de mantenimiento del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{4.3}.

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.22.
FICHA DEL INDICADOR RS_{4.3}.
(Fuente: elaboración propia)



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FICHA DEL INDICADOR

SECCIÓN DE CALIDAD,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CÓDIGO	RS _{5.1} .
DENOMINACIÓN	Transferencia de conocimiento.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación porcentual entre el número de profesores involucrados en acuerdos de colaboración con empresas e instituciones y el número total de profesores adscritos al centro.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$RS_{5.1} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de profesores involucrados en acuerdos de colaboración con empresas e instituciones}}{\text{N}^\circ \text{ total de profesores adscritos al centro}} \times 100$
UMBRALES	Valor mínimo: 0% Valor máximo: 100% Valor objetivo: 25%
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Sistema de Información a la Dirección, Data Warehouse de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo de la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{5.1}.

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.23.
FICHA DEL INDICADOR RS_{5.1}.
(Fuente: elaboración propia)

 UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	FICHA DEL INDICADOR	SECCIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
---	----------------------------	---

CÓDIGO	RS _{5.2}
DENOMINACIÓN	Conexión con el tejido empresarial.
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO O PROCESOS AL O A LOS QUE AFECTA	Proceso Estratégico PE05 "Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social".
DEFINICIÓN	Relación existente entre el centro y su entorno medida por el valor absoluto del número de acuerdos firmados con empresas e instituciones.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de acuerdos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	RS _{5.2} = Nº de acuerdos firmados con empresas e instituciones
UMBRALES	Valor mínimo: no se establece. Valor máximo: no se establece. Valor objetivo: no se establece.
ÁMBITO O NIVEL DE ANÁLISIS	Centros de la Universidad de Málaga.
FUENTE PARA SU OBTENCIÓN	Base de datos del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE MEDICIÓN	Anual, 31 de diciembre.
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
PERIODO Y FECHA DE SEGUIMIENTO	Anual, 15 de enero.
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Responsable del sistema de garantía de la calidad del centro.
EVIDENCIA	Documento en el archivo del sistema de garantía de la calidad del centro.

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR RS_{5.2}

RESULTADOS	UNIDAD	OBJETIVO	ANÁLISIS GRÁFICO
ENERO.....			Gráfico con los resultados obtenidos
FEBRERO.....			
MARZO.....			
ABRIL.....			
MAYO.....			
JUNIO.....			
JULIO.....			
AGOSTO.....			
SEPTIEMBRE.....			
OCTUBRE.....			
NOVIEMBRE.....			
DICIEMBRE.....			
VALOR MEDIO.....			

Elaboración:	Revisión:	Aprobación:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CUADRO 3.24.
FICHA DEL INDICADOR RS_{5.2}.
(Fuente: elaboración propia)

3.5. CONSIDERACIONES FINALES

A continuación, presentamos algunas consideraciones relativas a la materia expuesta en el presente capítulo.

Con respecto al *Modelo de Responsabilidad Social en la Universidad: propuesta del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*:

- 1) El modelo propuesto por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* constituye, en el ámbito nacional, un referente destacado en materia de Responsabilidad Social de la Universidad.
- 2) El modelo del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* pretende contribuir a la implantación de la Responsabilidad Social en los sistemas de gestión de las instituciones que constituyen el *Sistema Universitario Público Andaluz*, estableciendo orientaciones para que las mismas elaboren una Memoria de Responsabilidad Social.
- 3) La comunicación y la satisfacción, en la medida de lo posible, de las necesidades de los grupos de interés o *stakeholders* son fundamentales para consolidar la Responsabilidad Social en la Universidad o en cualquier otra organización.
- 4) Los principales grupos de interés de la Universidad son: los alumnos, el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios, las empresas y la sociedad.

Con respecto a los *Sistemas de garantía de la calidad en la Universidad*:

- 1) En el ámbito del *Espacio Europeo de Educación Superior* ha adquirido una relevancia destacada la garantía interna y externa de la calidad en los centros de educación superior.

- 2) Para asegurar la calidad en la educación superior es necesario la garantía interna de calidad, basada en la responsabilidad de las universidades, y la garantía externa de calidad, cuya responsabilidad recae fundamentalmente en las agencias de evaluación.
- 3) El *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* (AUDIT) elaborado, entre otras entidades, por la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) pretende contribuir a desarrollar los sistemas de garantía interna de calidad en los centros universitarios españoles.
- 4) Los indicadores son herramientas básicas en el ámbito de la calidad, ya que, a través de su medición y seguimiento, contribuyen a que las universidades evalúen y mejoren sus sistemas de garantía interna de calidad.
- 5) La integración de los diversos sistemas de gestión existentes, en las universidades y en el resto de organizaciones, tales como, calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, actividades de I+D+i o Responsabilidad Social, contribuyen a aumentar la eficacia y la eficiencia de las mismas.

Con respecto a la *Integración de la Responsabilidad Social en el sistema de garantía de la calidad: el caso de la Universidad de Málaga:*

- 1) En la *Universidad de Málaga* cada centro ha diseñado un sistema de garantía de calidad compuesto por dos manuales: el *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad* (MSGC) y el *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad* (MPSGC).
- 2) El *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad* ha constituido un referente para los diferentes centros de la *Universidad de Málaga*, ya que a partir de dicho documento han elaborado, según sus propias características, sus respectivos manuales. Por su parte, el *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad* está compuesto por quince procesos generales de la *Universidad de Málaga* y dieciséis procesos propios de los centros,

ascendiendo a treinta y uno el total de procesos que contiene el referido documento. Existen tres tipos de procesos: estratégicos, claves y de apoyo.

- 3) La *Universidad de Málaga*, para aumentar su compromiso con la Responsabilidad Social, puede incorporar un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social, cuya denominación es PE05 “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social”.
- 4) El cumplimiento del conjunto de indicadores propuestos relativos a la Responsabilidad Social por parte de los centros de la *Universidad de Málaga*, en el ámbito de sus sistemas de garantía de la calidad, contribuye a reforzar el compromiso de esta institución con la Responsabilidad Social.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para finalizar, exponemos, en relación a cada uno de los capítulos desarrollados, las conclusiones más significativas derivadas de nuestro trabajo de investigación.

C1. DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- 1) La Responsabilidad Social supone considerar e integrar, de forma voluntaria, aspectos sociales y medioambientales, además de los tradicionales económicos, en la gestión de las organizaciones. Esto coincide plenamente con lo señalado en la primera premisa, expuesta al comienzo de la investigación, reforzando así la delimitación conceptual de la Responsabilidad Social, que es el tema desarrollado en el presente trabajo.
- 2) La satisfacción de las necesidades y las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*, la transparencia, la rendición de cuentas y el comportamiento ético son los rasgos más significativos que identifican a la Responsabilidad Social. Esta conclusión contesta parcialmente a lo establecido en la premisa, formulada al principio del trabajo de investigación, que señala los principios que conforman la Responsabilidad Social. Sin embargo, sería conveniente profundizar, en futuros trabajos de investigación, en la relación existente entre la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible, ya que ello podría generar, debido al compromiso generalizado existente en la sociedad con el desarrollo sostenible, un mayor número de comportamientos socialmente responsables por parte de organizaciones de diversa índole.
- 3) La promoción y el desarrollo de la Responsabilidad Social se canalizan mediante diversas iniciativas, destacando, en el ámbito internacional, las siguientes: el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, el *Libro Verde de la*

Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y la Declaración Tripartita de la OIT de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Esto coincide, en su totalidad, con la premisa, inicialmente planteada, que indica el papel fundamental que desempeñan los organismos internacionales en la difusión de la Responsabilidad Social.

- 4) La normativa existente, tanto en el ámbito nacional como internacional, comprende un conjunto de estándares que contribuyen a consolidar la Responsabilidad Social. Entre ellos, señalamos los siguientes: la *Norma SA8000*, la *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS*, la *Norma SGE 21*, la *Norma Internacional ISO 26000*, la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative* y la *Especificación Técnica Certificable RS 10*. Esta información coincide plenamente con lo señalado, en los inicios de la investigación, en la premisa que indica que los modelos normativos, independientemente de su ámbito, contribuyen, de manera significativa, a fomentar la Responsabilidad Social en las organizaciones.

C2. DE LA UNIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 1) La equidad y la igualdad de oportunidades en el acceso a las instituciones de educación superior son fundamentales para garantizar la dimensión social del *Espacio Europeo de Educación Superior*. Asimismo, en dicho ámbito, es necesario proporcionar mayor autonomía a las universidades para que su contribución al progreso de la sociedad sea más fructífera. Esta conclusión nos permite dar por cierta la proposición formulada al comienzo de la investigación, en la que se afirmaba la relevancia que presenta la dimensión social de la educación superior en las universidades europeas.

- 2) La Responsabilidad Social en la Universidad, al igual que en otras organizaciones, supone considerar, además de las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*, los siguientes ámbitos de actuación: social, medioambiental y económico. Dentro de cada uno de ellos, se consideran las siguientes dimensiones: enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación; gestión y, por último, relaciones con la sociedad, en la que se incluyen las acciones relativas a la transferencia de conocimiento y a la extensión cultural. Estas conclusiones coinciden, en términos generales, con la premisa, señalada al comienzo de este trabajo, que indica que las universidades, al igual que otras organizaciones, deben considerar los tres ejes sobre los que se asienta la Responsabilidad Social. Aunque la naturaleza especial de las universidades, en el conjunto de las organizaciones existentes, es considerable, se puede plantear, como línea futura de investigación, el estudio de las peculiaridades de estas instituciones en comparación con otro tipo de entidades, prestando especial atención al cambio que las dimensiones de actuación van experimentando según las necesidades que el tejido económico-productivo y la sociedad en su conjunto van demandando.
- 3) La relevancia que presenta la Responsabilidad Social en las instituciones de educación superior ha llevado a que éstas emprendan y lideren diversas iniciativas en el ámbito internacional, destacando las siguientes: *Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education* (Proyecto AISHE), *Higher Education Partnership for Sustainability* (HEPS), *New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability* (NJHEPS), *Global Higher Education for Sustainability Partnership* (GHESP) y *Global University Network for Innovation* (GUNI). Esto coincide con lo señalado en la premisa, formulada al comienzo de la investigación, que afirma que las instituciones de educación superior, entre las que se encuentran las universidades, están comprometidas con la Responsabilidad Social.
- 4) El *Sistema Universitario Español* está comprometido, de manera real y efectiva, con la materia objeto de estudio, ya que las 78 universidades que lo

conforman, en el curso académico 2010-2011, realizan diversas acciones en materia de Responsabilidad Social. Entre ellas, destacan la elaboración periódica de memorias de Responsabilidad Social o sostenibilidad y el desarrollo de diversos programas o proyectos relacionados con esta materia. A ello ha contribuido, de manera relevante, la denominada *Estrategia Universidad 2015*, ya que la misma presta especial atención al papel desempeñado por las universidades en el progreso de la sociedad española. Esta conclusión concuerda con la cuestión, establecida al comienzo del trabajo de investigación, que indica la progresiva presencia de la Responsabilidad Social en las políticas y en los sistemas de gestión de las universidades de nuestro país.

- 5) Al emplear la metodología del análisis de casos, se deduce que, en el marco del *Sistema Universitario Español*, la *Universidad de Santiago de Compostela*, la *Universidad Internacional de Andalucía* y la *Universidad de Málaga* son tres instituciones de educación superior socialmente responsables que constituyen un referente, en el ámbito nacional, en materia de Responsabilidad Social. Su comportamiento responsable frente a la sociedad ha mejorado la imagen de las tres instituciones, así como la relación de cada una de ellas con sus grupos de interés. Esta conclusión está en consonancia con lo expuesto en el trabajo de investigación, es decir, el compromiso con la Responsabilidad Social, ya sea por parte de universidades u otras organizaciones, genera efectos positivos para la propia institución implicada, para sus grupos de interés y para la sociedad en su conjunto.

C3. DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

- 1) La propuesta formulada por el *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* contribuye a consolidar el compromiso que el *Sistema Universitario Español* ha asumido con la

Responsabilidad Social, ya que esta iniciativa considera prioritario que las universidades públicas andaluzas contribuyan a mejorar las necesidades sociales de su entorno.

- 2) Los grupos de interés o *stakeholders* constituyen uno de los pilares básicos de la Responsabilidad Social, siendo los más relevantes, en el caso de la Universidad, los alumnos, el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios, las empresas y la sociedad. Esta conclusión responde a la premisa, formulada inicialmente, que sitúa a los grupos de interés como un elemento prioritario de las universidades, siendo necesaria la búsqueda de la satisfacción de sus expectativas. En la línea de lo desarrollado en el presente trabajo, se puede plantear, como una futura línea de investigación, la realización de un análisis pormenorizado de las diferencias existentes entre la composición, las expectativas, las necesidades y las demandas de los grupos de interés de las universidades respecto a los de otro tipo de organizaciones, explicando como al variar estos grupos se producen cambios significativos en las políticas desarrolladas por las mismas.
- 3) Los sistemas de garantía interna de la calidad en la educación superior guían a estas instituciones hacia la excelencia académica, ya que permiten alcanzar mejoras considerables en las actividades realizadas por las universidades. El *Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria* (AUDIT) elaborado, entre otras entidades, por la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) es, en el ámbito universitario español, una herramienta básica en este sentido. Estas conclusiones refuerzan lo señalado en la premisa, expuesta al comienzo del trabajo, que señala la importancia de estos sistemas para implantar, en las universidades, una cultura de calidad.
- 4) En el marco de los sistemas de garantía interna de la calidad, los indicadores son instrumentos básicos para garantizar el éxito de las políticas de calidad y

Responsabilidad Social en las universidades. Para ello, es necesario trabajar con un sistema de indicadores fiable y realizar análisis de su evolución, comparando sus valores a lo largo del tiempo para detectar tendencias y obrar en consecuencia, o bien mediante el desarrollo de ejercicios de benchmarking que posibiliten comparaciones con otras instituciones similares, aquellas que realizan las mejores prácticas. Esta información responde, de manera concreta, a la premisa, formulada al comienzo de la investigación, que incide en la relevancia que suponen los indicadores en la gestión de las universidades, contribuyendo, de manera significativa, al seguimiento y al control de las variables objeto de análisis.

- 5) Las universidades, como otras organizaciones, pueden integrar sus sistemas de gestión, tales como, calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, actividades de I+D+i o Responsabilidad Social, lo que supone conseguir mejoras relevantes en el conjunto de la institución. Esta conclusión responde a la premisa, expuesta al inicio de la investigación, que señala el aumento de la eficacia y la eficiencia como principales consecuencias de la integración de los sistemas de gestión.

- 6) La *Universidad de Málaga* dispone de un sistema de garantía de la calidad que consta del *Manual del Sistema de Garantía de la Calidad (MSGC)* y del *Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad (MPSGC)*. Hemos considerado oportuno, al estudiar en este trabajo la relevancia que presenta la Responsabilidad Social en las universidades, realizar una propuesta para el despliegue de la Responsabilidad Social en los centros de la *Universidad de Málaga*, mediante la integración de las acciones sobre Responsabilidad Social en los sistemas de garantía de la calidad de dichos centros. Se trata de un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social, denominado PE05 “Elaboración, revisión y despliegue de la Política de Responsabilidad Social”, que hace referencia a la Política de Responsabilidad Social de la *Universidad de Málaga* y al diseño de un sistema para la gestión de la Responsabilidad Social en su conjunto, especificando una serie de compromisos y objetivos. Su logro

exigirá efectuar unas acciones concretas para cuya medición se ha definido un conjunto de indicadores.

- 7) En el despliegue del proceso propuesto, a través del sistema de garantía de la calidad de los centros de la *Universidad de Málaga*, se han establecido diferentes compromisos, que implican el logro de objetivos concretos por parte de los citados centros. Para realizar el seguimiento de las acciones tendentes a la consecución de los objetivos marcados y garantizar su obtención se proponen diversos indicadores, asociados cada uno de ellos a un compromiso concreto de cada centro.
- 8) Además de los indicadores que hemos diseñado e incorporado al Proceso Estratégico propuesto, también realizamos una aportación de indicadores, en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Universidad, que posibiliten la medición y el seguimiento de la implantación del Proceso Estratégico referido. Los citados indicadores han sido formulados siguiendo las orientaciones recogidas en el Contrato Programa que la *Universidad de Málaga* tiene suscrito con la *Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía* y en la propuesta del *Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*.

C4. CONCLUSIONES FINALES

- 1) La Responsabilidad Social se encuentra cada vez más consolidada, en el ámbito nacional e internacional, en las organizaciones, contribuyendo a ello las diferentes iniciativas desarrolladas y la amplia normativa existente. Esta tendencia supone un aumento en la cantidad y en la intensidad de las mejoras generadas en las propias organizaciones y en sus grupos de interés o *stakeholders*.
- 2) La Responsabilidad Social no presenta el mismo grado de desarrollo y concreción en la Universidad que en otras organizaciones, aunque las

instituciones de educación superior, tanto españolas como extranjeras, asumen, cada vez más, un compromiso real con este tema, lo que supone aumentar su compromiso con el entorno, generándose así beneficios para las propias universidades y para el conjunto de la sociedad.

- 3) El despliegue de la Responsabilidad Social en la Universidad se debe realizar mediante su incorporación a los sistemas de garantía interna de la calidad de los centros, siendo recomendable la existencia de un Proceso Estratégico de Universidad sobre Responsabilidad Social referido a la Política de Responsabilidad Social de la Universidad en su conjunto así como la existencia de un sistema de gestión de la Responsabilidad Social que sirva como elemento integrador y que de cohesión a los restantes sistemas de gestión existentes en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

A continuación se proporciona la relación de fuentes escritas utilizadas para la realización del presente trabajo de investigación.

ABAD, J.; RODRÍGUEZ MONDELO, P. y SÁNCHEZ-TOLEDO, A. (2010): “La integración de los sistemas de gestión”. *Revista UNE*, nº 250, pp. 24-29.

ABALDE ALONSO, J. (2007): “Programa de reconocimiento de sistemas de garantía de calidad de las instituciones universitarias”. Ponencia presentada en el *IX Foro de Almagro. La garantía de la calidad en los nuevos planes de estudio* [en línea], <http://www.uclm.es>, [consulta: 18 enero 2011]. Almagro.

ACAP y UGR (2006): *Estudio internacional sobre criterios e indicadores de calidad de las universidades*. Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid y Universidad de Granada. Madrid.

ACCOUNTABILITY (2005): *El compromiso con los stakeholders*. Accountability. Londres.

ACCOUNTABILITY (2008a): *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008)*. Accountability. Londres.

ACCOUNTABILITY (2008b): *Norma de Principios de Accountability AA1000APS (2008)*. Accountability. Londres.

ACUERDO, de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (2007-2011). (BOJA nº 146 de 25 de julio).

AECA (2009): *La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.

AENOR (2003): *Norma Española UNE 66175. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2005): *Norma Española UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2009a): *Especificación Técnica Certificable RS 10:2009*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2009b): *Norma Española UNE 165010 EX. Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AFNOR (2000): *FD X 50-171. Système de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bord*. Association Française de Normalisation. París.

AI (2010): “Nuestros objetivos” [en línea], <http://www.es.amnesty.org>, [consulta: 11 abril 2010].

ALBAREDA VIVÓ, L. y BALAGUER FRANCH, M^a.R. (2008): “La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº 7, pp. 11-26.

ALCOVER DE LA HERA, C. M. y LÓPEZ ALCALÁ, J.M. (2006): “La responsabilidad social de la universidad y el papel de los defensores universitarios”. Comunicación presentada por la *Mesa de Trabajo nº 3* en el *IX Encuentro Estatal de Defensores Universitarios* [en línea], <http://www.cedu.es>, [consulta: 16 julio 2010]. Alicante y Elche.

ÁLVAREZ PÉREZ, M.D. y GARCÍA MORENO, P. (2008): *Responsabilidad Social de la Universidad*. Universidad de Santiago de Compostela. (Inédito). Santiago de Compostela.

ANDREU PINILLOS, A. (2005): “La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 125-135.

ANDREWS, K.R. (1989): “Ethics in practice”. *Harvard Business Review*, 67:5, pp. 99-104.

ANECA (2007a): *Programa AUDIT. Guía para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2007b): *Programa AUDIT. Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2007c): *Programa AUDIT. Herramientas para el diagnóstico en la implantación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2008): *Programa AUDIT. Guía de evaluación del diseño del Sistema de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2009): *Memoria 2009*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2010a): *AUDIT. Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria. Convocatoria 2010*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2010b): *2009. Informe sobre el estado de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

ANECA (2010c): “¿Qué es ANECA?” [en línea], <http://www.aneca.es>, [consulta: 27 diciembre 2010].

ARGANDOÑA RÁMIZ, A. (2006): “Eficiencia económica, ética y responsabilidad corporativa”. Conferencia pronunciada en la *Presentación de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* [en línea], <http://www.iese.edu>, [consulta: 30 abril 2010]. Barcelona.

ARGANDOÑA RÁMIZ, A. (2007): *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la ética*. IESE Business School-Universidad de Navarra y Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Pamplona.

ARRANZ VAL, P. (2011): “Implantación de sistemas de garantía interna de calidad (SGIC) en los centros universitarios y las titulaciones de la Universidad de Burgos”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Málaga*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Málaga.

ARSOVSKI, S. (2007): “Integrated management systems in local public enterprise for production, distribution and cleaning of wasted water”. *International Journal for Quality Research*, 1:2, pp. 91-96.

ASEPAM (2006): *El Pacto Mundial de Naciones Unidas*. Asociación Española del Pacto Mundial. Madrid.

BACIGALUPO, L. (2008): “La responsabilidad social universitaria: impactos institucionales e impactos sociales”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, pp. 53-62.

BADARACCO, C.H. (1998): “The transparent corporation and organized community”. *Public Relations Review*, 24:3, pp. 265-272.

BARAÑANO CID, M. (2010): “La Responsabilidad Social de la universidad desde la perspectiva institucional”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de*

Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

BARNETT, M.L. y SALOMON, R.M. (2006): “Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance”. *Strategic Management Journal*, 27:11, pp. 1101-1122.

BASU, K. y PALAZZO, G. (2008): “Corporate social responsibility: a process model of sensemaking”. *Academy of Management Review*, 33:1, pp. 122-136.

BATSTONE, D. (2004): *Salvar el alma de la empresa*. Empresa Activa. Madrid.

BECKMERHAGEN, I.A.; BERG, H.P.; KARAPETROVIC, S.V. y WILLBORN, W.O. (2003): “Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20:2, pp. 210-228.

BENAVIDES VELASCO, C.A. (2000): *Un modelo integrado de gestión para la empresa industrial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. [Edición en CD-ROM]. Málaga.

BENAVIDES VELASCO, C.A. (2007): “El papel de las unidades de calidad en el seguimiento de planes de mejora y en la implantación de sistemas integrados de gestión”. En VV.AA.: *III Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas*. GIL OJEDA, Y. y VALLEJO GARCÍA, E. (Dirección Editorial y Coordinación). Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga. [Edición en CD-ROM]. Torremolinos.

BENAVIDES VELASCO, C.A. (2008): “Responsabilidad Social en la universidad. Su gestión desde las unidades técnicas de calidad”. Ponencia presentada en el *IV Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas*. [Material proporcionado en el Encuentro]. Córdoba.

- BENAVIDES VELASCO, C.A. (2010): “Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012. Seguimiento y control”. Ponencia presentada en las *Jornadas sobre control estratégico y mejora continua en las organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Málaga.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. (2011): “La apuesta de la UMA por la Responsabilidad Social se refleja en el plan estratégico de la universidad para el período 2009-2012”. *La Razón. Especial Telecomunicaciones. Acción Social*, 17 de mayo, p.4.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad. Madrid.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2005): “Gestión de las actividades de I+D+I. Dimensión estratégica de la norma UNE 166002 EX”. *Forum Calidad*, nº 161, pp. 26-35.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2009): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Málaga.
- BENAYAS, J.; CALVO, S. y GUTIÉRREZ, J. (2006): “Educación para el desarrollo sostenible: evaluación de retos y oportunidades del decenio 2005-2014”. *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 40, pp. 25-69.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K. y MEAD, M. (1987): “The case research strategy in studies of information systems”. *MIS Quarterly*, 11:3, pp. 369-386.
- BENNEWORTH, P. y JONGBLOED, B.W. (2010): “Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation”. *Higher Education*, 59:5, pp. 567-588.

- BESTRATÉN BELLOVÍ, M. y CARBONERAS CHECA, M^a.A. (2003): *Nota Técnica de Prevención 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.
- BESTRATÉN BELLOVÍ, M. y PUJOL SENOVILLA, L. (2004): *Nota Técnica de Prevención 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.
- BOATRIGHT, J.R. (2000): *Ethics and the Conduct of Business*. (Tercera edición). Prentice Hall. Upper Saddle River (Nueva Jersey).
- BONACHE, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.
- BSR (2010): “Principales perspectivas” [en línea], <http://www.bsr.org>, [consulta: 21 abril 2010].
- BUCKLAND, H. (2004): “Universidades para la sostenibilidad”. *Ide@ sostenible*, nº 5, pp. 1-2.
- BUELA-CASAL, G.; VADILLO, Ó.; PAGANI, R.; DE LA PAZ, M^a.; SIERRA, J.C.; ZYCH, I. y CASTRO, Á. (2009): “Comparación de los indicadores de la calidad de las universidades”. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 6:2, pp. 9-21.
- CABALLERO FERNÁNDEZ, G.; GARCÍA VÁZQUEZ, J.M. y QUINTÁS CORREDOIRA, M.A. (2007): “La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13:2, pp. 13-32.

CABALLERO, G.; VÁZQUEZ, J.H. y QUINTÁS, M. (2009): “¿Qué influencia tienen los *stakeholders* de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 38, pp. 37-64.

CAMISÓN, C; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación/Prentice Hall. Madrid.

CARBONELL, A.; TIRADO, P. y DE LOS RÍOS, A. (2006): “La relación entre los *stakeholders* y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico”. *Revista de Empresa*, nº 18, pp. 66-78.

CARROLL, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, 34:4, pp. 39-48.

CARROLL, A.B. (1999): “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, 38:3, pp. 268-295.

CARROLL, A.B. y SHABANA, K.M. (2010): “The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice”. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 85-105.

CARVALLO, B.; RODRÍGUEZ, J.; ROJAS, L.; MAVAREZ, R. y MARTÍNEZ, C. (2006): “La responsabilidad social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad-entorno social”. Ponencia presentada en el *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* [en línea], <http://www.oei.es>, [consulta: 9 julio 2010]. Méjico D.F.

CAU (2010): *Marco Andaluz de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario*. Acordado en la “Mesa Sectorial PDI de 10 diciembre 2009” y aprobado en el Pleno del Consejo Andaluz de Universidades de 19 de febrero de 2010.

CDN (1990): “Parte I” [en línea], <http://www2.ohchr.org>, [consulta: 13 abril 2010].

CE (2000): *Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental*. Comisión Europea. Luxemburgo.

CE (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Comisión Europea. Bruselas.

CE (2004): *Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Comisión Europea. Luxemburgo.

CE (2005): *El Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales. Mejorando el comportamiento medioambiental y los resultados comerciales*. Comisión Europea. Bruselas.

CEG (2010): *Proyecto Excelencia Socialmente Responsable. Introducción al análisis comparativo. Grupo de Trabajo 1: Referencias y normas*. Club Excelencia en Gestión. (Inédito). Madrid.

CEPEDA CARRIÓN, G. (2006): “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, pp. 57-82.

CETIB (2004): *Manual del Sistema Integrado de Gestión*. Colegio de Ingenieros Técnicos Industriales de Barcelona. Barcelona.

CHACÓN MOSCOSO, S.; PÉREZ-GIL, J.A.; HOLGADO TELLO, F.P. y LARA RUIZ, Á. (2001): “Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido”. *Psicothema*, 13:2, pp. 294-301.

CI (2008): “Informe 2008” [en línea], <http://www.consumersinternational.org>, [consulta: 7 abril 2010].

CICE (2007): *Contrato Programa 2007. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga*. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

CÍRCULO DE EMPRESARIOS (2007): *Una universidad al servicio de la sociedad*.
Círculo de Empresarios. Madrid.

CMMAD (1987): *Informe Brundtland*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el
Desarrollo de las Naciones Unidas. Ottawa.

CMNUCC (1997): *Protocolo de Kioto*. Convención Marco de las Naciones Unidas
sobre el Cambio Climático. Kioto.

COMUNICACIÓN, de 5 de febrero de 2003, de la Comisión Europea, sobre El papel de
las universidades en la Europa del conocimiento.

COMUNICACIÓN, de 20 de abril de 2005, de la Comisión Europea, sobre Movilizar el
capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las
universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa.

COMUNICACIÓN, de 22 de marzo de 2006, de la Comisión Europea, sobre Poner en
práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de
excelencia de la Responsabilidad Social de las empresas.

COMUNICACIÓN, de 3 de marzo de 2010, de la Comisión Europea, sobre Europa 2020.
Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES (2000): *Borrador del catálogo de indicadores del
Sistema Universitario Público español*. Consejo de Universidades. Madrid.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES (2010): *La formación permanente y las universidades
españolas*. Consejo de Universidades. Madrid.

CONSEJO EUROPEO (2000): *Consejo Europeo de Lisboa. Conclusiones de la
Presidencia*. Consejo Europeo. Lisboa.

CONSEJO EUROPEO (2001): *Consejo Europeo de Gotemburgo. Conclusiones de la
Presidencia*. Consejo Europeo. Gotemburgo.

CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA (2009): *La Responsabilidad Social Universitaria*. Consejo Social de la Universidad de Huelva. Huelva.

CUBERO MARÍN, J.J. (2009): “Actualidad y futuro de la RSE/RSC. Las buenas prácticas de las empresas”. *Forum Calidad*, nº 205, pp. 49-54.

DE LA CALLE MALDONADO DE GUEVARA, C.; GARCÍA RAMOS, J.M. y GIMÉNEZ ARMENTIA, P. (2007): “La formación de la responsabilidad social en la universidad”. *Revista Complutense de Educación*, 18:2, pp. 47-66.

DE LA CRUZ AYUSO, C. y SASIA SANTOS, P. (2008): “La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, pp. 17-52.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): “El porqué de la responsabilidad social corporativa”. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2813, pp. 45-58.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2010): “Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; KREISLER MERINO, I. y VALOR MARTÍNEZ, C. (2003): “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales”. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2779, pp. 9-20.

DE LA FUENTE SABATÉ, J.M.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A. y HERNAN GÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Civitas. Madrid.

DE LA RED VEGA, N. (2009): “Necesidades emergentes y responsabilidad social universitaria”. *Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, nº 16, pp. 65-76.

DE MIGUEL DÍAZ, M. y APODACA URQUIJO, P. (2009): “Aseguramiento versus garantía de calidad en el Sistema Universitario Español”. *Boletín de Psicología*, nº 97, pp. 35-54.

DEL BRÍO GONZÁLEZ, J.A.; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. y JUNQUERA CIMADEVILLA, B. (2006): “Regulación medioambiental preventiva y estrategia de producción en las empresas recuperadoras de automóviles. Un Análisis de Casos”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 27, pp. 9-32.

DEL POZO FERNÁNDEZ, R.; CUESTA DELGADO, C. y ROCA COLS, F. (2008): “La verificación de la memoria como elemento de gestión de la responsabilidad corporativa de la empresa”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº 7, pp. 219-236.

DEMACARTY, P. (2009): “Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders”. *Business and Society Review*, 114:3, pp. 393-433.

DHO (2007): *Project AISHE*. Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs. (Inédito). Ámsterdam.

DHO (2010): “De missie” [en línea], <http://www.dho.nl>, [consulta: 24 julio 2010].

DIAS, M.A. (2008): “La universidad en el siglo XXI: del conflicto al diálogo de civilizaciones”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, pp. 91-138.

DINARÉS, M.; LOZANO, J.M. y VILANOVA, M. (2006): *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Forética. Madrid.

DOMÍNGUEZ PACHÓN, M.J. (2009): “Responsabilidad Social Universitaria”. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, nº 8, pp. 37-67.

DONATE MANZANARES, M.J. y GUADAMILLAS GÓMEZ, F. (2008): “Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo

modelo de dirección de empresas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:3, pp. 11-26.

DU, S.; BHATTACHARYA, C.B. y SEN, S. (2010): “Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication”. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 8-19.

ECODES (2004): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Informe 2004*. Fundación Ecología y Desarrollo. Zaragoza.

ECODES y DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO DE ARAGÓN (2004): *La contratación de productos y servicios con criterios ambientales. Documento de síntesis*. Fundación Ecología y Desarrollo y Departamento de Medio Ambiente del Gobierno de Aragón. Zaragoza.

EFQM (2003): *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Gestión de la Calidad. Bruselas. Madrid.

EFQM (2010): *Modelo EFQM de Excelencia 2010*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Excelencia en Gestión. Bruselas. Madrid.

EISENHARDT, K.M. (1991): “Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic”. *Academy of Management Review*, 16:3, pp. 620-627.

ENQA (2005): *Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki.

EPSTEIN, M.J. y BIRCHARD, B. (2001): *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. Paidós. Barcelona.

ESADE (2007): *Quince casos de RSE en pequeñas y medianas empresas*. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Barcelona.

ESCUADERO ESCORZA, T. (2002): “Indicadores: información estratégica para el Sistema Universitario Español”. En HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. (coordinador): *La Universidad Española en cifras. Información académica, productiva y financiera de las Universidades Públicas de España. Año 2000. Indicadores universitarios. Curso académico 2000-2001*. Observatorio Universitario de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid, pp. 177-201.

ETHOS (2008): *Memoria de sostenibilidad del año 2008*. Instituto Ethos. Sao Paulo.

ETSII-UPM (2010): *Memoria de Responsabilidad Social 2007-2009 de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.

EUA (2003): *Declaración de Graz. Después de Berlín: el papel de las universidades*. Asociación de Universidades Europeas. Ginebra.

EUA (2005): *Declaración de Glasgow. Universidades fuertes para una Europa fuerte*. Asociación de Universidades Europeas. Bruselas.

EUA (2007): *Declaración de Lisboa. Las universidades de Europa más allá de 2010: diversidad con un propósito común*. Asociación de Universidades Europeas. Bruselas.

EUA (2009): *Declaración de Praga. Las universidades europeas: mirando al futuro con confianza*. Asociación de Universidades Europeas. Bruselas.

FÉLEZ MINDÁN, J.; MATAIX ALDEANUEVA, C.; PALLÁS RUIZ, J.; YÁÑEZ GUTIÉRREZ, S. y LUMBRERAS MARTÍN, J. (2010): “La responsabilidad social de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid: una apuesta por la integración de la responsabilidad social en el sistema de gestión”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 273- 294.

FERNÁNDEZ-ARDAVÍN MARTÍNEZ, A. (2003): “¿Es necesaria una regulación de la responsabilidad social en Europa?”. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2775, pp. 33-44.

FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2010): “Impacto de la RSC en la comunicación universitaria”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson. Madrid.

FERNÁNDEZ HATRE, A. (2003): *Sistemas integrados de gestión*. Centro para la Calidad en Asturias e Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Llanera.

FERRÉ VIDAL, J.A. (2010): “Propuestas de buenas prácticas para el seguimiento de los títulos”. Ponencia presentada en el *Curso “Evaluación, seguimiento y acreditación de las enseñanzas universitarias: pasado, presente y futuro” de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo* [en línea], <http://www.aneca.es>, [consulta: 17 enero 2011]. Santander.

FIDH (2009): *Derechos humanos y empresas: defender los derechos humanos y garantizar la coherencia*. Federación Internacional de los Derechos Humanos. París.

FORÉTICA (2008a): *Memoria 2008. Nuestra Responsabilidad. Nuestros Resultados*. Forética. Madrid.

FORÉTICA (2008b): *SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*. Forética. Madrid.

FORÉTICA y ORSE (2009): *Diálogo con los grupos de interés*. Forética y Observatorio Francés sobre Responsabilidad Social Empresarial. Madrid.

FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2009a): *Memoria bianual del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Septiembre de 2007 a septiembre de 2009*. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Huelva.

FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2009b): *Estudio de los contenidos de los principales rankings universitarios y propuestas de mejora que favorezcan la internacionalización y la competitividad de las Universidades Públicas Andaluzas*. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Huelva.

FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2009c): *Estudio de contenidos con impacto en el mundo de la empresa de las titulaciones de las mejores universidades extranjeras y españolas y propuestas de implantación de dichos contenidos en las nuevas titulaciones de las universidades públicas andaluzas de acuerdo a las necesidades sociales y empresariales de Andalucía*. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Huelva.

FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2009d): *Síntesis del Informe de la memoria del proyecto de Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz*. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía. Huelva.

FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (2011): “Taller de trabajo para la validación de la propuesta de indicadores basado en su relevancia, factibilidad y riesgo” realizado en la *Jornada “Responsabilidad Social Universitaria” del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*. [Material proporcionado en la Jornada]. Córdoba.

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

FREEMAN, R.E. y REED, D.L. (1983): “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”. *California Management Review*, 25:3, pp. 88-106.

FRIEDMAN, M. (1970): “A Friedman doctrine-The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre, pp. 32 y 126.

FUNDACIÓN ENTORNO (2008): *Impulsar el éxito. Personas y desarrollo sostenible*. Fundación Entorno (Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible). Madrid.

GAETE QUEZADA, R.A. (2009): “Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas”. Comunicación presentada en el *XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Decidir en época de crisis: transparencia y responsabilidad* [en línea], <http://www.aeca.es>, [consulta: 21 octubre 2010]. Valladolid.

GARCÍA DÍAZ, J. (2010): “AENOR. La normalización y la mejora continua en las organizaciones. Evidencias empíricas”. Ponencia presentada en las *Jornadas sobre control estratégico y mejora continua en las organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Málaga.

GARCÍA-MECA, E. (2010): “Investigación en gobierno corporativo: situación actual y perspectivas”. Ponencia presentada en el *I Encuentro de Especialización para la Investigación en Economía y Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada*. [Material proporcionado en el Encuentro]. Granada.

- GARCÍA RAMOS, J.M. (1991): “La formación integral: objetivo de la universidad”. *Revista Complutense de Educación*, 2:2, pp. 323-335.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): “Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory”. *Journal of Business Ethics*, 53:1 y 2, pp. 51-71.
- GARVIN, D.A. (1991): “How the Baldrige Award really works”. *Harvard Business Review*, 69:6, pp. 79-94.
- GESES (2001): *Respuestas al Libro Verde*. Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- GIL, D.; OLIVA, J.M. y VILCHES, A. (2005): “Década de la educación para el desarrollo sostenible. Algunas ideas para elaborar una estrategia global”. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 2:1, pp. 91-100.
- GINER DE LOS RÍOS, F. (1990): *Escritos sobre la Universidad española*. Colección Austral, Espasa Calpe. Madrid.
- GODFREY, P.C.; MERRILL, C.B. y HANSEN, J.M. (2009): “The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis”. *Strategic Management Journal*, 30:4, pp. 425-445.
- GONZÁLEZ ALCÁNTARA, O.J.; FONTANEDA GONZÁLEZ, I.; CAMINO LÓPEZ, M.A. y ANTÓN LARA, A. (2010): *Estado del Arte de la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas*. Grupo de Ingeniería y Gestión Responsable del Departamento de Ingeniería Civil (Área de Organización de Empresas) de la Universidad de Burgos. (Inédito). Burgos.
- GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, J.C. (2010): “Responsabilidad Social Universitaria. Distintas perspectivas desde diferentes instituciones universitarias: la Universidad de Alcalá”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

GRAD FUCHSEL, H.M. (2009): “Evaluación institucional del Sistema Universitario Español. Una visión de la calidad de la evaluación basada en indicadores de rendimiento”. *Boletín de Psicología*, nº 97, pp. 55-69.

GRI (2006): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Global Reporting Initiative. Ámsterdam.

GROFF, T.R. y JONES, T.P. (2003): *Introduction to knowledge management: KM in business*. Butterworth-Heinemann. Burlington (Massachusetts).

GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CRUE (2005): *Criterios ambientales en la compra de productos y en la contratación de servicios en las universidades. Declaración de las Universidades sobre Compra Verde*. Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. (Inédito). Gerona.

GRUPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CRUE y UMA (2006): *Transporte Universitario y Movilidad Sostenible*. Grupo de Trabajo sobre Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas y Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

GUERRA SOTILLO, A. (2007): “De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional”. *Compendium*, nº 18, pp. 77-90.

GUNI (2009): *Global University Network for Innovation*. Global University Network for Innovation. Barcelona.

GUNI (2010): “About GUNI. Mission” [en línea], <http://www.guni-rmies.net>, [consulta: 17 agosto 2010].

HERAS SAIZARBITORIA, I. y CASADESÚS FA, M. (2006): “Los estándares internacionales de sistemas de gestión. Pasado, presente y futuro”. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2876, pp. 45-61.C

HERAS SAIZARBITORIA, I; CASADESÚS FA, M. y KARAPETROVIC, S. (2006): “El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de gestión de la calidad”. Ponencia presentada en el *XVI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. La Empresa ante los retos del siglo XXI* [en línea], <http://www.sc.ehu.es>, [consulta: 5 febrero 2011]. Valencia.

HERAS SAIZARBITORIA, I.; BERNARDO, M. y CASADESÚS FA, M. (2007): “La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV”. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 14, pp. 155-174.

HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. (2010): “Crisis económica y financiación universitaria: transparencia y buen gobierno en las universidades públicas españolas”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. y PÉREZ GARCÍA, J.A. (2010): “Una visión dinámica de la financiación y los perfiles productivos del Sistema Universitario Público Presencial de España”. En HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J. (director): *La Universidad española en cifras. Información académica, productiva y financiera de las universidades españolas. Año 2008. Indicadores universitarios*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid, pp. 28-72.

HERNÁNDEZ RUIPÉREZ, D. (2010): “Fortalezas y debilidades del proceso de evaluación: propuestas de mejora”. Ponencia presentada en el *Curso “Evaluación, seguimiento y acreditación de las enseñanzas universitarias: pasado, presente y futuro” de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la*

Universidad Internacional Menéndez Pelayo [en línea], <http://www.aneca.es>, [consulta: 17 enero 2011]. Santander.

HERRERA MESA, L. (2009a): “La implementación de un SGIC en los centros de la Universidad de Navarra: desafíos y oportunidades. Parte 1”. Ponencia presentada en la *Jornada “Del diseño a la implementación de los SGIC” de la Universidad Ramón Llull* [en línea], <http://www.aqu.cat>, [consulta: 16 enero 2011]. Barcelona.

HERRERA MESA, L. (2009b): “La implementación de un SGIC en los centros de la Universidad de Navarra: desafíos y oportunidades. Parte 2”. Ponencia presentada en la *Jornada “Del diseño a la implementación de los SGIC” de la Universidad Ramón Llull* [en línea], <http://www.aqu.cat>, [consulta: 16 enero 2011]. Barcelona.

HUSTED, B.W. (2000): “A contingency theory of corporate social performance”. *Business & Society*, 39:1, pp. 24-48.

IAU (2006): *IAU: For a worldwide higher education community*. International Association of Universities. París.

IAU (2009): *Annual Report 2009*. International Association of Universities. París.

ISO (2010): *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Organización Internacional de Normalización. Ginebra.

JIMÉNEZ DE LA JARA, M. (2008): “¿Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la universidad?: una experiencia concreta”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, pp. 139-162.

JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M.A. (2008): “Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa”. *Pecunia*, nº 6, pp. 107-129.

JIN, K.G y DROZDENKO, R.G. (2010): “Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance

outcomes: an empirical study of information technology professionals”. *Journal of Business Ethics*, 92:3, pp. 341-359.

KARAPETROVIC, S. (2008): “Integrative augmentation of standardized management systems”. *International Journal for Quality Research*, 2:1, pp. 15-22.

KAZEZ, R. (2009): “Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra”. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, nº 13, pp. 71-89.

KHANNA, H.; LAROYIA, S.C. y SHARMA, D.D. (2009): “A survey on Indian experience on integrated management standards (IMS)”. *International Journal for Quality Research*, 3:3, pp. 1-11.

KIRSCHNER, A.M. (2006): “La responsabilidad social de la empresa”. *Nueva Sociedad*, nº 202, pp. 133-142.

KLEIN, H.K. y MYERS, M.D. (1999): “A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems”. *MIS Quarterly*, 23:1, pp. 67-93.

LABODOVÁ, A. (2004): “Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach”. *Journal of Cleaner Production*, 12:6, pp. 571-580.

LANDETA RODRÍGUEZ, J. y VILLARREAL LARRINAGA, O. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16:3, pp. 31-52.

LARRÁN JORGE, M. y LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M. (2010a): “Análisis de contenido de los planes estratégicos de las universidades públicas andaluzas bajo la perspectiva de la responsabilidad social”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 175-187.

LARRÁN JORGE, M. y LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M. (2010b): “El gap entre expectativas de stakeholders y estrategias: el caso de las universidades públicas españolas”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

LARRÁN JORGE, M. y LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M. (2010c): “Una propuesta de memoria de sostenibilidad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos de interés”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 99-124.

LATORRE DENA, F. (2006): “Universidades responsables. La responsabilidad social corporativa en la Universidad de Zaragoza”. Ponencia presentada en el *IX Congreso Estatal del Voluntariado* [en línea], <http://www.unizar.es>, [consulta: 19 julio 2010]. Toledo.

LÍDERES DE UNIVERSIDADES (1990): *Declaración de Talloires. Declaración de Líderes de Universidades para un Futuro Sostenible*. Talloires.

LIZCANO, J.L. (2002): “Confianza en los mercados y Responsabilidad Social Corporativa”. *Dirección y Progreso*, nº 184, pp. 25-30.

LÓPEZ DE SILANES, J.L. (2008a): “La relación universidad-empresa-sector público ante los retos de una economía global”. Ponencia presentada en el *XI Congreso de Economía de Castilla y León* [en línea], <http://www.univnova.org>, [consulta: 11 julio 2010]. Burgos.

LÓPEZ DE SILANES, J.L. (2008b): “La Universidad como impulsora de la responsabilidad corporativa”. Ponencia presentada en la *Mesa Redonda “Claves de la Universidad de hoy” de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid* [en línea], <http://www.ccsup.es>, [consulta: 15 octubre 2010]. Madrid.

- LOZANO, J.M. (1999): *Ética y Empresa*. Trotta. Madrid.
- LUZÓN TRUJILLO, A.; PEREYRA, M.A. y SEVILLA MERINO, D. (2006): “Las universidades españolas y el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. Limitaciones y perspectivas de cambio”. *Revista Española de Educación Comparada*, nº 12, pp. 113-143.
- MACKEY, A.; MACKEY, T.B. y BARNEY, J.B. (2007): “Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies”. *Academy of Management Review*, 32:3, pp. 817-835.
- MAON, F.; LINDGREEN, A. y SWAEN, V. (2010): “Organizational stages and cultural phases: a critical review and consolidative model of corporate social responsibility development”. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 20-38.
- MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A. (2008a): “La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:3, pp. 27-42.
- MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A. (2008b): “¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme”. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 842, pp. 177-193.
- MARÍN, L. y RUIZ, S. (2008): “La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 35, pp. 91-112.
- MARTÍN BARRANCO, C. (2010): “Ámbitos de actuación en RSU: medio ambiente. Experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia EMAS-UPV”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

- MARTÍN-CASTILLA, J.I.; FERNÁNDEZ MENÉNDEZ, J. y RODRÍGUEZ RUIZ, O. (2007): “Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial”. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2927, pp. 43-56.
- MARTÍNEZ CARAZO, P.C. (2006): “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. *Pensamiento y Gestión*, nº 20, pp.165-193.
- MARZO NAVARRO, M.; PEDRAJA IGLESIAS, M. y RIVERA TORRES, P. (2008): “Un modelo de relaciones empresa-universidad”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:1, pp. 39-56.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2008): “Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, 33:2, pp. 404-424.
- MCDONALD, M.; MORS, T.A. y PHILLIPS, A. (2003): “Management system integration: can it be done?”. *Quality Progress*, nº 10, pp. 67-74.
- MCI (2009): *Estrategia Universidad 2015. Universidades para el progreso, el bienestar y la competitividad*. Ministerio de Ciencia e Innovación. Madrid.
- MCVEA, J. F. y FREEMAN, R.E. (2005): “A names and faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together”. *Journal of Management Inquiry*, 14:1, pp. 57-69.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. y WRIGHT, P. (2006): “Corporate social responsibility: strategic implications”. *Journal of Management Studies*, 43:1, pp. 1-18.
- MEETOO, D. y TEMPLE, B. (2003): “Issues in multi-method research: constructing self-care”. *International Journal of Qualitative Methods*, 2:3, pp. 1-12.

MÉNDEZ PICAZO, M^a.T. (2005): “Ética y responsabilidad social corporativa”. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 823, pp. 141-150.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009a): *Declaración en Apoyo y Defensa de la Universidad Pública Española*. Ministerio de Educación. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009b): *Plan de acción para el apoyo y la modernización de la Universidad Pública Española en el marco de la Estrategia Universidad 2015*. Ministerio de Educación. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009c): *Estrategia Universidad 2015. Resumen*. Ministerio de Educación. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010a): *La Dimensión Social de la Educación Superior en Europa. Informe del Ministro de Educación*. Consejo de Ministros. (Inédito). Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010b): *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010/2011*. Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y UMA (2010): “Conclusiones de la Conferencia” presentadas en la clausura de la *Conferencia Europea “The Social Dimension and Responsibility of Universities” del Ministerio de Educación y la Universidad de Málaga*. [Material proporcionado en la Conferencia]. (Inédito). Málaga.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2001): *II Plan de la Calidad de las Universidades (2001-2006)*. Secretaría General del Consejo de Universidades. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2003): *La integración del Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Documento-Marco*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid.

MINISTROS EUROPEOS DE EDUCACIÓN (1999): *Declaración de Bolonia. El Espacio Europeo de la Enseñanza Superior. Reunión de Ministros Europeos de Educación. Bolonia.*

MINISTROS EUROPEOS EN FUNCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2001): *Declaración de Praga. Hacia el Área de la Educación Superior Europea. Encuentro de Ministros Europeos en funciones de la Educación Superior. Praga.*

MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2003): *Comunicado de Berlín. Educación Superior Europea. Conferencia de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior. Berlín.*

MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2005): *Comunicado de Bergen. El Espacio Europeo de Educación Superior. Alcanzando las metas. Conferencia de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior. Bergen.*

MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2007): *Comunicado de Londres. Hacia el Espacio Europeo de Educación Superior: respondiendo a los retos de un mundo globalizado. Reunión de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior. Londres.*

MINISTROS EUROPEOS RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2009): *Comunicado de Lovaina. El Proceso de Bolonia 2020. El Espacio Europeo de Educación Superior en la nueva década. Conferencia de Ministros Europeos responsables de la Educación Superior. Lovaina.*

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22:4, pp. 853-886.

MÓ ROMERO, O. (2008): "La política de I+D+I en España: presente y futuro". Ponencia presenta en las XVI *Jornadas de Investigación en las Universidades Españolas* [en línea], <http://www.um.es>, [consulta: 20 agosto 2010]. Murcia.

MONEVA, J.M. y MARTÍN, E. (2010): “Memorias de Sostenibilidad en las Universidades: experiencia de implantación en la Universidad de Zaragoza”. Ponencia presentada en las *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*. [Material proporcionado en las Jornadas]. Castellón de la Plana.

MORENO NAVARRO, J.J. (2010): “El proceso de seguimiento de los títulos universitarios oficiales”. Ponencia presentada en el *Curso “Evaluación, seguimiento y acreditación de las enseñanzas universitarias: pasado, presente y futuro” de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo* [en línea], <http://www.aneca.es>, [consulta: 17 enero 2011]. Santander.

MTAS (2005a): *Definición y ámbito de la RSE. I, II y III Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE*. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Inédito). Madrid.

MTAS (2005b): *El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social. IV Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE*. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Inédito). Madrid.

MUÑOZ TORRES, M^a.J.; FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M^a.A. y RIVERA LIRIO, J.M^a. (2010): “Gestión sostenible y socialmente responsable de las universidades”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 89-98.

NIETO ANTOLÍN, M. y FERNÁNDEZ GAGO, R. (2004): “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management”. *Universia Business Review*, n^o 1, pp. 28-39.

NJHEPS (2004): *High Performance Campus. Design Handbook. Volume I: Overview and Rationale*. New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability. Nueva Jersey.

NJHEPS (2007): *High Performance Campus. Design Handbook. Volume II: Sustainable Design Guidelines*. (Segunda edición). Nueva Jersey.

NOLAND, J. y PHILLIPS, R. (2010): “Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management”. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 39-49.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press. Nueva York.

OBSERVATORIO RSC (2010): “¿Qué es RSC?” [en línea], <http://www.observatoriorsc.org>, [consulta: 21 abril 2010].

OCDE (2000): *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.

OCDE (2005): *El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y enfoques empresariales*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.

OCDE (2007): *La Educación Superior y las Regiones: globalmente competitivas, localmente comprometidas*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.

OCDE (2009a): *Andalucía. Evaluación OCDE de la Educación Superior en el Desarrollo Local y Regional*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

OCDE (2009b): *Informe HIEDRA. Horizonte e Impacto de la Educación superior en el Desarrollo Regional de Andalucía*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

OCDE (2009c): *Resumen ejecutivo HIEDRA. Horizonte e Impacto de la Educación superior en el Desarrollo Regional de Andalucía*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Secretaría General de Universidades, Investigación y Tecnología de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

OECD (2010a): *Higher Education in Regional and City Development. Andalusia, Spain*. Organisation for Economic Co-operation and Development. París.

OECD (2010b): *Education at a glance 2010. OECD Indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development. París.

OFICINA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y CALIDAD AMBIENTAL y VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA (2009): *Informe de Sostenibilidad 2007-2009. Universidad de Salamanca*. Oficina de Prevención de Riesgos Laborales y Calidad Ambiental y Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad de la Universidad de Salamanca. Salamanca.

OIT (1919): “Constitución de la Organización Internacional del Trabajo” [en línea], <http://www.ilo.org>, [consulta: 5 abril 2010].

OIT (2006): *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*. (Cuarta edición). Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.

ONU (1945): “Carta de las Naciones Unidas” [en línea], <http://www.un.org>, [consulta: 7 abril 2010].

- ONU (1992): *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (1999): *Lanzamiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Organización de las Naciones Unidas. Davos.
- ONU (2000): *Declaración del Milenio*. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2001): *El Pacto Mundial. Liderazgo empresarial en la economía mundial*. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2007): *Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME)*. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2010a): “Los Diez Principios” [en línea], <http://www.unglobalcompact.org>, [consulta: 16 abril 2010].
- ONU (2010b): *Boletín del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- OTS (2007): *Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas*. Observatorio del Tercer Sector. Barcelona.
- POJASEK, R.B. (2008): “Creating a complete business management system”. *Environmental Quality Management*, 17:4, pp. 87-95.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2006): “Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”. *Harvard Business Review*, 84:12, pp. 78-92.
- RAJKOVIC, D. y ALEKSIC, M. (2009): “Corporate motives on implementation of integrated management system (IMS)”. *International Journal for Quality Research*, 3:3, pp. 1-5.

RAMÍREZ ORELLANA, A. (2006): “La RSC y la triple cuenta de resultados”. *Estrategia Financiera*, nº 231, pp. 56-62.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001a): Voz: “responsabilidad” en *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. Madrid.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001b): Voz: “social” en *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. Madrid.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001c): Voz: “ética” en *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. Madrid.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001d): Voz “moral” en *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. Madrid.

REAL DECRETO 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. (BOE nº 294 de 9 de diciembre).

REAL DECRETO 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. (BOE nº 260 de 30 de octubre).

REAL DECRETO 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. (BOE nº 161 de 3 de julio).

RESOLUCIÓN, de 13 de marzo de 2007, del Parlamento Europeo, sobre la Responsabilidad Social de las empresas: una nueva asociación.

RODRÍGUEZ BADAL, M.A. (2003): “Empresa y desarrollo sostenible”. Ponencia presentada en el *Quinto Congreso de Economía de Navarra* [en línea], <http://www.navarra.es>, [consulta: 25 abril 2010]. Pamplona.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2010): “Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.;

DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 3-24.

RUBIRALTA Y ALCAÑIZ, M. y BARAÑANO CID, M. (2010): “Responsabilidad social universitaria”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 127-139.

RUIZ MORA, I.M. y SORIA IBÁÑEZ, M. (2009): “Responsabilidad social en las universidades de España”. *Razón y Palabra*, nº 70, pp. 1-22.

SAI (2008): *Norma internacional. Responsabilidad Social 8000. SA8000*. Social Accountability International. Nueva York.

SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid.

SCHERMERHORN, J.R. (2002): *Management*. (Séptima edición). Wiley. Nueva York.

SCHWARTZ, B. y TILLING, K. (2009): “ISO-lating corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16:5, pp. 289-299.

SHAW, E. (1999): “A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2:2, pp.59-70.

SIERRA BRAVO, R. (1996): *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Paraninfo. Madrid.

STEINER, G.A. y STEINER, J.F. (2000): *Business, Government and Society. A Managerial Perspective*. (Novena edición). McGraw Hill. Nueva York.

STILES, W.B. (2009): “¿Qué requiere un estudio de caso para ser investigación científica?”. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, nº 13, pp. 215-223.

- SUCHMAN, M.C. (1995): “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”. *Academy of Management Review*, 20:3, pp. 571-610.
- TAUT, S. (2008): “What have we learned about stakeholder involvement in program evaluation?”. *Studies in Educational Evaluation*, 34:4, pp. 224-230.
- TEJERA, J.L. (2011): “Consenso mundial en Responsabilidad Social”. *Revista UNE*, nº 258, pp. 36-39.
- TERRADOS CEPEDA, J. (2004): “La Universidad de Jaén”. En MULA GÓMEZ, A. y HUERTAS MARTÍNEZ, B. (coordinadores): *Planificación Estratégica y Mejora de la Calidad en las Universidades*. Región de Murcia. Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Universidades. Murcia, pp. 125-138.
- TI (2010): “Acerca de Transparencia Internacional” [en línea], <http://www.transparency.org>, [consulta: 13 abril 2010].
- TORO, D. (2006): “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica”. *Intangible Capital*, 2:14, pp. 338-358.
- TRATADO DE LISBOA (2007): *Tratado de Lisboa por el que se modifican el Tratado de la Unión Europea y el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea, firmado en Lisboa el 13 de diciembre de 2007*. (Diario Oficial de la Unión Europea C 306/01, de 17 de diciembre).
- UAL (2010): *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2008-2009*. Universidad de Almería. Almería.
- UAM (2010): “Oficina EcoCampus “[en línea], <http://www.uam.es>, [consulta: 21 agosto 2010].
- UCA (2009): *Memoria 2008-2009 de la Universidad de Cádiz*. Universidad de Cádiz. Cádiz.

UCA (2010): *Memoria 2009-2010 de la Universidad de Cádiz*. Universidad de Cádiz. Cádiz.

UCLM (2010): *Encuesta sobre la fiabilidad en las universidades públicas*. Universidad de Castilla-La Mancha. (Inédito). Ciudad Real.

UEM (2006): *Memoria de Medio Ambiente 2005*. Universidad Europea de Madrid. Madrid.

UHU (2010): *Memoria de Responsabilidad Social 2009-2010*. Universidad de Huelva. Huelva.

UICN (2010): “Visión y misión de la UICN” [en línea], <http://www.uicn.org>, [consulta: 7 abril 2010].

ULSF (2010): “About ULSF” [en línea], <http://www.ulsf.org>, [consulta: 17 agosto 2010].

UMA (2006): *Informe al Claustro presentado por la Rectora sobre Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2007): *Presentación al Claustro de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga 2006-2007*. Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009a): *Presentación del Manual del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009b): *Índice del Manual del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y

Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009c): *Capítulo 1. El Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009d): *Anexo 1 del Manual del Sistema de Garantía de la Calidad. Mapa de procesos de los centros de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009e): *Anexo 2 del Manual del Sistema de Garantía de la Calidad. Listado de indicadores*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2009f): *Anexo 3 del Manual del Sistema de Garantía de la Calidad. Ficha técnica de los indicadores*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

UMA (2010): *Informe de Progreso Pacto Mundial 2009. Universidad de Málaga*. Universidad de Málaga. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. Málaga.

UMA y US (2010): *Campus de Excelencia Internacional. Andalucía Tech: la atracción de talento en un campus tecnológico único. Memoria del Proyecto de Conversión a CEI*. Universidad de Málaga y Universidad de Sevilla. Málaga.

UNED (2010): *Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2009-2010*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.

UNESCO (2006): *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014). Plan de aplicación internacional*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.

UNESCO (2007): *Los dos primeros años del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.

UNESCO (2009): *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.

UNESCO (2010): “La educación para el desarrollo sostenible (EDS)” [en línea], <http://www.unesco.org>, [consulta: 24 julio 2010].

UNIA (2008): *Memoria de Responsabilidad Social 2008. Universidad Internacional de Andalucía*. Universidad Internacional de Andalucía. Sevilla.

UNIZAR (2006): *Universidades Responsables. Promoviendo un modelo de Responsabilidad Social en la Universidad de Zaragoza*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.

UNU (2009): *Strategic Plan 2009-2012. Towards Sustainable Solutions for Global Problems*. United Nations University. Tokio.

UPC (2006): *Plan UPC Sostenible 2015. Primera fase 2006-2010*. Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona.

USC (2003): *Memoria de Responsabilidad Social 2003*. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.

USC (2010): *Memoria de proyecto de recalificación del Campus de Excelencia Internacional-Campus Vida. Resumen ejecutivo*. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.

UVA (2009): *Proyecto Factoría sobre Responsabilidad Social. Memoria de actividad. Octubre 2008-septiembre 2009*. Universidad de Valladolid. Valladolid.

VALLAEYS, F. (2008): “Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades”. *Educación Superior y Sociedad*, nº 2, pp. 191-220.

VALLS RIERA, R. (2006): “Modelos de captación de fondos en las universidades españolas”. Ponencia presentada en el *Seminario “Universidad pública y financiación privada” de la Universidad de Cádiz* [en línea], <http://www.consejosandalucia.org>, [consulta: 19 octubre 2010]. Cádiz.

VALOR MARTÍNEZ, C. y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2005): “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 163-190.

VARGAS SÁNCHEZ, A. y VACA ACOSTA, R.M. (2005): “Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 241-260.

VÁZQUEZ BUSTELO, D. y AVELLA CAMARERO, L. (2006): “Análisis exploratorio de la estrategia de agilidad de las fábricas españolas”. *Revista Asturiana de Economía*, nº 35, pp. 111-143.

VÁZQUEZ OTEO, O. (2005): “La Responsabilidad social corporativa: el papel de la sociedad civil”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 111-124.

VEGA GARCÍA, R. (2010): “Vinculación universidad-empresa en la sociedad del conocimiento”. En DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C.

y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (coordinadores): *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo. Oleiros (La Coruña), pp. 141-153.

VICERRECTORADO DE BIENESTAR SOCIAL E IGUALDAD. UNIDAD DE IGUALDAD DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2010): *Primer Plan de Igualdad de Género de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Bienestar Social e Igualdad. Unidad de Igualdad de la Universidad de Málaga. Málaga.

VICERRECTORADO DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2010): *Comisiones de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

VICERRECTORADO DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. SECRETARIADO DE CALIDAD Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2009): *Relación de procesos del Sistema de Garantía de la Calidad (AUDIT)*. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

VICERRECTORADO DE CALIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN. (2006): *Proyecto de Accesibilidad Global en la Universidad de Jaén. Dossier*. Vicerrectorado de Calidad y Dirección Estratégica. Servicio de Planificación y Evaluación de la Universidad de Jaén. Jaén.

VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. SECRETARIADO DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2005): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008*. Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga. Málaga.

VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. SECRETARIADO DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2006): *Informe al Claustro presentado por la Rectora sobre Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. SECRETARIADO DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2007): *Informe al Claustro. Responsabilidad Social en la Universidad de Málaga*. Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

VILLASEÑOR, Y. (2011): “Certificación de Responsabilidad Social”. *Revista UNE*, n° 258, pp. 46-47.

VILLAVERDE, H. (2008): “¿Por qué han cobrado actualidad los conceptos de transparencia y rendición de cuentas?”. Ponencia presentada en el *Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del MERCOSUR. Acciones concretas e integración regional* [en línea], <http://www.inwent.org>, [consulta: 25 abril 2010]. Buenos Aires.

VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; COMAJUNCOSA CASABELLA, J. y TRISTANY TRENCH, J.M. (2009): “Propuesta de un sistema de indicadores de responsabilidad social corporativa”. Comunicación presentada en el *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* [en línea], <http://www.upc.edu>, [consulta: 18 enero 2011]. Barcelona y Tarrasa.

VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; FORTUNY SANTOS, J. y COMAJUNCOSA CASABELLA, J. (2010): “La responsabilidad social corporativa en la empresa”. *Técnica Industrial*, n° 285, pp. 66-71.

WADDOCK, S.; BODWELL, C. y GRAVES, S. (2003): “Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial”. *Revista de Empresa*, n° 4, pp. 16-36.

WATSON, G. (1996): “Two faces of responsibility”. *Philosophical Topics*, nº 24, pp. 227-248.

WBCSD (2000): *Corporate Social Responsibility: making good business sense*. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Ginebra.

WBCSD (2010): “Acerca del WBCSD” [en línea], <http://www.wbcsd.org>, [consulta: 13 abril 2010].

WOOD, D.J. (2010): “Measuring corporate social performance: a review”. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 50-84.

WOOD, D.J.; DAVENPORT, K.S.; BLOCKSON, L.C. y VAN BUREN, H.J. (2002): “Corporate involvement in community economic development: the role of U.S. business education”. *Business & Society*, 41:2, pp. 208-241.

WWF (2010): “Nuestra misión” [en línea], <http://www.wwf.es>, [consulta: 11 abril 2010].

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: design and methods*. *Applied Social Research Methods Series*. Sage Publications. Newbury Park (California).

YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications. Thousand Oaks (California).

ZAMAGNI, S. (2006): “The ethical anchoring of corporate social responsibility and the critique of CSR”. Comunicación presentada en el 6th *International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education* [en línea], <http://www.stthomas.edu>, [consulta: 26 abril 2010]. Roma.

ZENG, S.X.; TAM, V.W.Y. y LE, K.N. (2010): “Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises”. *Inzinerine Ekonomika*, 21:2, pp. 171-179.

