



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas.  
Curso 2016/ 2017

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PROPUESTA DE UN  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN Y APLICACIÓN A LAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS DE CASTILLA Y LEÓN**

(UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY: DEVELOPMENT OF AN  
ASSESSMENT TOOL, AND APPLICATION TO THE PUBLIC UNIVERSITIES  
OF CASTILLA AND LEÓN)

Realizado por la alumna D<sup>a</sup> Sara Fernández García.

Tutelado por el Profesor D<sup>a</sup> Almudena Martínez Campillo.

En León, a 20 de Diciembre de 2016.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETO</b> .....	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>10</b>

### SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL TRABAJO

<b>1. NUEVO MARCO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b> .....	<b>11</b>
1.1. El reto de los <i>stakeholders</i> y la adopción de criterios socialmente responsables.	11
1.2. Fundamentos y concepto de la RSE. ....	17
1.3. Rasgos caracterizadores de la RSE.....	20
<b>2. DE LA RSE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU).</b>	<b>22</b>
2.1. Fundamentos y concepto de la RSU. ....	23
2.2. Rasgos caracterizadores de la RSU.....	26
2.3. Aplicación de la RSU. ....	27
2.4. Impactos de la RSU. ....	30
2.5. Situación de la RSU en España.....	33
<b>3. EVALUACIÓN DE LA RSU</b> .....	<b>37</b>
3.1. Indicadores de evaluación de la RSU: una revisión de la literatura. ....	37
3.2. Propuesta de un instrumento de evaluación y aplicación a las universidades de Castilla y León. ....	42

3.2.1.	Propuesta de un instrumento de evaluación. ....	42
3.2.2.	Aplicación en las universidades públicas de Castilla y León.....	44
3.2.3.	Resultados.....	46

### **TERCERA PARTE: CONCLUSIONES**

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>50</b>
---------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b> ....	<b>53</b>
---	-----------

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Tabla 1.1.</i> Grupos de Interés de la Empresa.....	13
<i>Tabla 1.2.</i> Intereses de los <i>Stakeholders</i> de la Empresa.....	14
<i>Figura 1.1.</i> Las 10 empresas más admiradas del mundo en 2016.....	16
<i>Figura 1.2.</i> Pirámide de la Responsabilidad Social de la Empresa.....	18
<i>Tabla 2.1.</i> Conceptos de Responsabilidad Social Universitaria.....	24
<i>Figura 2.1.</i> Definición de Responsabilidad Social Universitaria.....	25
<i>Tabla 2.2.</i> Grupos de Interés de la Universidad.....	27
<i>Tabla 2.3.</i> Intereses de los <i>Stakeholders</i> de la Universidad.....	28
<i>Figura 2.2.</i> Impactos de la RSU: Modelo de los cuatro ejes.....	31
<i>Figura 2.3.</i> Modelo de Universidad Sostenible.....	32
<i>Figura 2.4.</i> La contribución de las universidades al crecimiento económico.....	33
<i>Gráfico 2.1.</i> Universidades según el grado de implementación de la RSU.....	34
<i>Gráfico 2.2.</i> Grado de implementación de la RSU por tipo de universidad.....	35
<i>Gráfico 2.3.</i> Grado de implementación de la RSU por CCAA.....	36
<i>Figura 3.1.</i> Características de los indicadores de evaluación.....	38
<i>Tabla 3.1.</i> Indicadores de evaluación de RSU.....	39
<i>Tabla 3.2.</i> Propuesta de un instrumento de evaluación de la RSU.....	43
<i>Tabla 3.3.</i> Aproximación a la RSU en las universidades públicas de Castilla y León (Noviembre 2016).....	45
<i>Gráfico 3.1.</i> RSU global en las universidades públicas de Castilla y León.....	46
<i>Gráfico 3.2.</i> RSU por dimensión en las universidades públicas de Castilla y León.....	48

## RESUMEN

Las relaciones con los grupos de interés son un factor fundamental para el éxito empresarial, lo que ha convertido a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en un recurso intangible de enorme trascendencia para cualquier tipo de organización. Es por eso que las empresas más reputadas del mundo están incorporado el concepto de RSE en su cultura organizacional. Pero, ¿es la Universidad un entorno apropiado para el desarrollo de la Responsabilidad Social?, ¿es posible cuantificar el compromiso de las universidades con la sociedad? En este último caso, ¿qué indicadores e instrumentos de medición podrían ser planteados para evaluar el impacto de los programas de Responsabilidad Social en las universidades?

Encontrar una respuesta a estas cuestiones constituye el objeto general del presente trabajo. Para alcanzarlo, primero se efectuará una revisión de la literatura existente sobre la RSC, para luego delimitar teóricamente el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y, finalmente, proponer y aplicar un instrumento para su evaluación. Específicamente, sobre la base teórica de la gestión de impactos, el presente estudio propone un modelo de evaluación de la RSU que va a considerar seis dimensiones -Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Social, Gestión Medioambiental y Comunicación y Transparencia-, definiendo tres indicadores para cada una de estas dimensiones, a fin de realizar una primera aproximación al compromiso adquirido actualmente con la RSU por las universidades públicas de Castilla y León.

*Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Stakeholders, Evaluación*

## **ABSTRACT**

Nowadays, Corporate Social Responsibility (CSR) is present in the organizational culture of the most reputable companies. But, is the University the appropriate place to the CSR development? Is the University compromise with society possible to be quantified? In this case, what kind of indicators and measurement instruments can evaluate the University Social Responsibility (USR)?

To find the answer at these questions is the main objective of the present paper. First of all, a review of the existent literature about CSR is presented. Then, Social Responsibility is theoretically delimited in the University field. Finally, an evaluation instrument of the USR is proposed and applied. Specifically, the present paper proposes one RSU evaluation model with six dimensions -Management, Teaching, Research, Social Bonding, Environmental Management and Communication and Transparence Policy-. For each one of these dimensions, three indicators are defined in order to make a first approximation to the commitment acquired currently with the USR by public universities of Castilla and León.

*Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), University Social Responsibility (USR), Stakeholders, Evaluation.*

## **INTRODUCCIÓN**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un fenómeno de gran actualidad. Cada vez son más las empresas que reconocen e incorporan en sus planes estratégicos su compromiso con los distintos stakeholders, como reflejo de la preocupación por los impactos de su actividad sobre la sociedad. Pero, ¿qué importancia y significado tiene en la actualidad? En un mundo globalizado, en el que las grandes multinacionales cuentan con un incalculable poder en términos económicos, se pone en un primer plano la necesidad de que las empresas amplíen sus responsabilidades a los ámbitos económico, social y medioambiental, y cooperen con todos los actores económicos implicados en su actividad. Así, la RSE, como nuevo enfoque de gestión empresarial, es necesaria para garantizar un comportamiento responsable por parte de la iniciativa privada y la rendición de cuentas ante la sociedad, tanto desde una perspectiva local como global.

Pero, ¿se trata de un fenómeno limitado al mundo empresarial? Parece ser que no. La vocación al servicio público y el compromiso social intrínseco a la Universidad hacen que el fomento de la Responsabilidad Social sea un deber ineludible para todas las Instituciones de Educación Superior. El papel de estas instituciones es esencial y determinante en la formación de capacidades, competencias curriculares y valores, que brinden respuestas integrales a las necesidades y exigencias que demanda la Sociedad actual del Conocimiento. La finalidad de esta transferencia de conocimiento es contribuir al desarrollo económico y social de las regiones donde las universidades están implantadas. En consecuencia, en la actualidad, la evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a partir de los procesos sustantivos de estas instituciones está alcanzando una amplia difusión, tanto a nivel nacional como internacional.

Dado el interés y la actualidad del tema de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), y teniendo en cuenta que apenas existen estudios y documentos de referencia al respecto, en este trabajo, una vez delimitada conceptualmente la RSE, se pretende

elaborar un marco que establezca una base teórica consistente sobre la RSU. A este respecto, es especialmente necesario introducir qué es la RSU, evidenciando los principales aspectos que la definen -muchos de los cuáles comparte con la RSE-, así como los impactos que genera una actuación socialmente responsable en el ámbito universitario. A partir de este marco teórico, se propone un indicador multidimensional de evaluación que permita conocer el alcance de la RSU, aplicándose, desde el punto de vista práctico, en el Sistema Universitario público de Castilla y León.

Específicamente, los resultados obtenidos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa dirigida a alcanzar una primera aproximación sobre el grado de implantación de la RSU en las cuatro universidades públicas de Castilla y León en el momento actual, tanto a nivel global como en cada una de las seis dimensiones consideradas -Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Social, Gestión Medioambiental y Comunicación y Transparencia-.

## OBJETO

Atendiendo al contenido de sus tres capítulos, el presente Trabajo Fin de Grado incorpora como objetivos específicos los siguientes:

- *Primero*, presentar el nuevo marco de gestión empresarial que emerge como consecuencia de la interacción entre la empresa y la sociedad, y que sitúa a la RSC como una fuente de ventajas competitivas para aquellas empresas que la llevan a cabo. Más concretamente, pretende fijar los principales aspectos teóricos de la RSC, identificar quiénes son los grupos de interés más influyentes y cuáles son las expectativas de estos grupos sobre el comportamiento de la organización.
- *Segundo*, delimitar teóricamente el novedoso concepto de la RSU. En concreto, a lo largo de este capítulo se pretende averiguar si el enfoque teórico de la *teoría de los Stakeholders* también es de aplicación en el ámbito universitario. Además, se dará a conocer cuáles son los impactos específicos generados por la Universidad al interactuar con su entorno, y el estado actual de RSU en el Sistema Universitario Español.
- *Tercero*, proponer un instrumento multidimensional de evaluación de las acciones socialmente responsables desarrolladas por la Universidad, que nos permita realizar una aproximación a la situación actual de la RSU en las cuatro universidades públicas de Castilla y León: Universidad de Burgos (UBU), Universidad de León (ULE), Universidad de Salamanca (USAL) y Universidad de Valladolid (UVA).

## **METODOLOGÍA**

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo, se han utilizado varias metodologías. Para la parte eminentemente teórica, se ha llevado a cabo una búsqueda intensiva de información en numerosas fuentes:

- Revisión de información académica recogida en libros, manuales, monografías y en revistas de investigación tanto a nivel nacional como internacional.
- Revisión de información publicada en diferentes páginas web especializadas, así como en revistas divulgativas y periódicos.
- Revisión de documentos, estudios y estadísticas elaboradas por diferentes fuentes, tanto públicas como privadas y a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la parte práctica del trabajo, se realizan los siguientes análisis:

- Propuesta de un instrumento de evaluación multidimensional de la RSU a partir de la revisión de la literatura efectuada.
- Cálculo del valor de la RSU global de las universidades de Castilla y León, así como de sus dimensiones -Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Social, Gestión Medioambiental y Comunicación y Transparencia- a fin de realizar una primera aproximación a la situación actual de la RSU en nuestra Comunidad Autónoma. Las fuentes de información empleadas para ello son las páginas web institucionales de las universidades, así como de algunos de sus documentos públicos.
- Estudio comparativo del compromiso social de las distintas universidades públicas de Castilla y León a partir de un análisis descriptivo.

## **1. NUEVO MARCO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).**

A medida que las empresas ganan poder frente a los Estados nacionales, los grupos de interés y las comunidades de todo el mundo consideran que las grandes corporaciones multinacionales y sus dirigentes no sólo tienen que limitarse a cumplir la normativa e incrementar el valor para los accionistas. Así, dado que tienen los medios, el poder y, en última instancia, la responsabilidad de contribuir al beneficio de la sociedad, al mismo tiempo que cumplen sus objetivos estratégicos, sean o no de carácter lucrativo, pueden contribuir de forma activa y voluntaria a la mejora social y económica de la población y del tejido productivo de las zonas donde están implantadas (Pless y Maak, 2010; García y Alonso de Magdaleno, 2014). Es por ello que cada vez es mayor el número de empresas que abordan abiertamente cuestiones relativas a la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE), informando y rindiendo cuentas ante la sociedad y sus grupos de interés más influyentes en materia social, política y medioambiental.

Sin embargo, la crisis económico-financiera global ha hecho que algunas empresas comprometidas con su entorno estén dejando de lado sus prácticas de RSE, dando prioridad a su operativa diaria y olvidando que las políticas socialmente responsables pueden suponer un medio para reducir los efectos de la crisis y para consolidar un modelo de crecimiento económico, sostenible y de creación de empleo estable y de calidad (Rodríguez, Alonso y Celemín, 2013; Blázquez, Sánchez y Gallardo, 2015).

La amplia investigación desarrollada por la comunidad científica en torno a este nuevo campo ha permitido delimitar el concepto, generar teorías explicativas y desarrollar enfoques prácticos.

### **1.1. EL RETO DE LOS *STAKEHOLDERS* Y LA ADOPCIÓN DE CRITERIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES.**

El fenómeno de globalización de los mercados va acompañado de un aumento de la competitividad en el contexto internacional, de complejos desafíos éticos derivados de la interacción con grupos de interés muy diversos y de responsabilidades sociales más amplias (Pless y Maak, 2010). Es por todo ello que las empresas se han visto abocadas a desarrollar un modelo de gestión integral, que permita hacer negocios de forma que se beneficie a la sociedad y proteja a las personas, manejando el impacto de su actividad de forma proactiva.

En la actualidad, se detecta una tendencia hacia un modelo de empresa que, según el Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible, está orientado a la *“creación de valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esta forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”* (Nieto y Fernández, 2004).

A pesar de la existencia de una corriente de pensamiento netamente financiero, que ha venido considerando que la incorporación de criterios de RSE en la dirección empresarial para satisfacer los intereses de otros grupos de interés, además de los propietarios (*shareholders*), tiene una repercusión negativa en el proceso de creación de valor de la compañía, existe una postura contraria que sostiene que el comportamiento socialmente responsable no tiene por qué ser incompatible con la creación de valor, ya que, adicionalmente, este tipo de comportamiento y las prácticas responsables inducen efectos positivos a largo plazo (Nieto y Fernández, 2004). Este enfoque tiene en cuenta los intereses de todos los partícipes o grupos de interés de la compañía (*stakeholders*), y será la presión que ejerzan estos grupos lo que “obligue” a las empresas a incorporar, de manera progresiva y voluntaria, criterios de RSE en sus procedimientos y sistemas de gestión que permitan satisfacer las expectativas y requerimientos de todos ellos. Nace así el modelo explicativo de esta nueva filosofía corporativa, la *“Teoría de los Stakeholders”*, que constituye uno de los marcos conceptuales más empleados en el estudio de la RSE (McWilliams y Siegel, 2001; Larrán, Martínez y Muriel, 2013).

Ya en 1984, R. Edward Freeman, en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, defendía que los cambios externos a la empresa que se avecinaban remarcarían la necesidad de implementar sistemas de gestión más amplios en los que se

considerase a los diferentes *stakeholders*, es decir, en los que se tuviesen en cuenta a todos los agentes, personas o grupos de individuos que pudiesen afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984).

En el marco de esta teoría, la supervivencia y competitividad de una organización estará supeditada a la capacidad de éstas para identificar las siguientes cuestiones: los actores de su entorno con capacidad para incidir sobre la misma, las expectativas de estos grupos sobre el comportamiento de la organización, y las acciones a emprender para legitimar su desempeño final (Larrán *et al.*, 2013). Por tanto, la correcta identificación de los principales *stakeholders* resulta primordial para cualquier organización. En el presente trabajo, se ha seguido como criterio de clasificación el utilizado por Moneva (2005), quien propone una clasificación de los grupos de interés en función de su pertenencia o no a la empresa (véase tabla 1.1).

**Tabla 1.1. Grupos de interés de la empresa.**

INTERNOS	EXTERNOS
Accionistas.	Clientes.
Empleados.	Proveedores.
	Medio ambiente.
	Entorno social.
	Competidores.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Moneva (2005).

El reconocimiento formal de los intereses de estos colectivos por parte de la dirección de la organización, además del desarrollo de políticas que engloben todos estos intereses, permitirán establecer relaciones entre empresa y *stakeholders* que pueden suponer un activo de naturaleza intangible de gran valor para cualquier organización. Sin embargo, en un mundo empresarial global, el compromiso y la gestión de las distintas partes interesadas, tanto de dentro como de fuera de la organización, resulta más complejo a causa de las diferencias interculturales (Pless y Maak, 2010). Siguiendo la clasificación propuesta por Moneva (2005), la tabla 1.2 recoge algunos de los intereses de los principales *stakeholders* de la empresa.

**Tabla 1.2. Intereses de los stakeholders de la empresa.**

STAKEHOLDERS		INTERESES
INTERNOS	<i>Accionistas</i>	Transparencia en la gestión de la empresa y rendición de cuentas; mejoras en los canales de información y comunicación con los diferentes <i>stakeholder</i> ; resultados; dividendos y revalorización de las acciones; defensa de los accionistas; derechos de los accionistas.
	<i>Empleados</i>	Clima laboral sostenible; empleo estable y de calidad; políticas crecimiento profesional y formación; flexibilidad horaria; políticas conciliación de la vida laboral-familiar; políticas salud laboral y seguridad en el trabajo; programas de ayuda/subsidio a los trabajadores; indemnizaciones y recompensas; relaciones con los sindicatos; despidos y desempleo; jubilaciones; políticas de igualdad.
EXTERNOS	<i>Clientes</i>	Buenas prácticas comerciales; innovación transversal; seguridad en los productos; relación calidad-precio; comunicación con los clientes; servicio de atención al cliente; sistema de quejas y reclamaciones.
	<i>Proveedores</i>	Relaciones de confianza y a largo plazo; cadenas de suministro responsables; transporte sostenible; calidad de las materias primas y materiales; poder relativo.
	<i>Medio ambiente</i>	Ahorro energético; políticas climáticas efectivas; limitar el calentamiento global; políticas reducción de las emisiones de GEI; fijar un precio al carbono; fomento de las energías renovables y de los biocombustibles; gestión responsable de los recursos de agua dulce; gestión sostenible de suelos; políticas protección de los ecosistemas; fomento agricultura sostenible.
	<i>Entorno social</i>	Desarrollo y acción social; inversión en las comunidades locales; inversión y acceso a la educación; entorno empresarial estable y sostenible; políticas lucha contra la corrupción; políticas de derechos humanos; políticas contra el trabajo infantil y el trabajo forzoso; preservar los medios de vida de la población indígena; generar oportunidades de empleo; promover el empleo juvenil; conservación del medio ambiente y de la energía; sociedades justas y sostenibles; compromiso con la paz y la estabilidad; lucha contra el terrorismo; salud pública, seguridad y protección; políticas de protección de datos en la era digital.
	<i>Competidores</i>	Condiciones del mercado; cuota de mercado, espionaje industrial; competencia desleal.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la mayor o menor consideración de estos intereses por parte de la empresa está supeditada por el poder que tiene cada grupo para influir en las estrategias de la organización. En este sentido, un mayor poder de los grupos de interés obliga a una mayor consideración de sus expectativas y requerimientos, dada su capacidad para influir en el comportamiento y funcionamiento de la propia empresa. Acorde con ello, Ruiz (2012) pone de manifiesto la importancia de las relaciones que las empresas mantienen con sus *stakeholders* y la forma en que éstas son contempladas en sus prácticas.

Respecto a la importancia de la adopción de prácticas socialmente responsables con los distintos grupos de interés, las acciones de RSE no solo benefician a la sociedad en su conjunto, sino que tienen un impacto positivo en la competitividad de las empresas a través de una serie de vías como, por ejemplo: la reducción de costes (Jenkins, 2006), la creación valor a través de la entrada en nuevos mercados (Porter y Kramer, 2006), la mejora del rendimiento de los recursos humanos y la conservación o atracción de nuevos talentos (Montgomery y Ramus, 2011), la creación de mejores relaciones con empleados, clientes, proveedores y comunidades (Sen y Bhattacharya, 2001), y, finalmente, la mejora de la imagen y la reputación corporativa (Bebbington, Larrinaga y Moneva, 2008).

Por el contrario, aquellas organizaciones que no se comprometen a realizar actuaciones responsables en los ámbitos social y medioambiental asumen riesgos que pueden afectar negativamente a su rentabilidad. No hay que olvidar que para que este tipo de actuaciones sean rentables no deben realizarse de forma aislada en el conjunto de la actividad empresarial, sino que deben adoptarse en todos los ámbitos de la empresa y con distintos agentes de interés, de manera planificada, consensuada, prolongada en el tiempo y en línea con la cultura organizativa (Blázquez *et al.*, 2015).

A este respecto, cabe señalar que las empresas más representativas del mundo han formalizado sus prácticas en materia de RSE y las han difundido entre sus grupos de interés, ya que, como señala la teoría, las empresas socialmente responsables compiten en mejores condiciones en el mercado. A continuación, en la figura 1.1, se muestran las diez empresas más admiradas a nivel mundial por sus políticas de RSE en 2016, las

cuales figuran en el ranking *Fortune 500*<sup>1</sup>, la cuales describen en sus páginas web las prácticas empresariales que les permiten gozar de una posición privilegiada frente a sus competidores.

**Figura 1.1. Las diez empresas con RSE más admiradas del mundo en 2016.**

1.		Apple
2.		Google
3.		Amazon
4.		Berkshire Hathaway
5.		Walt Disney
6.		Starbucks
7.		Southwest Airlines
8.		FedEx
9.		Nike
10.		General Electric

Fuente: Elaboración propia a partir de Ranking Fortune 500.

El reto de la responsabilidad y de las buenas relaciones con los grupos de interés ha convertido a la RSE en la filosofía de gestión que define el nuevo marco empresarial en el que las empresas actúan, como actores clave en la resolución de problemas de carácter social y medioambiental, gracias a la incorporación de prácticas responsables en el diseño de sus estrategias y sistemas de gestión.

<sup>1</sup> El ranking *Fortune 500* es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune que presenta las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor (es decir, no solo empresas cotizadas) según su volumen de ventas.

Así, el desarrollo de un conjunto de acciones de forma voluntaria en las empresas tiene como finalidad el alcance de un desarrollo ecuánime y sostenible, así como la disminución de las desigualdades sociales y la posibilidad de legar un medioambiente saludable a las generaciones venideras. Esto se debe a que la relación entre la empresa y la sociedad ya no es de confrontación, sino de creación de valor compartido (Blázquez *et al.*, 2015).

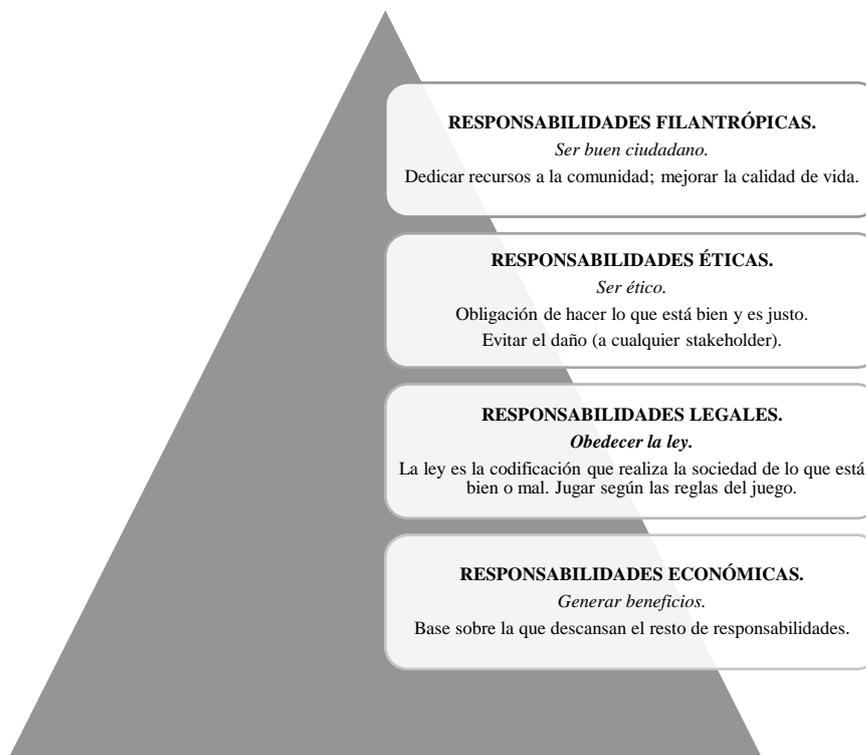
## 1.2. FUNDAMENTOS Y CONCEPTO DE LA RSE.

El concepto de RSE no es el único que puede emplearse para aludir a las obligaciones y compromisos legales, sociales y medioambientales, tanto nacionales como internacionales, que asumen las organizaciones para mitigar los impactos negativos de sus actividades en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, sino que compite con otros conceptos y términos que también pueden ser utilizados: Responsabilidad Social Corporativa o RSC (*Corporate Social Responsibility* o CSR), Ética Empresarial (*business ethics*), Ciudadanía Empresarial (*corporate citizenship*) o Transparencia y rendición de cuentas (*corporate accountability*), entre otros.

La creciente consideración de la dimensión social y medioambiental de la actividad empresarial obliga a las empresas a asumir su responsabilidad frente al entorno. Por ello, para poder conceptualizar y entender qué es la RSE es necesario comenzar definiendo el término de “responsabilidad”, el cual podría describirse de la siguiente manera atendiendo a la definición que aporta el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (RAE): “*Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado*”, o también como la “*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*”. Así, aproximando estas definiciones al nuevo marco de gestión empresarial socialmente responsable, se puede entender que la RSE es el cargo u obligación moral que resulta para las organizaciones o empresas del posible yerro en todos aquellos asuntos que se derivan de su actividad y que pueden afectar a la sociedad. O, en su defecto, la deuda contraída por las corporaciones para satisfacer por sí mismas las consecuencias que puedan derivarse por el desempeño de sus funciones.

La comunidad académica reconoce la propuesta de Carroll (1991), que defiende la existencia de cuatro tipos de responsabilidades de las empresas con la sociedad: económica, legal, ética y filantrópica (Figura 1.2).

**Figura 1.2. Pirámide de la Responsabilidad Social de la empresa.**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Carroll (1991:42).

La interacción entre estas cuatro responsabilidades explica cómo el objetivo principal relacionado con el más estricto beneficio económico ha sido sustituido por la consecución del desarrollo sostenible y la generación de valor para todos los grupos de interés a largo plazo (Larrán *et al.*, 2013). La consideración de otras responsabilidades permitirá a las empresas alcanzar beneficios no solo de naturaleza económica al ofrecer respuesta a exigencias que van más allá de las obligaciones legales de las mismas. Así, Porter y Kramer (2002) señalan que entre la pura filantropía y el puro negocio existe un punto de convergencia de interés, que tendrá una influencia positiva tanto en el beneficio económico como en el social, reconsiderando la maximización empresarial del beneficio económico frente a la creación de valor social. Si bien es cierto que una conducta empresarial de naturaleza filantrópica supone desembolsos e inversiones en las que la rentabilidad económica no siempre está asegurada (Fernández Gago, 2005), no obstante, muchos estudios empíricos demuestran que una filosofía de gestión

fundamentada en principios de la RSE es una inversión con retorno en imagen, clientes y cuenta de resultados. En el centro de esta cuestión está la consideración de la RSE como un medio para conseguir beneficios económicos, o como un objetivo que debe perseguirse de forma finalista (Blázquez *et al.*, 2015).

El fuerte desarrollo de la investigación académica sobre el concepto de RSE ha llevado al planteamiento de multitud de definiciones. Sin embargo, todavía no existe un consenso generalizado sobre su significado que haga que una definición sea más acertada que otra, sino un recorrido evolutivo. En parte, esto se debe a que aborda una multiplicidad de ámbitos, y a que, por su propia naturaleza, es un concepto dinámico y variable tanto en el tiempo como entre empresas. No obstante, a pesar de la no existencia de un concepto unánime, a continuación se recogen algunas de las definiciones más relevantes que permitirán obtener una visión global de los principales componentes de este concepto:

A nivel mundial, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2002), la define como *“el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, a la vez que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en su conjunto”*.

Otra de las definiciones destacables es la propuesta por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que estipula que la RSE es *“la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”* (OIT, 2010).

En Europa, las instituciones públicas, a través de la Comisión Europea, han adoptado un claro liderazgo en la difusión de la RSE desde la publicación del Libro Verde: *“Fomentar un Marco Europeo para la RSE en Europa”* en el año 2001. La definición más reciente se refiere a la RSE como *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”* y expresa la necesidad de colaborar con todas las partes interesadas para *“integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el*

*respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (Comisión Europea, 2001).*

Desde una perspectiva nacional, el Foro de Expertos en RSC (2014) del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno español expone que la RSE 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, medioambientales y de respeto de 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. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.*

### **1.3. RASGOS CARACTERIZADORES DE LA RSE.**

Tras una exhaustiva revisión de la literatura, es posible señalar que las principales características de la RSE son las siguientes:

- Nace asociada a la *práctica voluntaria* por parte de las empresas, las cuales pueden realizar acciones que vayan más allá de lo que marca la normativa legal. Podría decirse entonces que el mero cumplimiento de la ley sería una condición necesaria, pero no suficiente, para ser socialmente responsable. Sin embargo, a pesar de la voluntariedad, la legislación avanza en la dirección de la obligatoriedad de la RSE por diversas causas, las cuales se agrupan en torno a dos amplias circunstancias: la oportunidad y necesidad (Sánchez, Gallardo, Martínez y Guerra, 2010; Blázquez *et al.*, 2015).
- Parece haberse consolidado como una *nueva filosofía de gestión* que tiene conciencia del impacto que genera tanto en el entorno en el que opera como en los agentes con los que la empresa interacciona.

- Está formada por *tres dimensiones* suficientemente diferenciadas -*económica, social y medioambiental*-, razón por la cual las empresas se han visto abocadas a desarrollar una gestión que contemple tales dimensiones de sus acciones.
- Responde con éxito a las expectativas que tienen todos los *stakeholders* de la empresa. La RSE supone modificar el diseño tradicional de la estructura de gobierno corporativo, ya que la empresa debe atender no sólo a los accionistas (*shareholders*), sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía (*stakeholders*). La identificación de estos grupos de interés y las responsabilidades que la empresa tiene hacia los mismos permitirán a las organizaciones interactuar con la realidad y ser concedora de las necesidades y requerimientos del entorno y de las personas y organizaciones que lo conforman.
- Puede ser entendida *como un medio o como un fin*. Como medio, la RSE es el instrumento que emplean las empresas para abordar acciones sociales o medioambientales y cultivar relaciones positivas con sus agentes de interés; mientras que como un fin, implica que esta filosofía de gestión esté interiorizada en la cultura organizacional y trasladada a la estrategia (Blázquez *et al.*, 2015).
- Está estrechamente relacionada con el *desarrollo sostenible*. Existe una amplia literatura sobre la concepción de este término, pero la más aceptada es la propuesta por la Comisión Brundtland (1987) como “*aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades*” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

## **2. DE LA RSE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU).**

La vocación de servicio público y el compromiso social intrínseco de la Universidad hacen que el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Universitaria (en adelante, RSU) sea un deber ineludible para esta institución, ya que, si bien las políticas de RSE pueden desarrollarse como una cuestión de marketing o diferenciación, en el caso de las universidades la necesidad de implantar este tipo de políticas está más relacionada con su misión y razón de ser (Larrán y López, 2014). Así, la creciente atención dada a la RSU se debe al progresivo interés que ha existido durante los últimos años en torno a la RSE, concepto más conocido y difundido hasta el momento actual.

La Sociedad del Conocimiento actual implica que las universidades, además de investigar e impartir docencia, tienen que contribuir al desarrollo económico y social de su entorno mediante una transferencia efectiva de tecnología al sistema productivo y un desarrollo del capital humano (Pastor, Peraita y Pérez, 2016). Para hacer frente a estos retos, el principio de la RSU debe ganar protagonismo en la cultura organizativa de las universidades (Hernández y Pérez, 2010; Larrán y Andrades, 2013). Es por eso que la Estrategia Europa 2020 trata de que la Unión Europea logre un crecimiento inteligente, mediante inversiones más eficaces en Educación, Investigación e Innovación; sostenible, gracias al impulso decidido a una economía baja en carbono; e integrador, que ponga el acento en la creación de empleo y en la reducción de la pobreza.

A este respecto, las universidades españolas, por medio de la Estrategia Universidad 2015 (EU2015), están llevando a cabo un proceso de reconstrucción de sus procedimientos de gobierno para la aplicación de la responsabilidad social en todo el Sistema Universitario Español (SUE). Específicamente, la EU2015 persigue la institucionalización de la responsabilidad social, concebida como una pieza clave para la modernización de las universidades y necesaria para la sostenibilidad en sus dimensiones económica, social, cultural y ambiental. Este propósito da lugar a un nuevo concepto de Universidad como un agente central del desarrollo social, económico y

cultural, cuyo papel cobra una especial relevancia en un contexto socioeconómico como el presente (Ministerio de Educación, 2010). Así, la introducción de esta perspectiva implica una re-conceptualización de la Universidad en su conjunto, como institución socialmente responsable, sostenible e integradora, en la visión, misión, capacidades, personas y entornos (Larrán, Herrera y Andrades, 2015).

## **2.1. FUNDAMENTOS Y CONCEPTO DE LA RSU.**

La base de la RSU radica en la identificación de la Universidad con un conjunto de principios y valores éticos, personales, sociales y medioambientales, los cuáles asume en su misión institucional e intenta difundir y aplicar en sus procesos clave -gestión, docencia, investigación y extensión- (González et al., 2016). En concreto, los principios que fundamentan la RSU se resumen en (Rodríguez Fernández, 2013):

- Justicia, equidad, libertad de pensamiento, integridad y compromiso con la ciudadanía.
- Servicio público nacional e internacional.
- Transparencia, evaluación de resultados desde una perspectiva múltiple y rendición de cuentas.
- Multiculturalidad, defensa de los derechos humanos, igualdad de oportunidades, preocupación por las generaciones futuras y sostenibilidad.
- Enfoque global y a largo plazo del conjunto de la sociedad.
- Adopción de códigos formales de responsabilidad social.

Es cierto que, al igual que sucede con la RSE, una de las particularidades de la RSU es que, por su naturaleza ambigua y heterogénea, las universidades hacen referencia a ella con distintas denominaciones como “sostenibilidad”, “desarrollo sostenible”, “compromiso social” o, en definitiva, cualquier otro que permita aludir a un aspecto concreto del conjunto de actuaciones que fundamenta la responsabilidad social. Además, la diversidad conceptual de la RSU es más amplia que la relativa al término RSE, si bien está menos desarrollada. A continuación, en la tabla 2.1, se recogen las principales propuestas conceptuales de RSU, que permiten conocer la evolución temporal que ha experimentado este nuevo enfoque de la Responsabilidad Social.

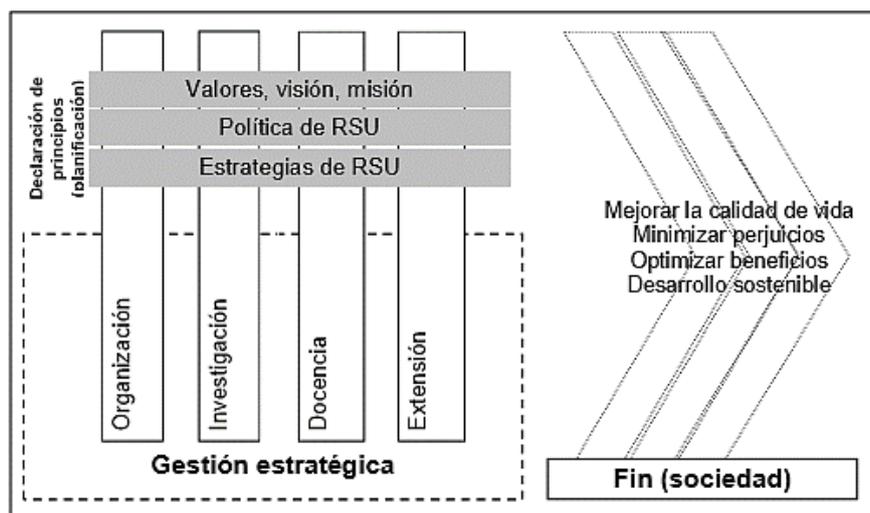
**Tabla 2.1. Conceptos de RSU.**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Núñez y Alonso (2008)</b>	La RSU supone que la Universidad, como institución pública, será socialmente responsable si contribuye en el desempeño de su misión a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno medioambiental más limpio, a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales que se traduzcan para la Sociedad en un retorno satisfactorio de los recursos destinados a financiarlas.
<b>Abril (2010)</b>	La RSU es la integración voluntaria por parte de las universidades de su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres dimensiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la Sociedad, teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes agentes sociales interesados en la actividad universitaria.
<b>De la Cuesta, De la Cruz y Rodríguez (2010)</b>	La RSU, además de cumplir estrictamente con las leyes y normas éticas generales, exige integrar en el gobierno, estrategias, políticas, procedimientos y gestión las diversas preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y diálogo efectivo y transparente con los stakeholders. La RSU implica ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.
<b>Domínguez Pachón (2010)</b>	La RSU es la capacidad que tiene la Universidad para difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión
<b>Ministerio de Educación (2010)</b>	La RSU supone la re-conceptualización del conjunto de la institución universitaria a la luz de los valores, objetivos, formas de gestión e iniciativas que implican un mayor compromiso con la sociedad y con la contribución a un nuevo modelo de desarrollo más equilibrado y sostenible.
<b>Valverde et al. (2011)</b>	La RSU implica asumir una política de calidad ética del desempeño de la organización, que se ocupa de la gestión responsable de sus impactos generados dentro y fuera de la misma organización y/o empresa; para buscar soluciones continuas y efectivas a los problemas que se generan en la sociedad, en colaboración con las partes interesadas y/o afectadas.
<b>González et al. (2016)</b>	La RSU es la capacidad de la Universidad de aplicar un conjunto de principios y valores en la realización de sus funciones básicas –formación académica y pedagógica, investigación y difusión, gestión de la organización y participación social- mediante la creación de canales de comunicación y participación para responder a las demandas de sus grupos de interés.

Fuente. Elaboración propia.

Más allá de esta heterogeneidad terminológica, las definiciones de RSU expuestas anteriormente ponen de manifiesto que por medio de cuatro procesos clave -Gestión, Docencia, Investigación y Extensión Universitaria-, la Universidad es capaz de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores con los que responder de forma sostenible ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inmersa por el impacto de su actividad (Figura 2.1).

**Figura 2.1. Definición de RSU.**



*Fuente.* Elaboración propia.

Por tanto, bajo esta perspectiva, todas las Instituciones de Educación Superior tienen como base fundamental de su misión el servicio a la comunidad y el compromiso con la sociedad, así como el fomento de la Responsabilidad Social (Martínez y Folgueiras, 2015). De este modo, la Universidad puede ser definida como el núcleo del actual desarrollo, el cual se centra en el desarrollo sostenible a nivel social, económico, medioambiental y cultural (Pastor et al., 2016). Es decir, el concepto de Universidad ha cambiado en los últimos tiempos, de modo que ahora hay que entenderla como una institución que es responsable y está integrada en la sociedad, lo cual conlleva un elevado compromiso con la comunidad y el desarrollo sostenible (Larrán et al., 2015).

## 2.2. RASGOS CARACTERIZADORES DE LA RSU.

Después de analizar las distintas definiciones de RSU, es posible señalar que la responsabilidad social y la sostenibilidad del sistema universitario se caracterizan por los siguientes aspectos:

- *Incorporación transversal de la responsabilidad social en todos los ámbitos de actuación* de las universidades, especialmente en sus misiones, en su relación con los entornos y las personas, y en su propia gestión interna (Ministerio de Educación, 2010; Larrán y López, 2014).
- La *naturaleza voluntaria* de las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por las universidades, en la medida que tales acciones deben entenderse como un plus normativo, complementario al marco jurídico vigente. En ningún caso ha de suponer la exención del cumplimiento de la legislación vigente (Larrán y Andrades, 2013; Ministerio de Educación, 2010).
- La incorporación de la responsabilidad al sistema universitario supone la *reestructuración de los sistemas de gestión y dirección* de la universidad hacia un enfoque socialmente responsable que aporta valor añadido a largo plazo y facilita la obtención de ventajas competitivas (Larrán et al., 2015).
- La consideración de que la actividad universitaria origina importantes *externalidades de carácter económico, ético, social, medioambiental, cognitivo o educativo* (Larrán y Andrades, 2013). Por lo tanto, las universidades tendrán que gestionar el impacto actual y futuro de su actividad sobre la sociedad de forma proactiva (Shawyun, Schneller y Thöni, 2011; Pastor et al., 2016).
- El *diálogo transparente con los grupos de interés* permite a la Universidad conocer las expectativas que cada uno de ellos, convirtiéndose en una pieza clave (Larrán y López, 2014). Por lo tanto, es necesario promover una concepción participativa, dialogada y plural de la responsabilidad social, en

estrecho contacto con el conjunto de la comunidad universitaria y con las partes interesadas. Se busca incorporar la responsabilidad social en toda la red de relaciones de las universidades, y lograr la máxima participación de los grupos de interés no solo a la fase de diseño de la RSU, sino también en el seguimiento, la evaluación y la certificación de la misma (Ministerio de Educación, 2010).

- *Dar a conocer los resultados derivados de la práctica de la responsabilidad social a nivel universitario* genera valor añadido a largo plazo ante la sociedad y los distintos grupos de interés. No obstante, autores como Moneva y Martín (2012) han demostrado que la cultura de rendición de cuentas está aún en desarrollo y que, hasta el momento, son pocas las universidades que elaboran memorias de RSU. La existencia de un marco común para el *reporting* facilitaría la comparación e identificación de las mejores prácticas en este particular (Larrán et al., 2015).

### 2.3. APLICACIÓN DE LA RSU.

La RSU se convierte en un compromiso transversal, plural, progresivo y multidimensional dentro de las actividades del mundo universitario y de su proyección social (Ministerio de Educación, 2010). A este respecto, Larrán y Andrades (2013) defienden que la *Teoría de los Stakeholders* es el enfoque conceptual que mejor refleja el ámbito de aplicación de la RSU y, por tanto, los compromisos de las universidades con las personas, grupos o instituciones con los que se relacionan. Para ello, como el caso de la RSE, los principales *stakeholders* se clasifican en internos o externos, según la posición que ocupan respecto a la Universidad (Tabla 2.2).

**Tabla 2.2. Grupos de interés de la Universidad.**

INTERNOS	EXTERNOS
Accionistas (universidades privadas).	Empresas.
Empleados (PDI, PAS, directivos universitarios).	Sociedad.
Estudiantes.	Proveedores.
	Administración Pública.

*Fuente.* Elaboración propia a partir de González et al. (2016).

Partiendo de esta clasificación, en la tabla 2.3 se recogen algunas de las demandas que deben formar parte de las estrategias y compromisos de las universidades para atender las expectativas de sus principales grupos de interés.

**Tabla 2.3. Intereses de los stakeholders de la Universidad.**

STAKEHOLDERS		INTERESES
<b>INTERNOS</b>	<i>Accionistas (universidades privadas)</i>	Transparencia en la gestión de las universidades; mejoras en los canales de información y comunicación con los diferentes <i>stakeholders</i> resultados; dividendos y revalorización de las acciones; defensa de los accionistas; derechos de los accionistas.
	<i>Empleados</i>	Políticas de igualdad; equidad remunerativa; políticas de conciliación vida laboral y familiar; formación adaptada a las necesidades del personal y en responsabilidad social; reconocimiento y difusión de las tareas que realiza hacia el exterior; políticas promoción y planes de carrera; políticas y planes salud laboral y seguridad en el trabajo; promoción de la excelencia en la docencia y en la investigación; mejorar la incentivación a la investigación; políticas de promoción de la movilidad del personal; adecuación de las estructuras organizativas a las necesidades; mejora en los procesos de gestión de los RRHH y previsión del relevo generacional; mejora del clima laboral.
	<i>Estudiantes</i>	Formación en competencias, más práctica y adaptada a las necesidades sociales; formación en valores; potenciar el uso de nuevas tecnologías; mecanismos de tutorización a lo largo de la carrera; políticas relacionadas con la inserción laboral y empleabilidad de los egresados; becas, ayudas y subvenciones para alumnos; formación en idiomas; sistema de rendición de cuentas de la actividad docente; accesibilidad social a la universidad.

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 2.3. Intereses de los stakeholders de la Universidad (Cont.)**

STAKEHOLDERS		INTERESES
EXTERNOS	<i>Empresas</i>	Transparencia en la gestión de las universidades; transferencia de la investigación a la sociedad; políticas de contratación con criterios de responsabilidad social; medidas tendentes a la agilización de los procedimientos de contratación; reducir la burocratización.
	<i>Sociedad</i>	Reducción tasa de paro; aumentar capital tecnológico; transparencia en la gestión de las universidades; transferencia de la investigación a la sociedad; inserción de los titulados en la sociedad; políticas de contratación con criterios de responsabilidad social; defensa social de la igualdad de género y la discapacidad; atención a minorías; medidas tendentes a la agilización de los procedimientos de contratación; reducir la burocratización; programas de voluntariado y cooperación.
	<i>Proveedores</i>	Contratación basada en la concurrencia y objetividad; igualdad de oportunidades; cumplimiento de los compromisos de pago.
	<i>Administración Pública</i>	Gestión eficiente de los recursos públicos; creación de empresas; contribución al desarrollo económico y social; transferencia de la investigación a la sociedad; inserción de los titulados en la sociedad.

*Fuente.* Elaboración propia.

A pesar de que en los últimos años las universidades españolas han puesto en marcha numerosas iniciativas en los diferentes ámbitos, la institucionalización de compromisos como los expuestos anteriormente no es sencilla. Las principales dificultades radican en que tales iniciativas no están coordinadas bajo un marco común de gestión en torno a principios de RSU, si no que suelen desarrollarse de manera independiente por unidades específicas de gestión, y en que cada universidad delimita sus compromisos en esta materia de manera singular y específica.

## 2.4. IMPACTOS DE LA RSU.

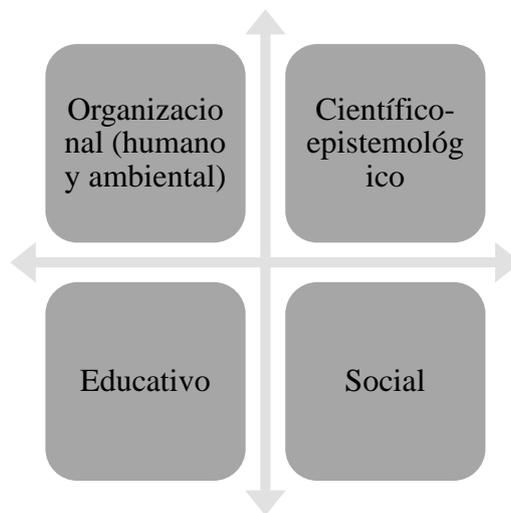
En su trabajo titulado “*Breve marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria*”, Vallaey (2006) propone una definición de la RSU relacionada directamente con la gestión de impactos: “*Política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales, sociales y ambientales que la Universidad genera, en un dialogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo humano sostenible*”.

Acorde con dicha definición, Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) establecen que los impactos específicos generados por la Universidad al interactuar con su entorno se agrupan en cuatro categorías según su *Modelo de los Cuatro Ejes* (Figura 2.2.), derivadas de las principales funciones de la Universidad: gestión, docencia, investigación y extensión, respectivamente:

- *Organizativos*: se refiere al impacto de la responsabilidad relacionada con la gestión interna de la universidad. A este respecto, se produce un impacto en el personal y los estudiantes de la universidad, el desarrollo de talento humano, el clima organizativo, la relación con los diferentes *stakeholders* y la comunicación, creando una necesidad de mejora continua y de transparencia.
- *Educativos*: se refiere al impacto de su responsabilidad primaria sobre la formación. En este sentido, las universidades contribuyen a la formación de los estudiantes y los profesionales, pero también construyen unos valores y una visión del entorno que les rodea. Si una institución se considera responsable entonces se preocupará por las personas que está formando y que éstas sean a su vez socialmente responsables. Todo ello hará que sean ciudadanos más conscientes y sensibilizados con los problemas que existen en la sociedad. Así, se delimitan las líneas básicas para cada carrera o especialidad, haciendo que la universidad responsable sepa qué clase de conocimientos está construyendo y a quién se los está inculcando.

- *Científico-epistemológicos*: se refiere al impacto de la responsabilidad relacionada con la función productora de conocimientos. De este modo, la producción de conocimientos genera impactos tanto en la formación como en la vinculación Ciencia-Tecnología-Sociedad.
- *Sociales*: se refiere al impacto de la responsabilidad tradicionalmente ligada a la extensión universitaria. Por tanto, se vincula con la concepción de la universidad como organización, como actor social, de modo que ahora ya no se concibe solamente como extensión, si no en interdependencia con los otras tres responsabilidades. Así, la universidad tiene el poder de influir en su entorno y relacionar a los estudiantes con el exterior, haciendo también que todo el que quiera tenga acceso al conocimiento. Si la universidad es responsable debería tener en cuenta los problemas de la sociedad e intentar solventarlos o proponer soluciones.

**Figura 2.2. Impactos de la RSU: modelo de los cuatro ejes.**



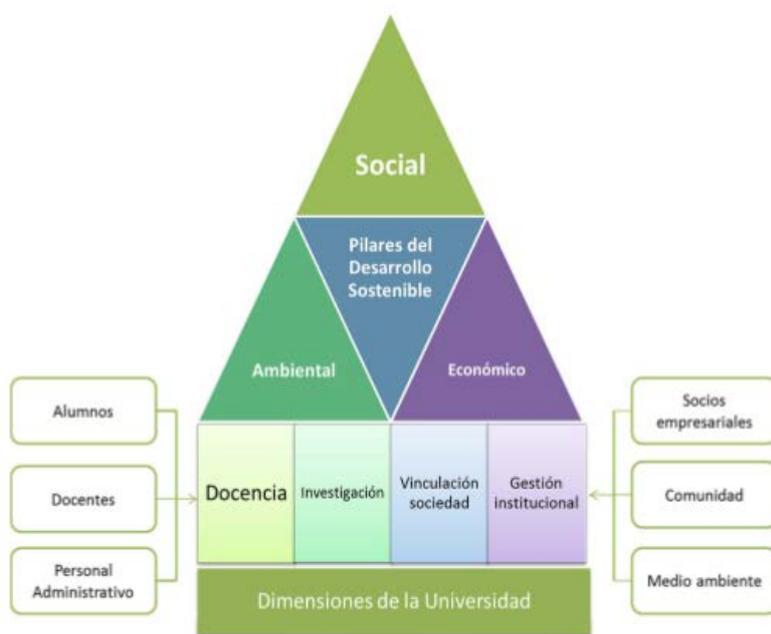
Fuente: Vallaey, De la Cruz y Sasía (2009).

Por otro lado, Larrán et al. (2015) agrupan los impactos de la RSU en tres ámbitos diferentes:

- *Económicos*: comprende acciones realizadas por la Universidad con impacto sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos.
- *Sociales*: incorpora la totalidad de acciones llevadas a cabo por la Universidad que produzcan un impacto sobre las condiciones sociales de sus grupos de interés. A saber: alumnos, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, equipo de gobierno, proveedores, medios de comunicación, empresarios y representantes sociales, entre otros.
- *Medioambientales*: comprende acciones realizadas por la Universidad que produzcan impactos sobre sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

La consideración de los impactos económicos, sociales y medioambientales de las actividades universitarias refleja el compromiso de la Universidad con el desarrollo sostenible en cada una de sus dimensiones y con todas las partes interesadas. La figura 2.3 representa el modelo de Universidad sostenible.

**Figura 2.3. Modelo de Universidad sostenible.**



Fuente. Larrán, Herrera y Andrades (2015).

El hecho de que la RSU pueda ser entendida de diversas formas, junto con la abundante literatura existente sobre el impacto económico y social que la actividad universitaria tiene sobre su entorno próximo, llevó a Pastor et al. (2016) a desarrollar una propuesta métrica que trata de estimar el crecimiento económico derivado de la actividad universitaria, considerando únicamente dos factores: el capital humano y el capital tecnológico. De este modo, cabe suponer que cuanto mayor sea el capital humano y tecnológico generado, mayor será el impacto socioeconómico de las universidades (Figura 2.4). Específicamente, los resultados de este estudio indican que estos dos factores representaron el 15,04% del crecimiento de la economía española en el periodo 1989-2010.

**Figura 2.4. La contribución de las universidades al crecimiento económico.**



*Fuente.* Elaboración propia a partir de Pastor, Peraita y Pérez (2016).

## 2.5. SITUACIÓN DE LA RSU EN ESPAÑA.

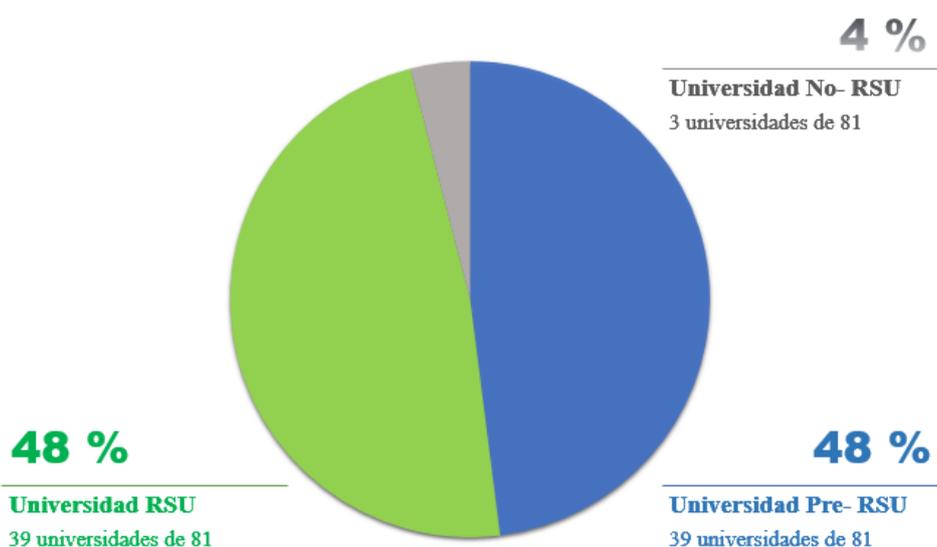
El informe titulado, “*Responsabilidad Social en las Universidades: Del Conocimiento a la Acción*”, elaborado por González et. al. (2016), analiza el compromiso de las universidades españolas con la Responsabilidad Social y la evolución en su institucionalización en los últimos años. Este informe clasifica a las universidades según el grado de implementación de la RSU, diferenciando así tres categorías:

- *Universidades RSU:* aquellas que reconocen llevar a cabo la RSU y demuestran que este concepto está integrado en sus sistema de gobierno y gestión.

- *Universidades Pre-RSU*: aquellas que sólo realizan acciones aisladas en materia de responsabilidad social como cursos de formación, jornadas, seminarios, grupos de investigación, asignaturas de RSC en sus planes de estudio, etc.
- *Universidades No-RSU*: aquellas que no realizan ningún tipo de actividad en el ámbito de la Responsabilidad Social

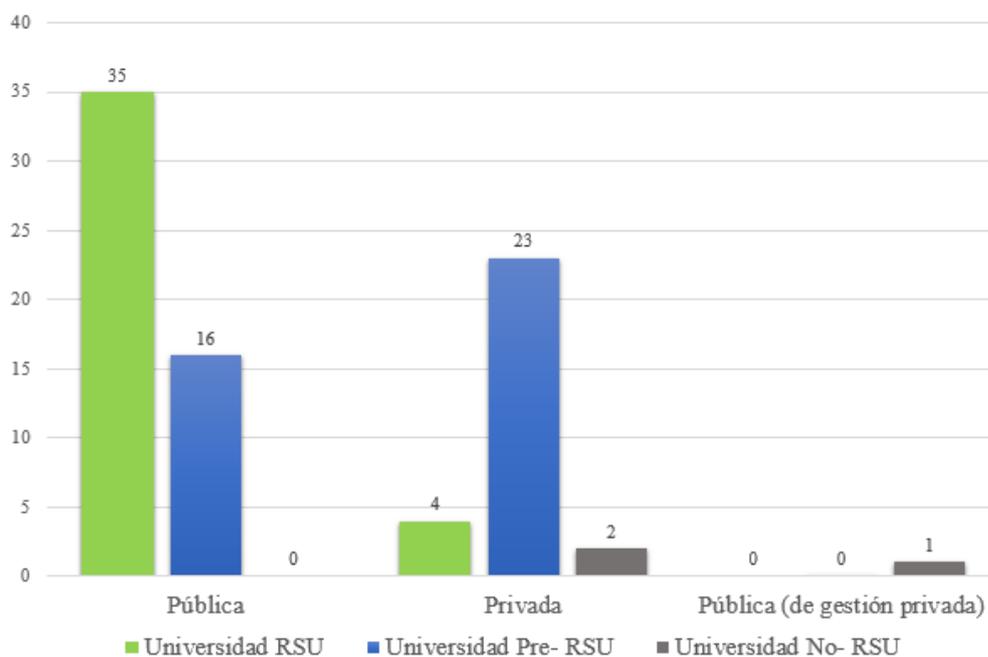
En base a datos disponibles desde 2010, de las 81 universidades que conforman el Sistema Universitario Español (SUE), 39 son consideradas *Universidades RSU*; otras 39, universidades Pre-RSU; y sólo 3, *universidades No- RSU* (Gráfico 2.1.)

**Gráfico 2.1. Universidades según el grado de implementación de la RSU.**



*Fuente.* Elaboración propia a partir de González et. al. (2016).

Otra de las clasificaciones que ofrece el informe atiende a la titularidad de las universidades. En España, no se ha abierto ningún campus público desde el año 2000; sin embargo, el número de universidades privadas está proliferando en los últimos años, creándose de media una universidad nueva cada año. Actualmente, el SUE lo conforman 52 universidades de titularidad pública y 29 de titularidad privada. El Gráfico 2.2 evidencia que los centros públicos están más comprometidos con la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible que los privados, con 35 *Universidades RSU* frente a las 4 de este tipo en el ámbito privado.

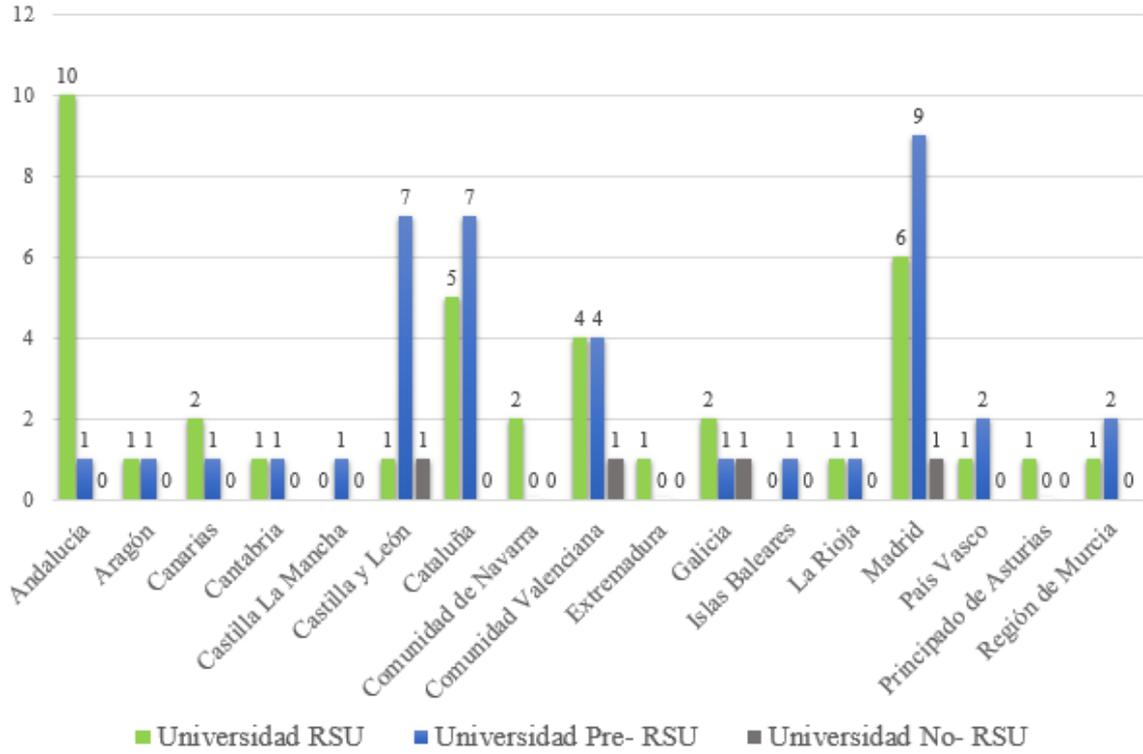
**Gráfico 2.2. Grado de implementación de la RSU por tipo de universidad.**

*Fuente.* Elaboración propia a partir de González et. al. (2016).

Por último, el Gráfico 2.3 permite conocer el grado de implementación de la RSU dentro de cada Comunidad Autónoma (CCAA), determinando cuáles son las más predispuestas a ofrecer una formación universitaria integral. Destaca Andalucía como CCAA en la que casi la totalidad de sus universidades (10 de 11) tienen integrado el concepto de RSU en sus modelos de gestión. Lo mismo sucede en las Comunidades de Navarra, Extremadura o Asturias, aunque son casos menos representativos por el reducido número de universidades que albergan.

Por el contrario, en Castilla y León, Comunidad Autónoma a la que se va a aplicar el instrumento de evaluación de RSU que se propone en el presente trabajo, pese a contar con un total de con 9 universidades (4 públicas y 5 privadas), solamente 1 es considerada *Universidad RSU* (Universidad de Valladolid). El resto de universidades públicas (Universidad de Burgos, León y Salamanca) son Universidades Pre- RSU.

**Gráfico 2.3. Grado de implementación de la RSU por CCAA.**



Fuente. Elaboración propia a partir de González et. al. (2016).

### **3. EVALUACIÓN DE LA RSU.**

La evaluación del compromiso de la Universidad con la sociedad implica la necesidad de medir la cultura de desarrollo de prácticas de RSU. Sin embargo, la naturaleza intangible de la responsabilidad social hace que su evaluación no sea una tarea fácil. Ello explica que haya surgido una nueva línea de investigación orientada a elaborar instrumentos y herramientas de valoración de las acciones socialmente responsables desarrolladas por la Universidad. Sin embargo, para Hart y Northmore (2010), la diversidad de enfoques adoptados, la falta de atención a los resultados e impactos, y la falta de instrumentos estandarizados, dificultan la cuantificación del compromiso de las universidades con la sociedad.

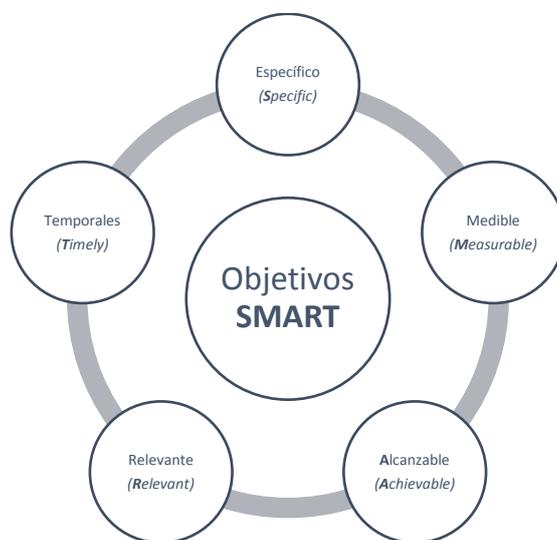
#### **3.1. INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSU: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

Para poder realizar un seguimiento y evaluación de las distintas políticas que las universidades llevan a cabo en el terreno de la RSU, en cualquiera de sus ámbitos - Gestión, Formación, Investigación y Vinculación social-, se requiere analizar ciertos indicadores a fin de determinar si dichas instituciones son o no socialmente responsables. Ello ha supuesto la necesidad de avanzar en la definición de un conjunto de indicadores específicos, que permitan realizar mediciones periódicas de las acciones de RSU llevadas a cabo, con el fin de disponer de datos objetivos que sustenten el avance de la Universidad hacia unos buenos resultados con relación a sus grupos de interés. Por esta razón, la investigación sobre los indicadores de la RSU está experimentando un rápido progreso en la última década.

En el campo de la Educación, la definición más clásica de “indicador de evaluación” es la propuesta por Oakes, para quién sería *“un estadístico referido al sistema educativo, que revela algo sobre su funcionamiento o salud”* (Oakes, 1986). Desde un punto de vista más amplio y adaptado al contexto actual, podría definirse como un artificio que proporciona información relevante acerca de algún aspecto significativo de la realidad

educativa. A este respecto, algunas de las características que deben definir a los indicadores de evaluación son las siguientes (AENOR, 2003): (1) fáciles de establecer, utilizar y mantener; (2) vinculados a una actividad relevante o crítica; (3) relación directa con el concepto valorado, siendo así fieles y representativos del criterio a medir; (4) proporcionan unos resultados cuantificables; (5) comparables en el tiempo, hecho que permite analizar la evolución temporal del concepto valorado; y (6) fiables, ya que ofrecen confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas adoptadas (Ver Figura 3.1).

**Figura 3.1. Características de los indicadores de evaluación.**



*Fuente:* Elaboración propia.

Además, la referencia a al término “indicador de evaluación” debe hacerse con un carácter multidimensional, ya que la combinación de un conjunto integrado de indicadores, en lugar de indicadores singulares, permite abarcar ámbitos complementarios, potenciando así su capacidad interpretativa. La maximización del esfuerzo realizado en esta dirección y la máxima eficiencia de todos ellos solo es posible si la conexión entre unos y otros indicadores está garantizada. Además, por razones presupuestarias, solo se desarrollarán aquellos que generan con su aplicación un beneficio que supere la inversión requerida para obtener y trabajar los datos necesarios para su cálculo (AENOR, 2003).

En el ámbito concreto de la RSU, parece lógico pensar que es importante lograr que los indicadores empleados estén integrados en la cultura de gestión de las universidades y,

al mismo tiempo, que tengan difusión, tanto interna como externa. Para ello, tienen que ser claros y comprensibles para toda la comunidad universitaria. Además, es sumamente relevante que sean multidimensionales a fin de abarcar los diferentes ámbitos de aplicación de la responsabilidad social en la Universidad. Tras una revisión de la escasa literatura existente al respecto, la Tabla 3.1 presenta los principales indicadores multidimensionales de evaluación de la RSU.

**Tabla 3.1. Indicadores de evaluación de la RSU.**

AUTOR	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Viteri, Jácome Medina y Piloto-Fleitas (2012)</b>	<b>Gestión.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un Estatuto que considera los derechos humanos, la equidad de género y la no discriminación.</li> <li>2. Se realizan acciones democráticas por las autoridades académicas.</li> <li>3. Los informes económico-financieros están a disposición de la comunidad universitaria.</li> <li>4. Existen programas para la autoevaluación institucional y la mejora de la calidad.</li> </ol>
	<b>Docencia.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Existen materias que abordan temas de RSU.</li> <li>6. Existe un programa de formación docente.</li> <li>7. La orientación estratégica de la carrera docente (misión, visión y perfil profesional) está alineada con la responsabilidad social.</li> </ol>
	<b>Investigación.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Las líneas de investigación son acordes a las necesidades sociales.</li> <li>9. Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible.</li> <li>10. Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas.</li> <li>11. Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación sociales.</li> </ol>
	<b>Vinculación social.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Existe un Reglamento para la promoción de actividades de vinculación con la sociedad.</li> <li>13. Existen programas de vinculación alineados con las demandas sociales.</li> <li>14. Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de vinculación con la sociedad.</li> </ol>
	<b>Gestión medioambiental.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Existen convenios suscritos para la ejecución de actividades de promoción del desarrollo ambiental.</li> <li>16. Existen materias dentro de los currículos que abordan temas ambientales.</li> <li>17. Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de gestión ambiental.</li> <li>18. Se desarrollan proyectos de vinculación social que contribuyen a la gestión ambiental del entorno.</li> </ol>
	<b>Comunicacional.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Existe un programa de transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>20. Se desarrollan Memorias de RS y/o Sostenibilidad.</li> </ol>

**Tabla 3.1. Indicadores de evaluación de la RSU (Cont.).**

AUTOR	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Vallaes y Carrizo (2014)</b>	<b>Gestión ética y calidad de vida institucional.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de desempeño económico y remuneración. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Valor económico agregado y distribuido (ingresos, costes de explotación, compensaciones a empleados, donaciones y otras inversiones comunitarias).</li> <li>– Ayuda financiera recibida del Gobierno.</li> <li>– Salario inicial comparado con el salario mínimo local.</li> <li>– Procedimientos para la contratación.</li> <li>– Política salarial y de ascenso.</li> <li>– Índice Gini (mide el grado de desigualdad entre el 10% de personas más remuneradas y el 10% menos remuneradas de la institución).</li> </ul> </li> <li>2. Indicadores de adopción de principios éticos. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autorregulación de la conducta.</li> </ul> </li> <li>3. Indicadores de buenas prácticas laborales. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erradicación trabajo infantil en toda la cadena de proveedores de la Universidad (América Latina).</li> <li>– Gestión participativa y democrática de la Universidad.</li> <li>– Valorización de la diversidad.</li> <li>– Valorización de la vida familiar.</li> </ul> </li> <li>4. Indicadores de la capacitación del personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promedio de horas de formación al año por empleado.</li> <li>– Porcentaje de empleados que reciben revisiones regulares de desempeño y de desarrollo profesional.</li> </ul> </li> <li>5. Indicadores de marketing responsable.</li> <li>6. Política de comunicación comercial.</li> </ol>
	<b>Gestión medioambiental.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Indicadores de gestión medioambiental.</li> <li>8. Indicadores de educación ambiental.</li> <li>9. Indicadores de promoción de comportamientos ecológicos.</li> </ol>
	<b>Participación social.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Relación con los actores sociales.</li> <li>11. Accesibilidad social de la universidad.</li> <li>12. Educación para el desarrollo.</li> </ol>
	<b>Formación académica.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Cantidad de cursos con contenidos explícitos de Responsabilidad Social.</li> <li>14. Cantidad de cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.</li> <li>15. Cantidad de cursos con actividades didácticas relacionadas con la Responsabilidad Social o dictados bajo el método de aprendizaje basado en proyectos sociales.</li> <li>16. Cantidad de Comunidades de Aprendizaje implementadas y activas en cada Facultad.</li> </ol>
	<b>Investigación.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Modo de producción del conocimiento.</li> <li>18. Multidisciplinariedad e investigación.</li> <li>19. Calidad y pertinencia social del conocimiento.</li> <li>20. Democratización y gestión social del conocimiento.</li> <li>21. Vinculación entre investigación y formación.</li> <li>22. Vigilancia ética de la ciencia.</li> </ol>

**Tabla 3.1. Indicadores de evaluación de la RSU (Cont.).**

AUTOR	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Ramallo (2015)</b>	<b>Grado de vinculación entre docencia-investigación.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad de talleres en los cuales se planteen problemas en la enseñanza de una disciplina y se propongan soluciones a partir de las investigaciones que se están llevando a cabo.</li> <li>2. Cantidad de investigaciones que se realizan teniendo en cuenta los problemas de enseñanza prioritarios.</li> <li>3. Cantidad de proyectos de investigación que generen conocimientos interdisciplinarios congruentes con el Desarrollo Humano Sostenible, tanto en su temática como en su proceso de construcción y difusión.</li> <li>4. Cantidad de proyectos sociales o ambientales que permitan la transferencia de conocimientos y la sinergia entre formación, investigación y participación social.</li> <li>5. Cantidad de proyectos y programas de investigación que incorporan sistemáticamente a alumnos y docentes como parte de un trabajo integrado.</li> <li>6. Cantidad de cursos con contenidos explícitos de Responsabilidad Social (en el plan de estudios).</li> <li>7. Cantidad de cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo (explícitos en los contenidos temáticos).</li> <li>8. Cantidad de cursos con actividades didácticas relacionadas con la Responsabilidad Social.</li> <li>9. Cantidades de Comunidades de Aprendizaje implementadas y activas (actividad académica y de investigación) en cada Facultad.</li> <li>10. Cantidad y tipos de medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.</li> <li>11. Desarrollo de políticas activas de divulgación a la comunidad de las actividades y resultados de investigación</li> <li>12. Cuestiones administrativas-reglamentarias: estatuto, normativas u otro dispositivo regulatorio que establezca la articulación entre los programas de investigación con los programas que lleven adelante en el grado.</li> <li>13. Existencia y cantidad de becas que estimulen la participación de docentes y alumnos en investigaciones.</li> <li>14. Tipos de cambios curriculares que incorporen los resultados de investigación y metodologías en el currículo de la formación de estudiantes.</li> <li>15. Cantidad y tipos de capacitaciones (número de horas de cursos) para grupos de docentes y alumnos en investigación y producción de conocimientos propios.</li> <li>16. Existencia y cantidad de evaluaciones o diagnósticos periódicos de las epistemologías que se relacionan con la enseñanza académica de sus diversas especialidades</li> <li>17. Número de publicaciones generadas como producto de las actividades de articulación entre investigación y formación.</li> <li>18. Número de académicos que participan en investigaciones y en colaboraciones de investigación (en un determinado año)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2. PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN Y APLICACIÓN A LAS UNIVERSIDADES DE CASTILLA Y LEÓN.**

### **3.2.1. Propuesta de un instrumento de evaluación.**

Como regla general, la comunidad académica considera que el número mínimo de ítems para evaluar un fenómeno sería de 6, de manera que puedan abarcar de forma proporcional cada una de las dimensiones definidas a priori en el constructo que se pretende medir (Bland y Altman, 2002).

Por esta razón, a partir de la revisión de la literatura efectuada, la propuesta de instrumento de evaluación de la RSU que se realiza en el presente trabajo va a considerar seis dimensiones de la actividad universitaria:

- Gestión
- Docencia
- Investigación
- Vinculación Social
- Gestión Medioambiental
- Comunicación y Transparencia

Específicamente, para cada una de esas seis dimensiones, se han seleccionado tres ítems, cuya elección está justificada atendiendo a los dos siguientes criterios:

- Que fuera información que pudiera estar públicamente disponible en las páginas web de las universidades y/o en informes académicos o institucionales.
- Que se adaptaran al contexto español, dado que muchos indicadores previos habían sido definidos para contextos nacionales que difieren en gran medida de las características que presenta el Sistema Universitario Español.

Por tanto, el instrumento de evaluación de la RSU propuesto consta de 18 ítems en total, todos ellos de respuesta dicotómica, es decir, sólo admiten dos posibles opciones de respuesta: SI, que tiene un valor de 1 punto, o NO, con un valor de 0 puntos. La Tabla 3.2 recoge esta información.

**Tabla 3.2. Propuesta de un instrumento de evaluación de la RSU.**

DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Gestión Institucional</b> (GESTINS)	1. Presencia del compromiso social en su misión. 2. Tiene un Vicerrectorado específico de asuntos de RS. 3. Reconoce la RS en sus Planes Estratégicos.
<b>Docencia</b> (DO)	4. Se imparten asignaturas que abordan temas de RSU. 5. Existe un programa de formación continua del personal docente. 6. Se ofertan Cursos de Extensión Universitaria, de Verano o de Especialización dedicados a Ética, RS y/o Desarrollo Sostenible.
<b>Investigación</b> (INV)	7. Cuenta con Grupos de Investigación con líneas de trabajo en RS. 8. Difunde las investigaciones realizadas a través de un portal web, un blog, publicaciones, seminarios y/o otros eventos. 9. Tiene un Código de Ética para sus investigadores.
<b>Vinculación social</b> (VINSOC)	10. Existe un Reglamento para la promoción de actividades de vinculación con la sociedad (culturales, deportivas,...). 11. Suscribe convenios con actores claves para el desarrollo social (empresas, Administraciones Públicas, ONGs, Organismos Internacionales,...). 12. Fomenta la participación de la comunidad universitaria en acciones de voluntariado y solidaridad.
<b>Gestión ambiental</b> (GESTAMB)	13. Existe una Oficina Verde y/o Plan de Desarrollo Sostenible. 14. Mantiene convenios para la promoción del desarrollo ambiental. 15. Se desarrollan proyectos de investigación que abordan temas de gestión ambiental.
<b>Comunicación y transparencia</b> (COMYTR)	16. Existe un Portal de Transparencia en la página web. 17. Se realizan Memorias de RS y/o Sostenibilidad. 18. Aportan información sobre su RS en su página web.

*Fuente:* Elaboración propia.

Por tanto, la puntuación de cada universidad respecto al constructo RSU se obtiene mediante el sumatorio simple de los valores que se hayan dado a cada ítem.

### **3.2.2. Aplicación en las universidades públicas de Castilla y León.**

En el momento actual, el Sistema Universitario Español está integrado por 83 universidades, de las que 50 son de titularidad pública y 33 privadas. Por razones de falta de tiempo y ausencia de información respecto a varios ítems en diferentes universidades, el instrumento propuesto se ha contrastado sólo en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Específicamente, el Sistema Universitario de Castilla y León se compone de un total de 9 universidades, 4 públicas y 5 privadas. Todas ellas, además de la actividad docente que desempeñan, cuentan con grupos de investigación tanto en áreas de investigación básica como aplicada, y realizan distintas actividades de extensión y transferencia de conocimiento a la sociedad. La menor disponibilidad de información respecto a las universidades privadas ha supuesto que el instrumento propuesto sólo se aplique en las 4 universidades públicas de Castilla y León.

Dado que lo que se está diseñando es una escala de medición que permita tener una puntuación del grado de RSU de las universidades castellano y leonesas, a fin de poder comparar las cuatro instituciones públicas de la región, sería conveniente comprobar antes si el instrumento de medida es fiable y válido. No obstante, el escaso tamaño de la muestra empleada ( $n=4$ ) no permite calcular con rigor científico la fiabilidad y validez de la escala de medida propuesta. Esta es una limitación del presente trabajo, de modo que nuestra escala de medida sólo puede tomarse como una referencia inicial de cara a obtener una primera aproximación al compromiso social de cada universidad de Castilla y León.

Por tanto, a partir del instrumento de evaluación propuesto, en este trabajo se realiza una aproximación a la situación actual de la RSU en las cuatro universidades públicas de Castilla y León: Universidad de Burgos (UBU), Universidad de León (ULE), Universidad de Salamanca (USAL) y Universidad de Valladolid (UVA). La fuente de información utilizada para construir dicha tabla ha sido mayoritariamente la página web

institucional de las propias universidades<sup>2</sup>, así como los informes individualizados de cada universidad publicados en el informe titulado “*Responsabilidad Social en las Universidades: Del Conocimiento a la Acción*”, elaborado por González *et. al.* (2016). La información recabada se refiere a la situación de las universidades públicas de Castilla y León en el mes de Noviembre de 2016. La Tabla 3.3 presenta esta información.

**Tabla 3.3. Aproximación a la RSU en las universidades públicas de Castilla y León (Noviembre 2016).**

DIMENSIÓN	INDICADOR	UBU	ULE	USAL	UVA
GESTINS	1	1	1	1	1
	2	0	1	0	0
	3	0	0	1	1
DO	4	1	1	1	1
	5	0	1	1	1
	6	1	1	1	1
INV	7	1	1	0	1
	8	1	0	1	1
	9	0	1	0	1
VINSOC	10	1	1	1	1
	11	1	1	1	1
	12	1	1	1	1
GESTAMB	13	0	1	1	1
	14	1	1	1	1
	15	1	1	1	1
COMYTR	16	1	1	1	1
	17	0	0	0	0
	18	1	0	0	1

GESTINS: Gestión Institucional; DO: Docencia; INV: Investigación; VINSOC: Vinculación Social; GESTAMB: Gestión Ambiental; COMYTR: Comunicación y Transparencia.

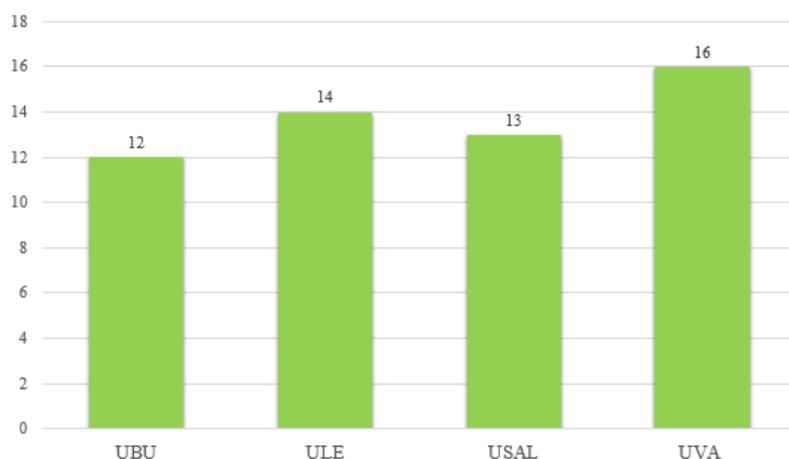
*Fuente:* Elaboración propia.

<sup>2</sup> Universidad de Burgos (UBU): [www.ubu.es](http://www.ubu.es); Universidad de León (ULE): [www.unileon.es](http://www.unileon.es); Universidad de Valladolid (UVA): [www.uva.es](http://www.uva.es); Universidad de Salamanca (USAL): [www.usal.es](http://www.usal.es)

### 3.2.3. Resultados.

El Gráfico 3.1 muestra los resultados obtenidos tras aplicar el instrumento de medida diseñado para realizar una primera aproximación de la Responsabilidad Social en las cuatro universidades públicas que conforman el Sistema Universitario de Castilla y León. Para ello, se ha sumado la puntuación de la totalidad de ítems vinculados a las seis dimensiones propuestas -*Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Social, Gestión Medioambiental y Comunicación y Transparencia*-.

**Gráfico 3.1. RSU global en las Universidades Públicas de Castilla y León.**



*Fuente:* Elaboración propia.

Como se puede observar, la Universidad de Valladolid sería la universidad con un mayor grado de implementación de la RSU, obteniendo un total de 16 puntos, siendo 18 el valor máximo alcanzable por cada universidad. Esto es así porque obtiene la máxima puntuación (3) en todas las dimensiones propuestas, excepto en la de Gestión Institucional (GESTINS) y Comunicación y Transparencia (COMYTR), al no contar con un Vicerrectorado comprometido con la Responsabilidad Social, ni realizar Memorias de Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad.

Le siguen las Universidades de León y de Salamanca, con un total de 14 y 13 puntos respectivamente, siendo las dimensiones de Docencia (DO), Vinculación Social (VINSOC) y Gestión Ambiental (GESTAMB) las más desarrolladas; y la de Comunicación y Transparencia (COMYTR) la que menos, obteniendo en todas ellas las mismas puntuaciones ambas universidades.

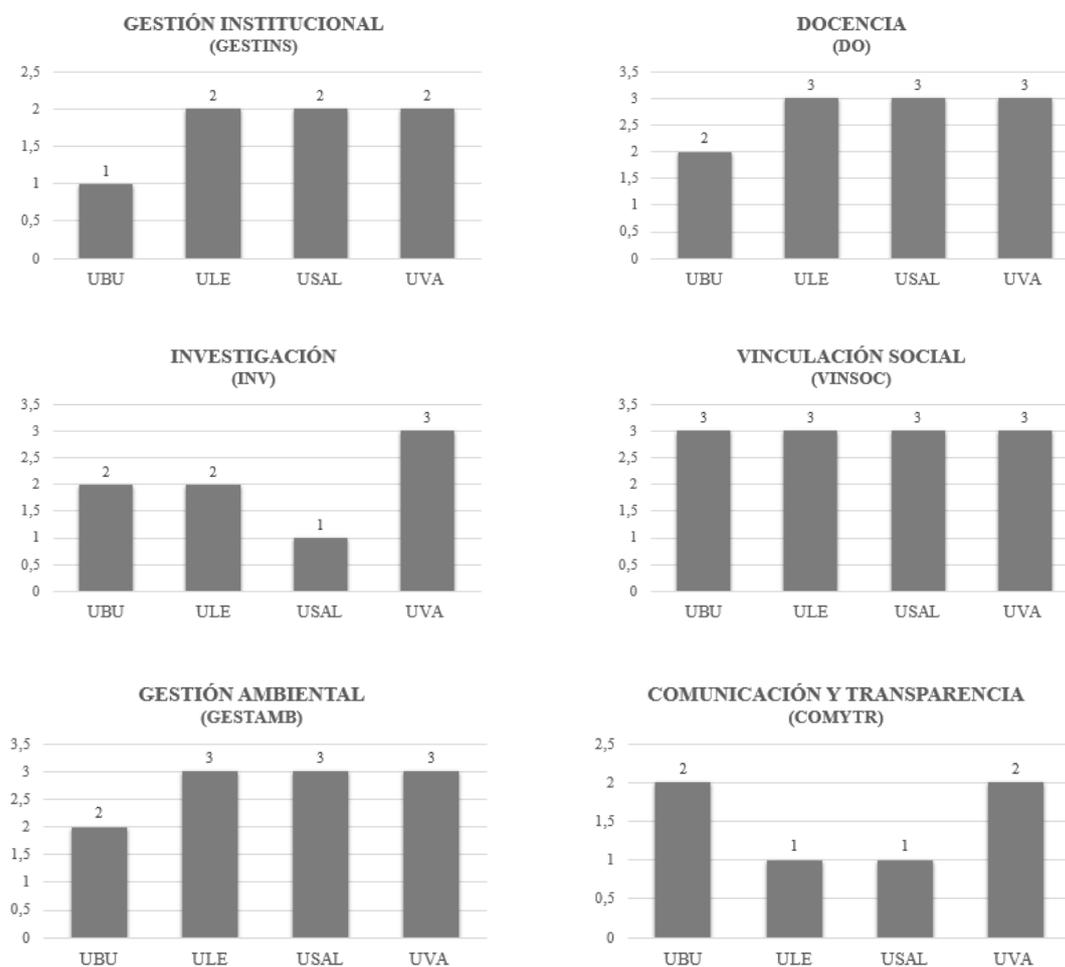
Por último, la universidad que presenta un menor grado de implementación de la RSU en su modelo de gestión es la Universidad de Burgos, con una puntuación de 12 puntos, obteniendo solo la máxima puntuación posible (3) en la dimensión de Vinculación Social (VINSOC). Sin embargo, la dimensión de Comunicación y Transparencia (COMYTR) presenta un grado de evolución mayor que en las Universidades de León y Salamanca.

Por tanto, estos resultados coinciden con la clasificación realizada en el informe elaborado por González et. al. (2016), que sólo incluye a la Universidad de Valladolid dentro del grupo de las *Universidades RSU*, es decir, aquéllas que reconocen llevar a cabo la responsabilidad social y demuestran que este concepto está integrado en sus sistemas de gobierno y gestión, agrupando a las Universidades de León, Salamanca y Burgos en el colectivo de *Universidades Pre-RSU*, es decir, aquéllas que sólo realizan acciones aisladas en materia de responsabilidad social.

Una vez que se conoce la situación global de cada universidad en materia de RSU, a continuación se va a realizar un análisis para cada una de las seis dimensiones consideradas. El valor máximo que cada universidad puede alcanzar por dimensión es de 3 puntos y 0, el mínimo. Como puede observarse en el Gráfico 3.2, las cuatro universidades públicas del sistema universitario de Castilla y León obtienen la máxima puntuación (3) en la dimensión de Vinculación Social (VINSOC), mientras que la Universidad de Burgos se sitúa un punto por debajo que las otras tres universidades en Gestión Institucional (GESTINS), Docencia (DO) y Gestión Ambiental (GESTAMB).

Merece la pena destacar que la Universidad de León es la única que cuenta con un Vicerrectorado específico en asuntos de Responsabilidad Social y la Universidad de Burgos la única que no ofrece un programa de formación continua para el personal docente, ni cuenta con una Oficina Verde y/o Plan de Desarrollo Sostenible.

**Gráfico 3.2. RSU por dimensión en las Universidades Públicas de Castilla y León.**



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la dimensión de Investigación (INV), el panorama es diferente: la Universidad de Valladolid ocupa la primera posición, seguida de la Burgos y la de León, siendo la Universidad de Salamanca la que obtiene el peor resultado en esta dimensión, y la única que no cuenta con Grupos de Investigación con líneas de trabajo en Responsabilidad Social. Del mismo modo, la Universidad de León es la única organización educativa que no difunde sus investigaciones a través de un portal web, un blog, publicaciones, seminarios y/o otros eventos.

Respecto a la dimensión de Comunicación y Transparencia (COMYTR), las Universidades de Burgos y Valladolid obtienen los mejores resultados (2) frente a las de León y Salamanca, cuya puntuación es un punto por debajo de las dos anteriores (1). Esto indica que ninguna de las cuatro universidades públicas elabora Memoria de Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad; y que, además, ni la Universidad de León ni la de Salamanca publican información sobre su responsabilidad social en su página web.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones derivadas de la realización de este trabajo, respecto a cada uno de los tres objetivos particulares planteados al inicio del mismo, son las siguientes:

*Primera:* Los cambios que están aconteciendo en el orden económico, social y medioambiental han impactado de lleno en la forma de hacer negocios. La responsabilidad en sus tres dimensiones -económica, social y medioambiental- y el diálogo permanente con los grupos de interés ha dado paso a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), una nueva filosofía de gestión que abarca todos los ámbitos de la empresa y que permite hacer negocios de forma que se beneficie a la sociedad y proteja a las personas, manejando el impacto de su actividad de forma proactiva. Con la formalización y difusión de acciones/prácticas responsables las empresas no solo benefician a la sociedad en su conjunto, sino que también ayuda a las empresas a competir y a ser económicamente viables a largo plazo. Es por eso necesario prestar atención no solo a la acción, sino también a la intencionalidad con la que se produce.

*Segunda:* El debate sobre la Responsabilidad Social se está llevando también al ámbito universitario. El hecho de que la Universidad pueda ser definida como el núcleo del actual desarrollo, que se centra en el desarrollo sostenible a nivel social, económico, medioambiental y cultural, explica los esfuerzos que está realizando para convertirse en una organización social responsable e integrada en la sociedad, mediante la participación dialogada de toda la comunidad universitaria y el resto de actores sociales. Para ello, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) conlleva que la Universidad sea consciente de que su actuación a través de sus cuatro procesos clave -Gestión, Docencia, Investigación y Extensión- genera impactos específicos de distinta naturaleza, que modifican sustancialmente las condiciones del entorno y las expectativas de todas las partes interesadas.

Aunque queda un largo camino por recorrer, el número de universidades del Sistema Universitario Español que aún no realizan ningún tipo de actividad en el ámbito de la

RSU se reduce a sólo 3 instituciones, siendo muy superior el total de universidades que ya han integrado la RSU en sus planes estratégicos.

*Tercera:* Tras proponer en el presente trabajo un instrumento de evaluación multidimensional de la RSU, que consta de 18 ítems en total, 3 por cada una de las seis dimensiones de la actividad social universitaria consideradas -Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Social, Gestión Medioambiental, Comunicación y Transparencia-, se ha aplicado a las 4 universidades públicas de Castilla y León: Universidad de Burgos (UBU), Universidad de León (ULE), Universidad de Salamanca (USAL) y Universidad de Valladolid (UVA) a fin de obtener una primera aproximación a la responsabilidad social de las Instituciones de Educación Superior de nuestra región.

Antes de calcular la puntuación que alcanza cada universidad respecto a su grado de RSU, sería conveniente verificar si el instrumento de medida diseñado es fiable y válido. No obstante, el escaso tamaño de la muestra empleada no permite calcular con rigor científico la fiabilidad y validez de la escala de medida propuesta. Esta es una limitación del presente trabajo, de modo que nuestra escala de medida sólo puede tomarse como una referencia para obtener una primera aproximación al compromiso social de cada universidad de Castilla y León.

Partiendo de esta limitación, y tomando los resultados obtenidos con la debida cautela, respecto al grado de implantación de la RSU, los hallazgos encontrados indican que respecto a la RSU global, es decir, considerando el total de dimensiones, la Universidad de Valladolid es la que presenta un mayor grado de implementación de la RSU en su modelo de gestión, mientras que la Universidad de Burgos se caracteriza por un menor desarrollo en esta materia.

Realizando un análisis individualizado para cada una de las dimensiones propuestas, cabe concluir que las 4 universidades muestran un mayor grado de compromiso con la dimensión de Vinculación Social. Así, en todas ellas existe un Reglamento para la promoción de actividades de vinculación con la sociedad (culturales, deportivas,...), se suscriben convenios con actores claves para el desarrollo social (empresas, Administraciones Públicas, ONGs, Organismos Internacionales,...) y se fomenta la

participación de la comunidad universitaria en acciones de voluntariado y solidaridad. Por el contrario, las dimensiones de Investigación y Comunicación y Transparencia son las menos desarrolladas dentro del sistema universitario de Castilla y León. Merece la pena destacar que ninguna de las cuatro universidades públicas elabora Memoria de Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de un marco común para el *reporting*, que facilite la comparación e identificación de las mejores prácticas de las universidades de nuestra región en este particular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abril, A. (2010). Prólogo del Libro de Responsabilidad Social Universitaria. A Coruña: Netbiblo.
- AENOR (2003). Norma Española UNE 66175. Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932- 968.
- Nieto, M. A. & Fernández, R. G. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 1(1), 28-39.
- Baca Neglia, H. Z. (2016). La responsabilidad social universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima, Perú. Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado de: <file:///C:/Users/Sara/Desktop/TFG/LA%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20UNIVERSITARIA%20PROPUESTA%20CONCEPTUAL%20Y%20MEDICIÓN%20EN%20EL%20ÁMBITO%20DE%20UNA%20UNIVERSIDAD%20PRIVADA%20DE%20LIMA%20PERÚ%20,%202015.pdf> (fecha de consulta: 1/09/2016).
- Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Bland, J.M. & Altman D.G. (2002). Validating scales and indexes. *British Medical Journal*, 324(7337), 606–607.
- Blázquez, A. M., Sánchez, M. I. H. & Gallardo, D. V. (2015). Paradojas del análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Responsabilidad Social de la empresa*, 21, 15-35.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oslo: Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (Naciones Unidas).

- Boulouta, I. & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349-364.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31(2), 182-194.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- De la Cuesta, M., De la Cruz, C. & Rodríguez, J. (2010). Responsabilidad Social Universitaria. Madrid: Netbiblo.
- Domínguez Pachón, M. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Fernández, R. (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Gallardo D. & Sánchez M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, (38), 14-31.
- García, J. & Alonso, M. I. (2014). Comunicación de la responsabilidad social en el sector del software libre/ Communicating social responsibility in the free software sector. *Universia Business Review*, (41), 98-124.
- González, O., Fontaneda, I., Camino, M. & Revilla, A. (2016). RS en las universidades: Del conocimiento a la acción. Pautas para su implantación. (Informe ejecutivo). Burgos: Universidad de Burgos. Disponible en web: [http://www.foretica.org/informe\\_ejecutivo\\_rsu.pdf](http://www.foretica.org/informe_ejecutivo_rsu.pdf) (fecha de consulta: 1/09/2016).

- Hart, A. & Northmore, S. (2010). Auditing and evaluating University-Community Engagement: Lessons from a UK Case Study. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 34-58.
- Hernández, J. & Pérez, J. A. (2010). Crisis Económica y Financiación Universitaria: Transparencia y Buen Gobierno En las Universidades Públicas Españolas. A Coruña: Netbiblo.
- Larrán, M. & Andrades, F. J. (2013). El marco conceptual de la Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado de: <http://docplayer.es/8698126-El-marco-conceptual-de-la-responsabilidad-social-universitaria.html> (fecha de consulta: 1/09/2016).
- Larrán, M., Herrera, J. & Andrades, F. (2015). Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities. *Environmental Education Research*, 21(8), 1155-1187.
- Larrán, M. & López, A. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Granada: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.
- Larrán, M., Martínez, D. & Muriel, M. J. (2013). ¿Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad? *Universia Business Review*, 39(3), 66-102.
- Martínez, M. & Folgueiras, P. (2015). Evaluación participativa, Aprendizaje-Servicio y Universidad, *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 19(1), 129-143.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Ministerio de Educación. (2010). La Responsabilidad Social de la Universidad y el Desarrollo Sostenible. Madrid: Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Estudios%20e%20Informes/24.LaRSUyeldesarrollosostenible2011.pdf> (fecha de consulta: 3/07/2016).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). Informe del Foro de Expertos en RSE. Recuperado de: [http://www.empleo.gob.es/es/sectrabajo/autonomos/economiasoc/resposocempresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORMEFOROEXPERTORSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sectrabajo/autonomos/economiasoc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/INFORMEFOROEXPERTORSE.pdf) (fecha de consulta: 15/04/2016)
- Moneva, J. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (34), 43-67.

- Moneva, J. & Martín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(19), 1-18.
- Montgomery, D. & Ramus, C. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management: Learning & Education*, 10(1), 9-26.
- Naciones Unidas (2002). Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014). UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001416/141629s.pdf> (fecha de consulta: 20/09/2016).
- Núñez, M. & Alonso, I. (2008). La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, (9), 157.
- Oakes, J. (1986). Educational indicators: A guide for policymakers. Santa Mónica: The Rand Corporation.
- OIT (2010). La OIT y la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Recuperado de: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/edemp/empent/multi/documents/publication/wcms142694.pdf> (fecha de consulta: 20/05/2016).
- Ortas, E. & Moneva, J. (2011). Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(2), 16- 37.
- Pastor, J., Peraita, C. & Pérez, F. (2016). Estimating the long-term economic impacts of Spanish universities on the national economy. *Papers in Regional Science*. 95(4), 673-692.
- Pless, N. & Maak, T. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Universia Business Review*, 3(27), 58-71.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

- Ramallo, M. (2015). La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Debate Universitario*, 7, 25-38.
- Rodríguez, J. M., Alonso, M. A. & Celemín, M. S. (2013). Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: un estudio de casos. *Revista de Responsabilidad Social de la empresa*, 13(5), 15-50.
- Rodríguez, G. F. (2013). Responsabilidad social universitaria. (Trabajo Fin Máster). Oviedo: Universidad de Oviedo. Recuperado de: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/18281/3/TFM%20%20Fernandez%20Rodriguez,%20Guionar%20.pdf> (fecha de consulta: 25/08/2016).
- Ruiz, I. (2012). Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(2), 173- 200.
- Sánchez, M. I., Gallardo D., Martínez, B., & Guerra, A. (2010). La responsabilidad social: motor del desarrollo socioeconómico de Extremadura. *XXXVI International Meeting on Regional Science*. Recuperado de: <http://www.aecr.org/web/congresos/2010/htdocs/pdf/p195.pdf> (fecha de consulta: 07/05/2016).
- Sen, S. & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shawyun, T., Schneller, C. & Thöni, E. (2011). From Corporate Social Responsibility (CSR) to University Social Responsibility (USR). Innsbruck: Universidad de Innsbruck.
- Universidad Construye País (2002). Observando la Responsabilidad Social Universitaria. Documento de trabajo. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.upch.edu.pe/rector/durs/images/Biblio/HerramientasRSU/HerramientasGestion/observandolarsu.pdf> (fecha de consulta: 22/11/2016).
- Vallaes, F. (2006). Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria. Pontificia Universidad Católica de Perú. Recuperado de:

<http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf> (fecha de consulta: 06/10/2016).

Vallaes, F. & Carrizo, L. (2014). Hacia la construcción de indicadores de responsabilidad social universitaria. Pontificia Universidad Católica de Perú (PUCP), Perú. Recuperado de: [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas\\_RSU/IndicadoresRSU.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/IndicadoresRSU.pdf) (fecha de consulta: 03/11/2016).

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

Valverde, C., Beita, W., Bermúdez, J. C., Pino, G., Rodríguez, G. & Sánchez, R. (2011). Gestión de la responsabilidad social universitaria: dimensiones y estudios de caso. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/303057264/Gestion-de-La-Responsabilidad-Social-Universitaria-Dimensiones-y-estudios-de-caso> (fecha de consulta: 05/09/2016).

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

Watts, P. & Holme, R. (1999). Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations. Netherlands: WBCSD Publications.

Wilmshurst, T. & Frost, G. (2000). Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 10-26.

World Business Council for Sustainable Development (2002). Corporate Social Responsibility. *The WBCSD's Journey*: Génova.

## ANEXOS.

### ANEXO 1.

*Tabla x.*

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (EU 2015).

(Fuente: Adaptación propia a partir de MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2009).

Mejoras	Objetivos de la EU 2015: la modernización de las universidades
<b>Calidad y excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar las <b>capacidades investigadoras</b>, dotando a las universidades de las infraestructuras, recursos y medios para realizar una investigación de calidad.</li> <li>– Promover la <b>especialización</b> de las universidades de investigación, mediante los <b>incentivos y mecanismos competitivos</b> para desarrollar las fortalezas específicas de cada universidad.</li> <li>– Potenciar a las <b>mejores universidades</b> de investigación españolas entre las mejores de Europa, promoviendo su participación en programas y redes de <b>excelencia mundial</b>.</li> </ul>
<b>Impacto económico y relevancia social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover la colaboración con la empresa, fomentando el acercamiento Universidad-Empresa, implantando estrategias de transferencia de tecnología y conocimiento que permitan aumentar la contribución de las universidades a la innovación.</li> <li>– Fomentar la colaboración con las autoridades locales y regionales en la definición e implantación de desarrollo territoriales basadas en el conocimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>– Impulsar la <b>interacción con la sociedad</b>, promoviendo un mayor compromiso e interacción con organizaciones de la sociedad civil en la resolución de problemas sociales en los que el uso del conocimiento científico resulta imprescindible.</li></ul>
<b>Gestión estratégica y de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mejorar la <b>gestión estratégica de la investigación</b> en base a incentivos y difusión de las mejores prácticas del sistema de gobernanza, definición de agendas estratégicas y multidisciplinares de investigación y evaluación de la investigación en la universidad.</li><li>– Avanzar hacia la <b>sostenibilidad financiera</b> de la investigación competitiva en base a la generalización de modelos de costes totales, mejorar la política de becas, ayudas y préstamos a los estudiantes.</li><li>– Desarrollar estrategias de recursos humanos de investigación, creando entornos de carrera y condiciones de trabajo para retener, atraer y motivar a los mejores investigadores a escala europea y mundial.</li></ul>

