



Conferencia de  
Consejos Sociales  
de las Universidades Públicas Españolas



***ANÁLISIS DEL NIVEL DE  
IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EN LAS UNIVERSIDADES  
ESPAÑOLAS***

Enero, 2012

# Equipo de Investigación

## Coordinador:

Manuel Larrán Jorge (UCA)  
manuel.larran@uca.es

## Equipo:

Marta de la Cuesta (UNED)

Ángeles Fernández (Universidad Jaume I )  
afernand@cofin.uji.es

María Jesús Muñoz (Universidad Jaume I )  
munoz@cofin.uji.es

Antonio López (Universidad de Granada)  
alopezh@ugr.es

Jose Mariano Moneva (Universidad de Zaragoza)  
jmmoneva@unizar.es

Jose Miguel Rodríguez (Universidad de Valladolid)  
jmrodrig@eco.uva.es

Emilio Martín Villaspín (Universidad de Zaragoza)  
emartin@unizar.es

Yolanda Calzado Cejas (UCA)  
yolanda.calzado@uca.es

Jesús Herrera Madueño (UCA)  
jesus.herrera@uca.es

Javier Andrades Peña (UCA)  
javier.andrades@uca.es

Raquel Garde (Universidad de Granada)  
rgarde@ugr.es

# Instituciones Colaboradoras

Fundación Economistas sin Fronteras

Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas.

Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía

## RESUMEN

Si bien existe una preocupación emergente en torno a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a nivel internacional y en España, la escasa presencia actualmente en los sistemas de gestión universitarios de los elementos que la configuran, pudiendo estar motivada esta ausencia ,entre otras razones, por la falta de propuestas normalizadoras y de aplicación a este contexto, y la importante falta de trabajos de investigación sobre responsabilidad social en las universidades, creemos que fortalecen y justifican tanto la originalidad como oportunidad y utilidad del presente proyecto, cuyos objetivos básicos serían los siguientes:

1. Obtener una aproximación sobre el estado actual de implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas, a nivel de compromisos, actuaciones y expectativas.
2. Detectar los puntos fuertes y débiles del compromiso social universitario, lo cual pueda servir en una segunda fase para elaborar una propuesta de indicadores básicos de *reporting* de RSU para las universidades españolas, independientemente de su tamaño u orientación estratégica, a partir de un análisis de materialidad basado en cruzar el conocimiento experto de académicos, declaraciones y estándares internacionales asumidos ya por diferentes instituciones, y encuestas realizadas en una muestra representativa de universidades a diferentes representantes de sus grupos de interés.

Los resultados a alcanzar con este proyecto implicarían no sólo una mejora en la gestión interna de la universidad, sino también la situaría en una posición óptima para hacer frente a los requerimientos de la sociedad y del gobierno en cuanto a transparencia, información pública, sistema universitario más competitivo y diferenciado, buen gobierno, etc., así como poder servir de base y guía para evaluadores de proyectos de investigación, formación reglada y proyectos de Campus de Excelencia.

**INDICE:****Páginas**

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Antecedentes y aproximación a la situación actual de la responsabilidad social universitaria en España.</b>	<b>9</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>20</b>
<b>4. Barreras y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas.</b>	<b>30</b>
<b>4.1. Revisión de la literatura previa.</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Resultados del Estudio: la opinión de los Consejos Sociales sobre las barreras y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas</b>	<b>44</b>
<b>5. El Gap entre el nivel de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social universitaria y las expectativas o relevancia a signada por diferentes grupos de interés.</b>	<b>53</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>66</b>
<b>7. Anexo: Encuestas</b>	<b>77</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>101</b>

## 1. Introducción

Al igual que el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa ha supuesto inicialmente la superación del enfoque filantrópico de la acción social como un gasto para pasar a ser entendida bajo un nuevo paradigma de inversión estratégica, la Universidad también debe tratar de superar el enfoque de una responsabilidad social basada en sus actividades de extensión universitaria, para poder realmente asumir la verdadera exigencia planteada en su Responsabilidad Social como Universidad. Tradicionalmente la actividad de extensión universitaria se ha considerado el apéndice a la función central de la Universidad, que no es otra que la formación estudiantil y la producción de conocimientos a través de la actividad investigadora. Sin embargo, la Responsabilidad Social Universitaria no debe concentrarse únicamente en actividades de extensión universitaria, sino que debe impregnar todos y cada uno de los ámbitos universitarios. Para ello se hace necesaria una reflexión de toda la institución académica sobre sí misma en relación a su entorno social, un análisis de su responsabilidad y también, por qué no, de su parte de culpabilidad en los problemas crónicos de la sociedad (Vallaey, 2006). Por lo tanto, para definir correctamente el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) debemos rechazar cualquier sinónimo de “generosidad social”, “beneficencia social” o “iniciativas solidarias” que son conocidas como filantropía, ya que la RSU se concibe como una teoría de gestión organizativa.

La RSU, desde un enfoque eminentemente teórico ha sido desarrollada en la literatura a través de dos concepciones distintas aunque, en nuestra opinión, complementarias e indisolubles: sustentándola en valores y principios expresados en su misión o bien desde una perspectiva más cercana a la responsabilidad social corporativa como es la gestión de impactos.

Desde la perspectiva de valores, la RSU se entiende como un “conjunto de actuaciones que realiza la Universidad como resultado de la ejecución de su Proyecto Institucional, donde declara explícitamente a través de su visión y misión, la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda de la felicidad de los seres humanos, y de la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada con objetivos de largo plazo que permitan lograr las condiciones necesarias y suficientes para que nuestro planeta Tierra sea un hogar confortable para las futuras generaciones” (Martínez y Picco, 2001). En la misma línea que lo anterior, en el marco

del proyecto Universidad Construye-País<sup>1</sup> se define la RSU como “la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta”.

Desde la perspectiva de impactos, el profesor Vallaey (2006) propone que la RSU sea concebida como “una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el Desarrollo Humano Sostenible”.

Otra de las definiciones, desde una perspectiva de impactos, es la proporcionada por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), que en su memoria de responsabilidad social del año 2008 recoge que ‘responsabilidad social’ significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Supone rendir cuentas a la sociedad de los avances positivos y negativos respecto a los compromisos asumidos con sus grupos de interés y, en general, en materia de derechos humanos, medioambiente, buen gobierno y compromiso social.

Con el presente proyecto pretendemos avanzar por la vía empírica, al objeto de afianzar el concepto de RSU y a través de encuestas enviadas a los miembros de todos los Consejos Sociales de las universidades españolas, en cómo se interpreta la responsabilidad social en las universidades españolas, cuáles son las barreras y aceleradores par su implantación, así como el nivel de desarrollo de diferentes prácticas y si existe paralelismo entre este desarrollo y las expectativas de diferentes *stakeholders*. De una forma más precisa, los objetivos se concretarían en los siguientes:

---

<sup>1</sup> Dicho proyecto es una iniciativa impulsada por la Corporación PARTICIPA en alianza con la Fundación AVINA. Comenzó en el año 2001 y fue concebida como una estrategia para la expansión de la RSU en Chile. Reúne a trece Universidades chilenas y busca vincular a las citadas Universidades con la sociedad de Chile.

1. Obtener una aproximación sobre el estado actual de implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas, a nivel de compromisos, actuaciones y seguimiento. Para el desarrollo de este objetivo contamos con la colaboración y adhesión al proyecto de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas y el Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas.
2. Conocer las barreras y aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social en las universidades españolas.
3. Conocer el *gap* entre expectativas de diferentes grupos de interés y el nivel de desarrollo de diferentes prácticas de responsabilidad social en el ámbito universitario.
4. Detectar los puntos fuertes y débiles del compromiso social universitario, lo cual pueda servir en una segunda fase para elaborar una propuesta de indicadores básicos de *reporting* de RSU para las universidades españolas, independientemente de su tamaño u orientación estratégica, a partir de un análisis de materialidad basado en cruzar el conocimiento experto de académicos, declaraciones y estándares internacionales asumidos ya por diferentes instituciones, y encuestas realizadas en una muestra representativa de universidades a diferentes representantes de sus grupos de interés.

Este proyecto busca alcanzar además otros objetivos complementarios:

- a) Llegar, a través de un proceso científico a un consenso o denominador común que sirva de base para los trabajos de un posible grupo de expertos en el Ministerio de Educación.
- b) Servir de base y guía para evaluadores de proyectos de investigación, formación reglada y proyectos de Campus de Excelencia
- c) Sentar las bases para que en futuros proyectos se pueda crear una base de datos de dichos indicadores, que permitan profundizar en el conocimiento del grado de implantación de estrategias de RSU.
- d) Validar metodologías para la elaboración de baterías de indicadores que permitan a las universidades, sea cual sea su perfil, mantener el grado de transparencia en términos de RSU que sus grupos de interés esperan, así como proporcionarles modelos fácilmente utilizables para tal propósito.
- e) Disponer de sistemas de información que soporten la gestión socialmente responsable en las instituciones de educación superior.

- f) Elaborar un “constructo” que permita la medición de la RSU
- g) Posibilitar la medición de las relaciones entre RSU y ventajas competitivas de las universidades a través de ecuaciones estructurales.
- h) Posibilitar la realización de estudios comparativos a nivel internacional.

Justificado el proyecto y sus objetivos, el resto del presente documento se estructura de la siguiente forma: En primer lugar haremos un esfuerzo por sintetizar los antecedentes más significativos que han influido en el desarrollo de la RSU en España, así como aproximarnos a cuál es la situación actual de la Responsabilidad Social Universitaria en nuestro país. En el siguiente apartado, expondremos la metodología del trabajo desarrollado, para terminar con los resultados del estudio, tanto en lo relativo a frenos y aceleradores para la implantación de la RSU en España, así como el análisis de diferencias entre prácticas y expectativas.



## **2. Antecedentes y aproximación a la situación actual de la responsabilidad social universitaria en España.**

Los primeros documentos de mayor relevancia referidos a la responsabilidad social se concentran en el caso de las empresas, y sobre todo de las grandes corporaciones internacionales. Las primeras versiones de algunos de estos documentos, como las Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales (1976) y la focalización del interés en este tipo de grandes compañías se recoge incluso en su denominación. La Declaración de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y la Política Social (2006) es otro texto que contribuye de forma importante a la difusión de la relevancia de la responsabilidad social. Entre las iniciativas, caben destacarse las Directrices del Global Reporting Initiative (GRI, 2006) o el Pacto Mundial (1999) auspiciado por Naciones Unidas.

En la misma línea que lo anterior, Naciones Unidas ha lanzado otros programas referidos a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible, centrados en la Educación. Uno de los más relevantes, en el que se sostienen muchos de los aspectos más arriba resumidos, es el Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible, proclamado en 2002 para el período 2005-2014. Este programa hace hincapié en el papel crucial de la Educación y de la formación para la consecución de una comunidad mundial más sostenible, siendo su objetivo central *la integración de los valores, actividades y principios vinculados intrínsecamente al desarrollo sostenible en todas las formas de la educación y el aprendizaje, además de impulsar los cambios en las actitudes, los comportamientos y los valores necesarios para forjar un futuro social, ambiental y económicamente más sostenible.*

Más recientemente, Naciones Unidas ha lanzado los Principios para una Educación Responsable en Gestión (2007, p. 5), iniciativa en la que la Educación, en particular, la vinculada a las Escuelas de Negocios, juega un papel igualmente protagonista. En su presentación se señala que con esta iniciativa “el Global Compact de Naciones Unidas quiere realizar (...) una llamada a todas las instituciones y asociaciones de altos estudios dedicadas a la educación de líderes de negocios para que respalden este proceso y participen activamente en una plataforma global para la Educación responsable en gestión”. Otro importante referente internacional en relación con el papel de la Educación en el Desarrollo Sostenible es la UNESCO, órgano encargado, asimismo, de la gestión del Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible. La

influencia de esta organización en el fomento de la responsabilidad social en la Educación Superior ha quedado puesta de manifiesto a raíz de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, elaborada en 1998, donde en su artículo primero, relativo a "*La misión de educar, formar y realizar investigadores*" del apartado dedicado a las misiones y funciones de la Educación Superior, ya señalaba "la necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la Educación Superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y la mejora del conjunto de la sociedad".

Otra de las iniciativas de gran calado fue la puesta en marcha por Kofi Annan, ex secretario general de la ONU, mediante la creación del *Global Compact o Pacto Global* (2000). Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción, los cuales se inspiran en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y en los Principios de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Se trata de una iniciativa de carácter voluntario destinada a servir de marco general para fomentar la responsabilidad cívica mediante el liderazgo empresarial comprometido y creativo.

El desarrollo de las Directrices del *Global Reporting Initiative* puede considerarse como otro de los documentos clave en torno a la institucionalización de la RSC. Se trata de una institución internacional independiente cuyo objetivo es conseguir con las memorias de sostenibilidad el grado de comparabilidad que tienen las memorias financieras y así aportar seguridad a los mercados de capitales y fiabilidad a las decisiones de los inversores. Con esta finalidad elabora y difunde la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, la cual, en coherencia con la evolución de los estándares de RSC, ha sido presentada en 1999, en 2002 como la Guía G2, y en el año 2006, como la Guía G3, habiéndose publicado en marzo de 2011 una versión actualizada de dicha Guía, en concreto, la G3.1.

En Europa, la introducción de la responsabilidad social de las empresas en la Unión Europea recibe un espaldarazo definitivo con la publicación del *Libro Verde (2001): Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Este documento persigue lanzar el debate sobre cómo fomentar la responsabilidad social de las empresas en el ámbito europeo e internacional, promoviendo su incorporación efectiva, así como el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de otras

innovadoras en esta misma dirección. Este objetivo se une al de promover la adopción por las empresas, y por los restantes agentes implicados, de un enfoque proactivo en esta materia, así como en relación con el desarrollo sostenible. Desde su aparición, el *Libro Verde* se convierte en uno de los textos referido a la responsabilidad social de las empresas más citado. Tal es así, que una de las definiciones comúnmente utilizadas es la propuesta por el Libro Verde, en el que se concibe la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Otro aspecto importante de la caracterización de la RSE que se recoge en el *Libro Verde* es el que se refiere a su voluntariedad

En la misma línea que lo anterior, las principales estrategias políticas lanzadas por la Unión Europea en el último decenio han puesto especial relevancia en la responsabilidad social y en el desarrollo sostenible. Un ejemplo de ello es la Estrategia de Lisboa, de 2000, cuyo objetivo gira en torno a “convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenible y con más y mejor empleo y una mayor cohesión social”, siendo la educación y la formación en valores los ejes para la consecución de estos objetivos. Desde entonces, se suceden numerosas comunicaciones de distintas instituciones de la Unión Europea en relación con la responsabilidad social.

En este marco, el Consejo Europeo, celebrado en Gotemburgo, lanza en 2001 la Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible, señalando la necesidad de que a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente vayan “de la mano”. La Estrategia entiende el desarrollo sostenible como un objetivo de alcance mundial, subrayando, igualmente, la importancia de atender al largo plazo, en la dirección de la conocida definición de la Comisión Brundtland sobre este modelo de desarrollo.

Posteriormente, en 2006 el Consejo Europeo, apoyándose en las contribuciones previas de la Comisión en relación con la Estrategia de la Unión Europea para el Desarrollo Sostenible, así como del Parlamento Europeo, el Consejo Económico y Social y el propio Consejo, lanza una versión revisada de dicha Estrategia, correspondiente, como se señala, a una Unión Europea ampliada. Esta Estrategia revisada ratifica la incorporación de la “dimensión exterior”, llevada a cabo, según se cita, en el Consejo Europeo de Barcelona, de 2002, subrayando, igualmente, la necesidad de combinar el largo plazo con la actuación urgente en respuesta a las

tendencias no sostenibles que se siguen registrando, y que, como se apunta, constituyen amenazas graves. Los objetivos clave definidos por esta Estrategia revisada son “la protección medioambiental, la cohesión e igualdad social, la prosperidad económica, así como el cumplimiento de nuestras responsabilidades internacionales”, incluyendo dentro de estas últimas “las políticas internas y externas de la Unión Europea”. Como principios rectores de las políticas se menciona la “promoción y protección de los derechos fundamentales, la solidaridad intergeneracional, una sociedad abierta y democrática, la participación ciudadana, la participación de las empresas y de los interlocutores sociales, la coherencia de las políticas y gobernanza, la integración de las políticas, la utilización de los mejores conocimientos disponibles, el principio de precaución o hacer que el contaminador pague”. La complementariedad con la Estrategia de Lisboa, señalada ya desde 2001, se ratifica en esta versión revisada de la Estrategia Europea del Desarrollo Sostenible.

En la misma línea que lo anterior, pero con una mayor cercanía temporal se repiten en gran medida estos mismos planteamientos, tal como se propone en la Estrategia 2020 de la Unión Europea, donde se trata de hacer posible un amplio acuerdo político, económico y social para favorecer el avance de los objetivos del nuevo paradigma de desarrollo sostenible, y promover los cambios que permitan recuperar la confianza.

Por último, si nos fijamos en el contexto español y con base en trabajos anteriores (Argandoña, 1999; Enderle, 1996; Guillén, Melé, & Murphy, 2002), notamos como se viene produciendo un mayor compromiso hacia la institucionalización de la responsabilidad social en los últimos años. Sobre este particular, las principales iniciativas, declaraciones y políticas de acción lanzadas desde las administraciones públicas en España se circunscriben principalmente en la primera década de este siglo, y, más específicamente, a su segundo quinquenio. Es en esta etapa cuando tienen lugar iniciativas tales como:

- La aprobación del Código Unificado de Buen Gobierno, propuesto por la Comisión Conthe en 2005, así como la publicación de los informes Olivencia en 1998 y Aldama en 2004, siendo respectivamente documentos relacionados con el establecimiento de un código ético para directivos y un informe para la mejora de la transparencia.
- La constitución del Foro de Expertos sobre RSE en 2005, integrado por representantes de distintos Ministerios, así como por

profesionales vinculados al mundo empresarial, universitario o a diferentes organizaciones de la sociedad civil. Este Foro dio paso al Consejo Estatal de Responsabilidad Social, cuya finalidad no es otra que ser un “Foro de encuentro de todas las partes interesadas en Responsabilidad Social de las Empresas, que mantenga un diálogo multilateral permanente sobre la Responsabilidad Social de las Empresas y proponga al Gobierno acciones de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas”.

- La creación de diversas asociaciones y foros, siendo éstas las más relevantes: Foro de Empresas y Desarrollo sostenible puesto en marcha por la escuela de negocios IESE (Navarra) en 1999; “Foro de Reputación Corporativa” (Telefónica, BBVA, Repsol-YPF y Grupo Agbar), cuya finalidad es la de proporcionar un lugar de encuentro para analizar y dar a conocer las tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión; o el establecimiento de “Mesa Cuadrada” como red importante para la promoción de la responsabilidad social. También son varias las Organizaciones sin Ánimo de Lucro (ONG’S) que están contribuyendo a fomentar la aplicación de la responsabilidad social desde diferentes perspectivas, como son los casos de: Fundación Ecología y Desarrollo (1992), Fundación Entorno (1995), Fundación Empresa y Sociedad (1995), Forética (1999) o Fundación Economistas sin Fronteras. La finalidad que persiguen estas organizaciones se dirigen, entre otras cosas, hacia la promoción del desarrollo sostenible, armonización del desarrollo económico con la protección medioambiental, incorporación de criterios socialmente responsables en las estrategias de las empresas.
- La Proposición no de Ley sobre RSE del Congreso de los Diputados, el II Plan Director de la Cooperación Española, 2009-2012, la aprobación del Informe de la Subcomisión para Potenciar y Promover la RSE, aprobado por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados, en 2006, o la aprobación de la Ley de RSE de Extremadura son otros claros ejemplos de la implicación pública en el desarrollo de la responsabilidad social en el contexto español.

Desde un punto de vista legal son varias las leyes aprobadas en los últimos años que abordan de alguna manera la problemática de la responsabilidad social, como son los casos de la Ley de Conciliación de la vida laboral y familiar en 1999, la Ley de Transparencia en 2007, Ley de Contratos del Sector Público de 2007, de Igualdad en 2007, de Dependencia en 2007, de Igualdad y no discriminación hacia las personas con discapacidad en 2003 o la Ley de Protección Medioambiental en 2006. No obstante, los pronunciamientos más relevantes en este marco se dirigen hacia el lanzamiento de la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, de 2007, o la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, la cual tiene “entre sus principios rectores la promoción y protección de los derechos fundamentales y la solidaridad intra e intergeneracional, así como, los principios de precaución y hacer que el que contamine pague en las actuaciones que afecten a la salud pública y al medio ambiente. Además, como eje transversal se impulsará la participación ciudadana, de las empresas y de los interlocutores sociales en los procesos de toma de decisiones”.

Si atendemos más que a compromisos y recomendaciones institucionales a las prácticas reales, y en concreto, en las universidades públicas españolas, apreciamos un menor nivel de concienciación hacia la Responsabilidad Social, aunque con una progresión importante. De hecho, las universidades, al igual que otros organismos públicos, a pesar de su clara vocación y orientación social, han presentado hasta ahora un menor nivel de desarrollo de dicho concepto en sus sistemas de gestión y de información que las empresas, aunque se manifiesta una tendencia creciente (Melle, 2007; Lozano, 2007). Sobre este particular, una simple visualización de las bases de datos sobre Memorias de Sostenibilidad publicadas en el informe de Progreso del Pacto Global o en las Memorias de Sostenibilidad de la GRI nos llevan a refrendar lo anterior (Lamprinidi y Kubo, 2008; Ball, Broadbent y Jarvis 2006). En concreto, con fecha de 29 de Noviembre de 2011, el número de universidades públicas españolas que han publicado memorias de sostenibilidad con base en los indicadores del GRI ha crecido considerablemente, hasta el punto de que en la actualidad son 5 las universidades que han publicado memoria de sostenibilidad en el GRI:

1. Universidad de Santiago de Compostela (2004, 2005 y 2006)
2. Universidad Internacional de Andalucía (durante los años 2008 y 2009/2010).
3. Universidad de Cádiz, en concreto, dos memorias de responsabilidad social, una correspondiente al curso 2009/2010 y otra al curso 2010/2011.
4. Universidad de Zaragoza (2008/2009)

## 5. Universidad Nacional de Educación a Distancia (2009/2010)

Además de estas universidades, notamos que en la base del GRI se encuentran dos memorias de sostenibilidad publicadas por escuelas universitarias, en concreto, por la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Zaragoza (2007) y por la Escuela Superior de Ingeniería de la Universidad Politécnica de Madrid (2007). Sobre este particular, son varias las universidades españolas que, aún no habiendo publicado su memoria en el GRI, sí han desarrollado y elaborado informes de esta índole, tales son los casos de la Universidad Miguel Hernández de Elche (2007/2009), la Universidad de Murcia (2009/2010), la Universidad de Huelva (2009), la Universidad de Almería (2008/2009 y 2009/2010), la Universidad de Navarra (2008/2009), la Universidad de Córdoba (2009/2010), la Universidad de Oviedo (2010), la Universidad de Castilla la Mancha (2010), y la Universidad Europea de Madrid (2008/2009 y 2009/2010).

En la misma línea que lo anterior, son cinco las universidades españolas firmantes del Informe de Pacto Global (Málaga, UNED, IESE, Cantabria y Esic Business School), de las que las tres primeras firman como entidades asociadas.

No obstante, una visualización a la web institucional del United Nations Global Compact realizada el 29 de noviembre de 2011 nos permite comprobar que existen varias universidades españolas adheridas a los principios que promulga esta institución. Entre las universidades españolas comprometidas con los principios inspiradores del Global Compact se encuentran: Córdoba, Jaén, Salamanca, Santiago, Sevilla, Barcelona, Politécnica de Madrid, Politécnica de Valencia, Antonio de Lebrija, Complutense de Madrid, A Coruña, Alcalá, Esic Business and Marketing School, Cantabria, Francisco de Vitoria, Rey Juan Carlos e ICADE (Pontificia de Comillas). Junto a ello, y como muestra de que la Responsabilidad Social es un concepto emergente en el ámbito universitario, la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas ha creado una serie de comisiones sectoriales donde se enfatiza la responsabilidad social desde diferentes perspectivas. En concreto hablamos de la comisión sectorial de sostenibilidad creada en Julio 2009 desarrollando un grupo de trabajo para la Calidad Ambiental, el Desarrollo Sostenible y la Prevención de Riesgos Laborales (CADEP); la creación de la Comisión de Internacionalización y Cooperación de las Universidades (CICUE), contribuyendo a la responsabilidad social en materia de cooperación al desarrollo; la Comisión Académica Sectorial de las Universidades Españolas (CASUE) y la Mesa de Gerentes (MDG), incidiendo en aspectos socio-

laborales y de gestión económica y financiación de las universidades; la Comisión Sectorial de I+D, haciendo especial hincapié a la investigación y transferencia del conocimiento; o la Comisión Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), siendo una de sus líneas de interés la mejora de la eficiencia energética y el ahorro de costes en este ámbito.

Si nos centramos en el nivel de desarrollo de la responsabilidad social con base en los pronunciamientos emitidos que incentivan la incorporación del citado concepto en el ámbito universitario apreciamos una preocupación incipiente. A tal efecto, la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, expone en su preámbulo el apoyo a la modernización de las universidades con la finalidad de convertirlas en “agentes activos para la transformación de Europa en una economía plenamente integrada en la sociedad del conocimiento”. Entre sus objetivos se destaca la necesidad de conseguir una mayor autonomía de las universidades, así como responder a las demandas de la sociedad y el sistema productivo, logrando una mejor formación a cualquier edad, de sus titulados y tituladas, que les permita adaptarse en las mejores condiciones a dichas demandas. Asimismo, de manera central, la citada ley hace referencia a la dimensión social de la Universidad, aludiendo explícitamente a la igualdad de género, así como al impulso de políticas activas para garantizar la accesibilidad universal y la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.

Más recientemente la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación hace especial hincapié en las nociones de desarrollo sostenible, así como en las de sostenibilidad y responsabilidad social, notándose que uno de los objetivos del apartado i) del artículo 2 es *“el fomento de la cooperación al desarrollo en materia de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, orientada al progreso social y productivo, bajo el principio de la responsabilidad social de las instituciones de investigación e innovación”*.

Sobre este particular, las autoridades ministeriales expresan su interés por la responsabilidad social y la sostenibilidad mediante el Plan De Acción 2010-2011, *Objetivos de la educación para la década 2010-2020*, aprobado por el Consejo de Ministros el 25 de junio de 2010. Dicho documento incorpora en su octavo objetivo la *“modernización e internacionalización de las universidades. Formación, investigación, transferencia del conocimiento y responsabilidad social”*. La responsabilidad social se



define así como una misión estratégica del sistema universitario, y de sus universidades, vinculada tanto a la dimensión social de la misma como a su excelencia e internacionalización. En esta misma línea, la Estrategia Universidad 2015 reitera la importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad universitaria, concebida como una misión fundamental de nuestro sistema universitario y de sus universidades. Del análisis de esta Estrategia se desprende el compromiso con la sociedad, en un sentido amplio, así como con los valores del modelo social europeo y con los correspondientes al pensamiento y a la cultura científica, en particular.

Por otra parte, el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, siguiendo los principios sentados por la citada Ley, por medio del artículo 3.5 del citado Real Decreto estipula que *la formación en cualquier actividad profesional debe contribuir al conocimiento y desarrollo de los derechos humanos, los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y diseño para todos, y de fomento de la cultura de la paz.*

Descendiendo al ámbito autonómico, y en concreto a Andalucía, apreciamos como desde un punto de vista institucional se han producido importantes iniciativas en pos del fomento de la responsabilidad social en universidades. Como muestra de ello señalamos la aprobación del Parlamento Andaluz, con fecha de 9 de Marzo de 2010, de la proposición no de ley relativa a la responsabilidad social en la estrategia de las universidades andaluzas. Dicho documento recoge que, *“el Parlamento de Andalucía insta al Consejo de Gobierno a que, en el marco de sus relaciones con el sistema universitario andaluz, propicie la incorporación del modelo de responsabilidad social universitaria a los planes estratégicos de las universidades andaluzas”*. Asimismo, en el epígrafe segundo, se estipula que *“las universidades andaluzas, mediante el ejercicio de la responsabilidad social universitaria y, a través del liderazgo social y la excelencia científica, deben ser protagonistas principales en la consolidación de un modelo productivo basado en la sostenibilidad social, económica y ambiental, así como deben ser sensibles a sus entornos local y regional, y teniendo en cuenta la nueva realidad global, las universidades andaluzas deben insistir en el fomento de la formación a lo largo de la vida, la inclusión de la capacidad emprendedora en las competencias de la comunidad universitaria y la colaboración con el sistema productivo para el incremento de la competitividad de las empresas andaluzas”*.

Todo lo anterior, conjuntamente con algunas evidencias adicionales, apunta a que se está iniciando en España una sensibilización importante hacia la incorporación del concepto de responsabilidad social en el ámbito universitario:

1. La puesta en marcha de proyectos con diferente alcance sobre implantación y publicación de memorias de responsabilidad social (Zaragoza, Universidad Nacional Educación a Distancia, Cádiz, Pública de Navarra, etc.).
2. Desarrollo de un proyecto de investigación orientado hacia la responsabilidad social universitaria en Andalucía, el cual es financiado por el Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas. En el seno de dicho proyecto se han desarrollado trabajos orientados a evaluar el compromiso social de las universidades andaluzas mediante el análisis de sus planes estratégicos (Larrán et al. 2010a), a analizar las percepciones de la comunidad universitaria en materia de responsabilidad social (Larrán et al. 2010b), a estudiar la presencia de la responsabilidad social y ética empresarial en la oferta formativa universitaria (2010c) y a evaluar las expectativas de los distintos grupos de interés de las instituciones de Educación Superior de Andalucía (Larrán et al. 2010d), así como a elaborar una propuesta de memoria de RSU (Véase: [www.rsuniversitaria.org](http://www.rsuniversitaria.org)).
3. La creciente creación de Cátedras, cursos y actividades relacionadas con la responsabilidad social en diferentes universidades españolas.
4. Interés y participación en diferentes jornadas sobre responsabilidad social universitaria celebradas en Úbeda, Castellón y Zaragoza, de dónde se extrajeron como conclusión la necesidad de crear Redes, Institutos y Centros de Investigación que permitan el avance sobre este particular.
5. Propuesta de reforma en el gobierno y financiación de las universidades motivado por el desarrollo de la estrategia anterior y por la necesidad de inculcar que la universidad es una organización que, además de formar e investigar, debe contribuir al desarrollo social y cultural, además de promover una serie de valores cívicos y humanos.

6. Creación por parte del Gobierno español junto a las Comunidades Autónomas y las universidades de una iniciativa denominada “Estrategia Universidad 2015”, cuyo origen se ciñe en torno a la consecución de la adaptación de la universidad española al espacio europeo de educación superior, siendo la misión de la misma la modernización de las universidades españolas a través de la excelencia, tanto en formación como en investigación. Dicha iniciativa contempla entre sus líneas de actuación la responsabilidad social universitaria.
  
7. Creación de una Comisión Técnica por parte del Ministerio de Educación para la elaboración de un documento sobre Responsabilidad Social Universitaria.

### 3. Metodología.

Para alcanzar los primeros objetivos objetivo nos basaremos en el desarrollo de un cuestionario a cumplimentar por los miembros de los diferentes Consejos Sociales. La ausencia de un “constructo” de medición de la responsabilidad social universitaria, nos ha llevado a seguir los siguientes pasos:

1. Identificar en la literatura empresarial las diferentes actividades que se encuadran en el ámbito de la responsabilidad social, segmentadas por grupos de interés (Véase la tabla 1). En primer lugar es necesario, en base a los trabajos existentes, la identificación de los ítems necesarios para medir el constructo<sup>2</sup>.
2. Identificar en distintos pronunciamientos y guías posibles actuaciones de responsabilidad social universitaria, tales como los siguientes:
  - Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) (2007). *Propuesta de indicadores de evaluación de la función de proyección social/ Extensión universitaria/ Interacción en la educación superior*. <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=2306#>
  - AUSJAL (2008): *Políticas e indicadores de Responsabilidad Social Universitaria* en AUSJAL <http://www.ausjal.org/files/rsu.pdf>.
  - Bueno Campos, E. y Casani Fernández de Navarrete, F.(2007): "La Tercera Misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación". *Revista Economía Industrial* ISSN 0422-2784 nº 366 pp. 43-59.
  - Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). "Borrador del catálogo de Indicadores del sistema Universitario Español. Disponible en <http://www.ciencias.ula.ve/ComisionCur/Documentos/CatalogoIndicadoresSistemaUniversitarioEspanol.pdf>
  - Consejo General Universitario (2008): *Reglamento de políticas e indicadores de RSU. Documento Base*. Universidad Autónoma de Jalisco.
  - Contrato Programa 2009 suscrito entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Universidad de Cádiz
  - Dirección Académica de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica de Perú (2009). *Enfoque de la Responsabilidad Social en la PUCP: Una propuesta* [http:// dars.pucp.edu.pe/publicaciones/MANUAL\\_DARS-final.pdf](http://dars.pucp.edu.pe/publicaciones/MANUAL_DARS-final.pdf).

---

<sup>2</sup> Un constructo es un conjunto de elementos simples que conforma un objeto de medida difícilmente observable (García y Mulero, 2005)

- Flint, K. (2001): "Institutional ecological footprint analysis. A case of the University of Newcastle, Australia". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol 2 (1) pp. 48-62
- Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía (2009): "*Propuesta de Memoria de Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz*" \_\_\_\_\_ Disponible en [http://www.consejosandalucia.org/documentos/resumen\\_ejecutivo.pdf](http://www.consejosandalucia.org/documentos/resumen_ejecutivo.pdf)
- Heilmayr, R (2005): *Sustainability Reporting at Higher education institutions*. Disponible en [http://www.roberts.cmc.edu/PSI/eep/2006\\_RHeilmayrthesis.pdf](http://www.roberts.cmc.edu/PSI/eep/2006_RHeilmayrthesis.pdf)
- Herremans, I. y Allwright, D (2.000): "Environmental management systems at North American universities". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol 1 (2 )pp. 168-181
- Higher Education Funding Council for England(1998): *Environmental Workbook* disponible en [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98\\_62.pdf](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_62.pdf)
- United Nations (2007): *Indicators of sustainable development guidelines and methodologies* disponible en [http://www.uneca.org/eca\\_programmes/sdd/events/Rio20/WorkshopSDIndicator/SustainableDevelopmentIndicators.pdf](http://www.uneca.org/eca_programmes/sdd/events/Rio20/WorkshopSDIndicator/SustainableDevelopmentIndicators.pdf)
- National Wildlife Federations: *National Wildlife Federation's State of the Campus Environment*. Disponible en <http://www.nwf.org/Global-Warming/Campus-Solutions/Resources/Reports/State-of-the-Campus-Environment-Report.aspx>
- New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability (NJHEPS): *Campus Sustainability Selected Indicators Snapshot and Guide*. Disponible en [http://www.njheps.org/assessment/snapshot\\_guide\\_wkt.html](http://www.njheps.org/assessment/snapshot_guide_wkt.html)
- Roberts Environmental Center (2009): *Pacific Sustainability Index 3.0 Scoring Sheet*. Disponible en <http://www.roberts.cmc.edu/PSI/ScoringSheets/PS3/Q0.pdf>
- Roorda, N. (2001): *Audit Instrument for Sustainability in Higher Education* (AISHE). Disponible en [http://www.eauc.org.uk/file\\_uploads/aishe-book1\\_5.pdf](http://www.eauc.org.uk/file_uploads/aishe-book1_5.pdf)
- Sánchez C.L, Herrera A., Zárate L. y Moreno W.(2007). La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el contexto del cambio de la educación superior. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en <http://ihm.ccadet.unam.mx/virtualeduca2007/pdf/225-MSG.pdf>
- *The College Sustainability Report Card 2010 Indicators*, disponible en <http://www.greenreportcard.org/report-card-2010/indicators>

- Oficina de Responsabilidad Social Universitaria: *Responsabilidad social Universitaria*. Universidad Iberoamericana Torreón. Disponible en <http://sitio.lag.uia.mx/publico/seccionesuia/agua/vinculacionsocial/PDF/ProyectoRSU.pdf>
  - University Leaders for a Sustainable Future (1999): *Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ) for Colleges and Universities*. Disponible en <http://www.ulsf.org/pdf/SAQforHigherEd09.pdf>
  - Vallaeys Francois (2008). Hacia la construcción de indicadores de responsabilidad social universitaria. Disponible en <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/2/IndicadoresRSU.pdf>
  - Venetoulis, J. (2001): "Assessing the ecological impact of a university. The ecological footprint for the University of Redlands". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol 2 (2) pp. 180-197
3. Basándonos en las referencias de los anteriores documentos y trasladando los referentes empresariales al ámbito universitario, se elaboró una primera lista de actividades relacionadas con la RSU y segmentadas por grupos de interés (Gobierno Corporativo, Personal, Estudiantes, Medioambiente, Empresa, Sociedad y Mejora Continua).
  4. Tras este diseño inicial del cuestionario se valida con la opinión de expertos, que en este caso una vez elaborada la propuesta inicial por la Universidad de Cádiz se valida con las opiniones de los investigadores integrantes en el proyecto y pertenecientes a la UNED, Universidad de Zaragoza, Universidad de Granada, Universidad de Valladolid, Universidad Jaume I y UNED. Esta fase se termina a mediados del mes de abril.
  5. El primer borrador de cuestionario empleado tenía una duración aproximada entre quince y veinte minutos. Sin embargo, antes de la recogida generalizada de datos y en línea con las recomendaciones de De Vaus (1993) se realizó una fase testeo real del cuestionario y de la metodología escogida a través de la aplicación de su cumplimentación por los Secretarios de los Consejos Sociales de las universidades a las que pertenecen los miembros del equipo de investigación. A partir de dicho testeo se pudo evacuar un informe de observaciones para la mejora del cuestionario, tanto en sus aspectos formales como de contenido resultando mejoras como la adecuación del lenguaje utilizado.

6. Durante el mes de mayo en el Grupo de Trabajo que se constituyó en la Conferencia de Consejos Sociales relativo a la RSU se analizó la encuesta y se nos remitieron algunas sugerencias.
7. Con base en todo lo anterior se elabora el cuestionario definitivo en el mes de junio, decidiéndose diferenciar el cuestionario y sus preguntas en función del perfil de los miembros de los Consejos Sociales (Rector y miembros de equipo de gobierno de la Universidad, Presidente del Consejo Social y resto de miembros). Si bien al primer grupo se le pregunta sobre su percepción del nivel de desarrollo de distintas prácticas de RSU, a los segundos se le pregunta sobre la relevancia que perciben de cada una de las acciones.
8. El cuestionario final se midió utilizando una escala Likert de cinco puntos conforme a lo establecido en el trabajo de Maxhaam III y Netemeyer (2003). Una de las principales ventajas de las escalas multicotómicas es que crean más información relativa a las escalas dicotómicas, con un número similar de elementos. Este tipo de escala ha sido ampliamente utilizada en la metodología de encuestas llevada a cabo por investigadores sobre la RS en el ámbito empresarial (Zhu *et al.*, 2008; Roy y Thérin, 2008, Baden *et al.*, 2009; Gadenne *et al.*, 2009).
9. Durante el mes de julio se traslada la encuesta a formato electrónico al objeto de poder remitirla por correo electrónico y permitir su cumplimentación *on-line*.
10. A mediados de septiembre se realiza la primera remisión del cuestionario que se repite el 15 de octubre, todo lo anterior a través de la Conferencia. Posteriormente se repite la remisión a rectores el 15 de noviembre, finalmente, y directamente a través del equipo de investigación se hace una nueva petición el 29 de noviembre, tanto a rectores como a Presidentes y Secretarios de Consejos Sociales.
11. Los resultados que se muestran en este documento se refieren a las encuestas recibidas hasta el 17/01/2012, que se corresponden a 189 observaciones pertenecientes a 53 universidades de las 78 que forman el sistema, donde los que responden pertenecen a los siguientes perfiles:

**Tabla 2: PERFIL DE LOS ENCUESTADOS**

<b>Perfil de los encuestados en base al estamento de pertenencia</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Porcentaje</b>
Rector/a de la Universidad	9	4.76%
Secretario/a de la Universidad	4	2.12%
Gerente de la Universidad	5	2.65%
Miembros de Equipo de Gobierno, cargos académicos y quiénes cumplimenten la encuesta por delegación de los mismos	23	12.17%
Presidente/a del Consejo Social	15	7.94%
Secretario/a del Consejo Social	22	11.64%
Representante PAS en el Consejo Social	7	3.70%
Representante PDI en el Consejo Social	7	3.70%
Representante Alumnado en el Consejo Social	4	2.12%
Representante Político en el Consejo Social	23	12.17%
Representante Sindical en el Consejo Social	10	5.29%
Representante Empresarial en el Consejo Social	24	12.70%
Representante Social en el Consejo Social	10	5.29%
Otros miembros del Consejo Social diferentes a aquellos que ocupan cargo académico en la Universidad	0	0.00%
Otro	26	13.76%
<b>Perfil de los encuestados en base al género</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino (F)	51	26.98%
Masculino (M)	135	71.43%
Sin respuesta	3	1.59%

La elección de los Consejos Sociales para cumplimentar dichos cuestionarios, obedece a varias razones:

1. La primera se sustenta en ser el órgano de la Universidad que busca integrar la Universidad con la Sociedad en la que tiene su origen y fin, procurando mantener a ambas unidas, en una permanente interacción. El Consejo Social se configura como el máximo órgano de representación de la Sociedad en la Universidad y ejerce las funciones que se le atribuyen en la Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
2. Por otra parte, El Consejo Social está concebido para que, a través de la participación social, la Universidad tenga presente la problemática real de su entorno, en el que desarrolla su misión docente e investigadora. Y a su vez, para que el entorno socioeconómico se aperciba de las necesidades de su Universidad y de las potencialidades de desarrollo y progreso que ésta le ofrece.



3. La mayor objetividad que puede proporcionar la información obtenida.
4. La función de aprendizaje que puede ejercer la cumplimentación del cuestionario, dado del mismo se deberá inferir que ha de hacer la Universidad para ser socialmente responsable y contribuir al desarrollo sostenible, tales como gobernar y administrar de forma socialmente efectiva y eficiente los recursos (Códigos de Conducta, Diálogo, Rendición de Cuentas), promocionar valores, incorporar criterios de RS en la formación, en la investigación, en la extensión universitaria, aplicar de criterios de RS en la gestión interna, etc.
5. La adhesión de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas y el Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas al proyecto.

ÍTEMS	AUTORES
<b>CLIENTES</b>	
1. Incorpora los intereses de sus clientes en sus decisiones empresariales	1. Comisión Europea (2005)
2. Cumple sus compromisos sobre calidad y justo precio	2. Chrisman et al. (1984); Wilson (1980); Hamman et al (2009); Moore <i>et al.</i> , (2009); Hazlina y Seet (2010)
3. Informa a sus clientes sobre el uso apropiado de sus productos y los advierte de posibles riesgos	3. Longo <i>et al.</i> (2005); Fuller y Tian (2006); SGE 21
4. Toma medidas para prevenir quejas de los clientes	4. Hamman et al (2009); Murillo (2009)
5. Da respuesta a las quejas	5. Longo <i>et al.</i> (2005); Hamman et al (2009); Comisión Europea (2005)
6. Realiza evaluaciones de la satisfacción del cliente	6. Wilson (1980); Murillo (2009); Moore <i>et al.</i> , (2009)
7. Proporciona a sus clientes información sobre los factores medioambientales que afectan a sus productos y servicios	7. Longo <i>et al.</i> (2005); Murillo (2009); ISO 26000; Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); Comisión Europea (2005)
8. Respeta la privacidad de los datos de sus clientes	8. Murillo (2009); ISO 26000; Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010)
9. Posee certificaciones materia de calidad de los productos	9. Longo <i>et al.</i> (2005); Murillo y Lozano (2006); Moore <i>et al.</i> , (2009)
<b>PROVEEDORES</b>	
1. Incorpora los intereses de sus proveedores en sus decisiones empresariales	1. Comisión Europea (2005)
2. Consulta a los proveedores sobre la percepción que tienen de su empresa	2. Documento AECA, n° 6 (2009)
3. Informa a los proveedores de los cambios en su empresa	3. Documento AECA n° 6 (2009)
4. Procura conocer las condiciones sociales y medioambientales de los productos que compra	4. Longo <i>et al.</i> (2005); Ciliberti <i>et al.</i> (2009); Murillo (2009); Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010)
5. Intenta comprar siempre a proveedores de la zona	5. Longo <i>et al.</i> (2005); Lahdesmaki (2005); Murillo (2009);
6. Establece políticas de relaciones con proveedores basadas en el beneficio mutuo	6. Longo <i>et al.</i> (2005); Jenkins (2006); Ciliberti <i>et al.</i> , (2008); Murillo (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); ISO 26000; Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010)
7. En sus contratos de compra integra criterios éticos, sociales y medioambientales	7. Nawrocka (2008); Russo y Tencati (2009); Von Weltzien y Melé (2009); Bos-Brouwers (2010); ISO 26000

Tabla 1: Revisión bibliográfica de actividades de RSE. Validación de contenidos.

ÍTEMS	AUTORES
<b>EMPLEADOS</b>	
1. Tiene en cuenta los intereses de los empleados a la hora de tomar decisiones	1. Jenkins (2006); Hamman et al (2009); Bos-Brouwers (2010); Comisión Europea (2005)
2. Apoya a los empleados que desean continuar formándose	2. Chrisman et al (1984); Tencati <i>et al.</i> (2004); Lawrence <i>et al.</i> (2006); Murillo (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Bos-Brouwers (2010)
3. Da formación a sus empleados en prevención de riesgos laborales	3. Ciliberti <i>et al.</i> (2008); ISO 26000; Comisión Europea (2005)
4. Ayuda a sus empleados a conciliar vida laboral y personal	4. Longo <i>et al.</i> (2005); Vives et al, (2005); Lawrence <i>et al.</i> (2006); Jenkins (2006); Fuller y Tian (2006); Murillo y Lozano (2006); Murillo (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Russo y Tencati (2009); Bos-Brouwers (2010); Revell <i>et al.</i> , (2010); Ascigil (2010); ISO 26000; Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); Comisión Europea (2005); SGE 21
5. Reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad	5. Wilson (1980); Fuller y Tian (2006)
6. Desarrolla programas periódicos de formación	6. Longo <i>et al.</i> (2005); Murillo y Lozano (2006); Russo y Tencati (2009); Bos-Brouwers (2010); Hazlina y Seet (2010); ISO 26000; SGE 21
7. Evalúa el clima laboral de sus empleados de forma periódica	7. Chrisman et al (1984); Tencati <i>et al.</i> (2004); Bos-Brouwers (2010); SGE 21
8. Registra sugerencias, reclamaciones y quejas de los empleados	8. Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); SGE 21
9. Establece canales de diálogo con los trabajadores y sus representantes	9. Russo y Tencati (2009); Bos-Brouwers (2010)
10. Dispone de herramientas que facilitan la comunicación interna en la empresa (intranet, boletines, etc.)	10. Jenkins (2006); Russo y Tencati (2009); Bos-Brouwers (2010)
11. Da prestaciones sociales a los empleados no exigidas por la ley	11. Ortiz y Kühne (2008); Hamman et al (2009); Jamali <i>et al.</i> (2009); ISO 26000
12. Los empleados participan en la toma de decisiones empresariales	12. Documento AECA, nº 6 (2009); ISO 26000
13. Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos	13. ISO 26000; Documento AECA, nº 6 (2009)
14. La empresa tiene diseñados planes de carrera profesional	14. Hamman et al (2009); Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); Comisión Europea (2005)
15. Las promociones se basan en criterios objetivos (antigüedad, cumplimiento de objetivos, etc.)	15. ISO 26000; Documento AECA nº 6 (2009)
16. La evaluación del rendimiento del personal se hace de forma habitual y periódica	16. Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); Documento AECA, nº 6 (2009); GRI (G3)
17. Los empleados son informados de los resultados de su evaluación	17. SGE 21

Tabla 1: Revisión bibliográfica de actividades de RSE. Validación de contenidos. (Continuación)

ÍTEMS	AUTORES
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	
1. Minimiza el impacto medioambiental de sus actividades	1. Longo <i>et al.</i> (2005); Lawrence <i>et al.</i> (2006); Worthington <i>et al.</i> (2006); Halila (2007); Russo y Tencati (2009); Revell <i>et al.</i> , (2010); ISO 26000; Comisión Europea (2005)
2. Diseña productos y empaquetamiento que puede ser reusado, reparado o reciclado	2. Jenkins (2006); Zhu (2008); Ortiz y Kühne (2008); Bos-Brouwers (2010); ISO 26000
3. Excede voluntariamente las regulaciones medioambientales legales	3. Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Von Weltzien y Melé (2009);
4. Realiza inversiones para ahorrar energía	4. Luken y Stares (2005); Vives <i>et al.</i> , (2005); Szlávik <i>et al.</i> (2006); Ortiz y Kühne (2008); Bradford y Fraser (2008); Russo y Tencati (2009); Murillo (2009); Bos-Brouwers (2010); Cordano <i>et al.</i> , (2010); Ascigil (2010); GRI (G3); Comisión Europea (2005)
5. Reutiliza y recicla materiales	5. Vives <i>et al.</i> , (2005); Lawrence <i>et al.</i> (2006); Husillos y Álvarez-Gil (2008); Murillo (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Gadenne <i>et al.</i> , (2009); Moore <i>et al.</i> , (2009); Bos-Brouwers (2010); Revell <i>et al.</i> , (2010); Ascigil (2010); Comisión Europea (2005)
6. Adopta medidas de diseño de productos/servicios ecológicos	6. Bos-Brouwers (2010)
7. Adopta programas para el uso de energías alternativas	7. Lawrence <i>et al.</i> (2006); Jenkins (2006); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Russo y Tencati (2009); ISO 26000
8. Implementa programas de reducción del consumo de agua	8. Luken y Stares (2005); Ortiz y Kühne (2008); Husillos y Álvarez-Gil (2008); Murillo (2009); Russo y Tencati (2009); Bos-Brouwers (2010); Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); GRI (G3)
9. Realiza periódicamente auditorías medioambientales	9. Zobel (2007); Murillo (2009); Gadenne <i>et al.</i> , (2009); Ascigil (2010)
<b>COMUNIDAD LOCAL</b>	
1. Incorpora los intereses de su comunidad en sus decisiones empresariales	1. Bos-Brouwers (2010); Comisión Europea (2005)
2. Apoya actividades deportivas o culturales en su comunidad	2. Wilson (1980); Tencati <i>et al.</i> (2004); Uhkaber <i>et al.</i> (2004); Fuller y Tian (2006); Szlávik <i>et al.</i> (2006); Ortiz y Kühne (2008); Russo y Tencati (2009); Hamman <i>et al.</i> (2009); Murillo (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Russo y Tencati (2009); Moore <i>et al.</i> , (2009); Bos-Brouwers (2010); Revell <i>et al.</i> , (2010); Comisión Europea (2005)
3. Mantiene relaciones transparentes con los políticos locales	3. Bos-Brouwers (2010); Comisión Europea (2005)
4. Se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo	4. Chrisman <i>et al.</i> (1984); Longo <i>et al.</i> (2005); Lawrence <i>et al.</i> (2006); Jenkins (2006); Worthington <i>et al.</i> (2006); Hamman <i>et al.</i> (2009); Jamali <i>et al.</i> (2009); Muñoz <i>et al.</i> , (2009); Bos-Brouwers (2010); ISO 26000; Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010)
5. Tiene programas de apoyo a grupos desfavorecidos	5. Spence, Schmidpeter y Habish (2003); Vives <i>et al.</i> , (2005); Jenkins (2006); Hamman <i>et al.</i> (2009); Jamali <i>et al.</i> (2009); Von Weltzien y Melé (2009); Bos-Brouwers (2010)

Tabla 1: Revisión bibliográfica de actividades de RSE. Validación de contenidos. (Continuación)

ÍTEMS	AUTORES
<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
1. Tiene un código de conducta corporativo aplicado a los órganos de gobierno	1. Bos-Brouwers (2010); Moore <i>et al.</i> , (2009); ISO 26000; SGE 21
2. Tiene representados los grupos de interés en los órganos de gobierno (empleados, sindicatos u organizaciones, etc.	2. Documento AECA, nº 6 (2009)
3. Establece anualmente objetivos a cumplir en materia de RSE	3. Documento AECA, nº 6 (2009)
4. Establece estrategias a seguir	4. Documento AECA, nº 6 (2009)
5. Se comprueba el cumplimiento de los objetivos	5. Von Weltzien y Melé (2009)
6. Facilita información financiera completa y precisa	6. Indicadores PLARSE vs 2.0 (2010); SGE 21
7. Informa a sus propietarios/accionistas de los cambios en las políticas empresariales	7. Documento AECA, nº 6 (2009)
8. Promueve la participación de propietarios minoritarios, si existen	8. ISO 26000;
9. Busca equilibrar las necesidades de la organización y sus grupos de interés	9. MODELO E.F.Q.M.
10. Equilibra el nivel de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones en su empresa	10. ISO 26000

Tabla 1: Revisión bibliográfica de actividades de RSE. Validación de contenidos.

#### **4. Barreras y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas.**

##### **4.1. Revisión de la literatura previa.**

La RS es un concepto que, quizás por su aún no delimitada definición, lleva inherente una serie de aceleradores y barreras que se manifiestan de forma diferente dependiendo del tipo de organización de la que hablemos. En un primer instante y con objeto de obtener una percepción más aproximada a los objetivos establecidos en el proyecto, hemos decidido incorporar un epígrafe dónde se recojan aquellos frenos y motivaciones propuestos en la literatura en cuanto a la implantación de la responsabilidad social en las universidades. Sobre este particular, partimos de la literatura en el contexto empresarial, tanto en el ámbito de las grandes empresas como en el contexto de las PYMES, dado que la preocupación sobre el papel y los impactos o externalidades que las empresas provocan en su contexto social y ambiental es superior, plasmándose en una mayor presencia de la responsabilidad social

corporativa o empresarial en la literatura con respecto al ámbito del sector público, así como es oportuno ofrecer una visión general que nos permita realizar un marco comparativo con los frenos y/o aceleradores establecidos en el ámbito universitario.

A nivel empresarial, en concreto, de grandes empresas, Campbell (2007) argumenta que las corporaciones serán menos propensas a comportarse de una forma socialmente responsable en la medida en que estén experimentando un rendimiento financiero relativamente débil en un entorno económico cambiante, donde la posibilidad de ser rentable a corto plazo es reducida. Asimismo, afirma que la inexistencia de competencia en un sector determinado es un aliciente para comportarse de forma irresponsable desde un prisma social. Garavan et al. (2010), en un estudio dirigido a evaluar las percepciones de los trabajadores en cuanto a barreras para la implantación de la responsabilidad social en empresas, argumenta que existen tres tipos de frenos que dificultan la adopción de un modelo socialmente responsable; en concreto, se refiere a barreras individuales, organizativas e institucionales. Entre las principales barreras individuales, los autores destacan el escaso interés, compromiso, conciencia de los empleados hacia las políticas de responsabilidad social empresarial en el sentido de que éstos tienen una percepción errónea de la responsabilidad social y se evidencia un cierto desajuste entre la responsabilidad social y los valores de la organización; otro de los frenos mencionados es la falta de cultura de responsabilidad social por parte de los empleados al valorarlo como un desperdicio de recursos. Desde un punto de vista organizativo, una de las principales barreras expresadas es la falta de cultura empresarial hacia la RSC dado el carácter mercantilista que caracteriza a las grandes empresas, donde la principal preocupación se sustenta en obtener beneficios. Otro freno mencionado es la complejidad de la estructura organizativa caracterizada por la falta de autonomía y de poder por parte de los empleados para participar en el proceso de toma de decisiones.

Si nos centramos en el caso de los aceleradores, notamos como la literatura ofrece un tratamiento más pormenorizado sobre este particular. A tal efecto es interesante detenerse en el trabajo de Castelló y Lozano (2009), en el que se enumera que los principales factores del cambio en la responsabilidad social de las empresas pasa por la presión que ejerce la sociedad en parámetros de ser socialmente responsable. En la misma línea que lo anterior, De Tienne y Lewis (2005) y Campbell (2007) muestran que las empresas serán más propensas a comportarse socialmente responsable si existe una supervisión y control por parte de su entorno social. Asimismo, Campbell (2007) reclama como acelerador el compromiso institucional de las empresas con sus *stakeholders* mediante mejoras en los canales de diálogo con los mismos.

Sobre este particular, Campbell (2007) y Haigh y Jones (2006) estiman que la presión institucional y/o normativa ejercida por los gobiernos supone otro claro ejemplo de acelerador de la responsabilidad social. En efecto, la aprobación de documentos tales como las Líneas Directrices de la OCDE de Empresas Multinacionales, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo del Libro Verde de RSE confirman dicha evidencia.

Otro de los aceleradores que se menciona con gran asiduidad en la literatura es el relativo a la idea de que la adopción de un enfoque de gestión basado en la responsabilidad social corporativa se configura como un factor estratégico de diferenciación, o dicho de otro modo, como una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que adoptar una posición innovadora o de liderazgo en este contexto confiere una posición ventajosa respecto a la competencia (Hannan & Freeman, 1984; Campbell, 2007).

Finalmente, De Tienne y Lewis (2005) enuncian que la declaración formal de la responsabilidad social fomentaría la mejora de la transparencia informativa de las

empresas, proporcionando una vía segura y relevante para la divulgación de información y de rendición de cuentas.

En el caso de las Pymes, éstas se han caracterizado por contribuir de forma activa al desarrollo de las comunidades en las que opera, no sólo desde una perspectiva cuantitativa, en cuanto a que constituye la estructura más frecuente del tejido industrial de cualquier economía, sino también cualitativa, a través de la generación de empleo y riqueza o impulsando la investigación y el desarrollo, entre otros (Wilkinson, 1999; Hillary, 2000; Fox, 2005). A pesar de ello, este tipo de organización no es ajena al contexto en el cual se inserta siendo en gran medida responsables de la sostenibilidad de su entorno. Debido a ello, y dado que actualmente no es suficiente con tener una economía sostenible sino que se ha de asegurar su propia sostenibilidad a largo plazo, las Pymes, en particular, han de encontrar un balance entre el desarrollo económico, el progreso social y la protección del medioambiente, pese al problema general de escepticismo acerca de las implicaciones prácticas del concepto de RSE que se ve reforzado por la aguda crisis que ocupa toda la atención de los ciudadanos, así como las empresas y los políticos.

En tiempos de crisis, la inclusión de la responsabilidad y el respeto a la ley deben ser más que nunca una realidad en todos los tipos de organizaciones: pequeñas, medianas y grandes (Williamson *et al*, 2006; Moore y Spence, 2006). La ética y la transparencia son temas cada vez más demandados a nivel global como resultado de una necesidad de confianza, justicia social y respeto a futuras generaciones.

Los estudios empíricos previos muestran cómo los motivos que explican la inactividad de muchas Pymes en el campo de la RSE se refieren principalmente a la falta de información y conocimiento sobre ésta y la forma de integrarla en sus actividades, a la falta de recursos humanos y materiales, así como las dificultades para convertir los

esfuerzos sociales y medioambientales en beneficios tangibles. Sin embargo, no hemos de olvidar que la implantación de políticas en esta materia puede conllevar significativas ventajas competitivas (en su reputación, gestión de riesgos, reclutamiento de empleados, motivación y retención, en sus relaciones con inversores y acceso al capital, en el aprendizaje e innovación, en la competitividad y posicionamiento en el mercado, en la eficiencia operativa e incluso en la licencia para operar por parte de la sociedad) e incrementar el valor de la empresa.

En la tabla 3 se resumen y presentan de forma más gráfica los principales aspectos que condicionan a estas empresas hacia el desarrollo de la RSE. Sin embargo, las cuestiones sociales o medioambientales no deben presentarse o ser percibidas como una carga o barrera para las PYMES, sino como un deber social y deseable a nivel individual. Tanto a través de numerosas iniciativas públicas o privadas como en la literatura de Pymes argumentos a favor del aumento de la implicación e implantación de medidas de RSE no faltan: mejor alineamiento con las expectativas de la ciudadanía; aumento de la ventaja competitiva; mejora del clima laboral y la productividad y motivación de los trabajadores; aumento de las relaciones con los *stakeholders*; aprendizaje e innovación; posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con otros agentes, (Fernández *et al.*, 2007; Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2000; McWilliams y Siegel, 2001; Murillo y Lozano, 2006; Borga *et al.*, 2009; Gelbmann, 2010). Es por ello que se considera interesante la determinación de los diferentes aceleradores o factores sobre los que instituciones gubernamentales y otros interesados podrían incidir a fin de conseguir una mayor atención y aceptación a esta cuestión por parte de las PYMES. La tabla 4 muestra los principales aceleradores que inciden en la puesta en práctica de actividades de RSE en las Pymes.

Si nos centramos en el contexto universitario, llama poderosamente la atención que el tratamiento otorgado por la literatura al respecto se centre principalmente en la



dimensión medioambiental de la responsabilidad social. En efecto, la mayor parte de los trabajos que abordan esta temática han sido publicados en la revista "International Journal of Sustainability in Higher Education", la cual tiene un marcado carácter medioambiental en su línea editorial, lo que provoca que, en gran medida, el tratamiento ofrecido por la literatura esté sesgando la concepción global del término responsabilidad social corporativa. Junto a esto, es preciso señalar que, en líneas generales, las barreras y/o aceleradores propuestos en la literatura se basan en la recopilación de factores citados por otros autores u obtenidos a través de estudios de casos.

En este contexto, y en lo que a propuesta de barreras se refiere, la literatura ofrece una amplia gama de factores que pueden intervenir como freno a la implantación de estrategias de responsabilidad social en las universidades. Entre dichos frenos, destacamos los siguientes:

1. *La falta de incentivos y/o resistencia al cambio en las instituciones de Educación Superior.* Sobre este particular, Ferrer-Balas et al., (2008) manifiesta el escaso interés en, una vez realizada una importante inversión en dinero y tiempo en una serie de instalaciones de calidad para la educación e investigación, que estas actividades pueden permanecer inalterables durante mucho tiempo. Es difícil que instituciones como la universidad obtengan apoyos para una transformación de gran alcance, por lo que existen ciertas reticencias al cambio. En esta misma línea, Dresner (2002) estipula que cualquier intento de implantar la sostenibilidad supondrá un importante movimiento de resistencia por parte de varias personas. Además, los grupos afectados por el cambio estiman que se producirán transformaciones en los métodos de enseñanza e investigación (Pérez, 2002).

2. *Falta de presión ejercida por la sociedad.* En este contexto, salvo que la sociedad demande cambios en las características de los graduados e investigación, las universidades pueden no encontrar razones para cambiar y seguir con el status

quo. Es decir, la sociedad puede ser un factor impulsor del cambio y en este caso, autores como Ferrer-Balas et al. (2008) argumentan justamente lo contrario, es decir, la escasa presión ejercida por la sociedad en materia de responsabilidad social.

3. *Falta de recursos financieros.* En este marco, Velasquez et al. (2005) enuncian que la falta de liquidez es un problema que limita la mayor parte de los proyectos. En efecto, la caída de la economía ha afectado a las instituciones de Educación Superior en el sentido de que han tenido que reducir sus presupuestos para eliminar gastos, principalmente aquéllos que no se configuran como objetivo principal para las universidades.

4. *Falta de interés, conciencia y e implicación:* Al igual que en el caso anterior, Velasquez et al. (2005) afirma que las personas responsables de la implantación de la responsabilidad social en la universidad se quejan de la falta de comportamiento consciente o falta de interés de la comunidad universitaria hacia estos temas. Parece que los miembros de la comunidad universitaria no comprenden la responsabilidad que tienen respecto a la actuación basada en principios socialmente responsables.

5. *Estructura organizativa:* La integración de políticas de sostenibilidad implica la existencia de una estructura organizativa funcionalmente integrada (Viebahn, 2002), ya que las decisiones pueden tomarse más rápidamente. No obstante, la estructura organizativa de la universidad se caracteriza por la falta de integración debido a la gestión descentralizada, lo que supone un inconveniente a tener en cuenta en la adopción de políticas de RSC.

6. *Falta de apoyo por la Administración:* La falta de apoyo por parte de la administración se manifiesta a través de la falta de fondos y de la ausencia de liderazgo entre los gestores de la universidad (Velasquez, et al. 2010).

7. *Falta de tiempo:* Autores como Velasquez et al. (2010) argumentan que las personas encargadas de la supervisión e implantación de políticas y prácticas de sostenibilidad en las instituciones de enseñanza superior tienen, como norma general, otras responsabilidades o cargos en las universidades que se configuran prioritarias.

Los profesores, como otros miembros de la universidad (Orr, 2000) que se dedican a promover la sostenibilidad, cuentan con restricciones temporales, debido a sus principales funciones laborales, la docencia e investigación. Por otra parte, los estudiantes que formen parte del equipo de implantación de la sostenibilidad carecen de la capacidad de liderazgo suficiente para ello (Allen, 2000).

8. *Falta de acceso a la información:* En este contexto, Sibbel (2009) ofrece una visión sobre el hecho de que no toda la información está disponible para su uso, sino que existen restricciones en el uso de la información. Por ejemplo, en las industrias, la promoción de las prácticas para la prevención de la contaminación se ha encontrado con el problema de que casi toda la información está clasificada como derechos de propiedad (Munguía 2002). Esa falta de información dificulta el logro de los objetivos propuestos en el proyecto. Asimismo, y debido a la descentralización que existe en las fuentes de información de las universidades (Roturier y De Almeida, 2000), la información relevante no está disponible a menudo o se encuentra dispersa en varios departamentos.

9. *Falta de formación:* Autores como Creighton (1999), Dahle y Neumayer (2001) o Nicolaidis (2006) afirman que las iniciativas de sostenibilidad en las universidades se ven limitadas también por la falta de especialización en el campo de la sostenibilidad. La formación que se tiene sobre la sostenibilidad es básica, además de que el conocimiento que se tiene sobre ello se basa en la dimensión medioambiental (Boyle, 1999).

10. *Mentalidad de beneficio:* Existe una corriente a favor de que la universidad es una institución organizativa que debe gestionarse como una empresa privada, a pesar de las notables diferencias entre ambos tipos de organización (Velasquez et al., 2010), y ello genera una serie de controversias con principios derivados de la naturaleza pública de las universidades, así como de las reglas de funcionamiento de sus diferentes órganos de gobierno y representación.

11. *Falta de investigación interdisciplinar*: La estimulación de la investigación interdisciplinar es una de las tareas más difíciles de la universidad. Con frecuencia, la coordinación y colaboración entre expertos en diferentes disciplinas es insuficiente (Capdevila et al. 2002).

12. *Falta de indicadores de rendimiento*: En general no existen referencias para la elaboración de memorias de responsabilidad universitaria (Larrán y López, 2009). Los indicadores de rendimiento de la sostenibilidad existentes en la literatura requieren ser evaluados. Además, los indicadores de sostenibilidad suelen medir el rendimiento medioambiental, sin tener en cuenta las otras dos dimensiones de la RSC (Velasquez, et al., 2010).

13. *Cultura universitaria*: Otro de los factores mencionados en la literatura (Dahle y Neumayer, 2001; Van Ginkel, 1996) es la falta de actitud y/o cultura de responsabilidad social en la universidad. La actitud y la conciencia son dos elementos unidos en cuanto a la perspectiva de la sostenibilidad. La falta de una actitud favorable hacia la implantación de políticas de sostenibilidad en la universidad se manifiesta mediante la falta de interés hacia la mejora de la sostenibilidad

En la misma línea que lo anterior, Larrán, López y Andrades (2010) realizaron un estudio sobre los principales frenos y/o aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades públicas andaluzas. Tomando como referencia la opinión de los directivos universitarios andaluces, los autores obtuvieron resultados prácticamente idénticos a los frenos citados anteriormente, salvo en el caso de un factor que no ha sido recogido en la literatura previa, pero que, habida cuenta de lo manifestado por los directivos universitarios, representa el principal problema para la implantación de estrategias de responsabilidad social. En concreto, nos estamos refiriendo al posible coste político que representa para los equipos directivos la publicación de una memoria auditada y comparable en el tiempo y con otras universidades, habida cuenta que las memorias e informes de gestión presentados en

los Claustros Universitarios no cumplen tales requisitos, y mucho menos el principio de equilibrio, confesándose en ocasiones la falta de transparencia en la gestión universitaria, no sólo a nivel de equipo directivo, sino también a nivel de diferentes procesos y unidades organizacionales.

Por tanto, una posible obligatoriedad en la publicación de memorias de sostenibilidad es vista por muchos de los directivos como un elemento adicional para la crítica al sistema público universitario con pérdida de autonomía y mayor control, así como un instrumento de elaboración de nuevos y dudosos *rankings* universitarios. En este sentido, se percibe cierto conformismo y autocomplacencia con lo que las universidades ya vienen haciendo en materia de responsabilidad social y, por tanto, un cierto rechazo a ampliar o estructurar mejor este tipo de políticas y concepción organizacional.

Por otra parte, en cuanto a los aceleradores, y al contrario que en el caso empresarial, donde el tratamiento ofrecido por la literatura era superior, los principales factores que incentivan la implantación de la responsabilidad social se reducen a los siguientes (Ferrer-Balas et al., 2008; Stephens, Hernandez, Roman, Graham, & Scholz, 2008):

- La visión de liderazgo, por parte de las universidades, donde ser efectivo, pasa por ser líder y ello comprende tener misiones y responsabilidades apropiadas. Esto requiere que a menudo los planes de la universidad promuevan esfuerzos de cooperación y colaboración. De este modo, el liderazgo se concibe como un posible conductor cuando la universidad percibe la transformación como una forma de abandonar su legado como organización.
- El carácter innovador a la hora de aplicar estrategias de responsabilidad social se concibe como un factor estratégico de cambio en la medida en que ser pionero en adoptar este tipo de gestión supone una importante fuente de ventaja competitiva respecto a los demás.

- El tamaño de la universidad juega también un factor relevante en la implantación de la RSC, ya que aquellas universidades de mayor tamaño y por lo tanto, mayor complejidad, reducen las posibilidades de una transformación rápida

No obstante, si tomamos como referencia la opinión de los directivos universitarios andaluces, notamos que los principales factores que aceleran la adopción de estrategias de responsabilidad social se fundamentan en que las universidades, por su carácter social y público, se les presume un compromiso social intrínseco a la función que tradicionalmente han desempeñado, así como que dichas instituciones llevan a cabo ciertas acciones de esta índole, tales como voluntariado o acción social, lo que supondrían un importante aliciente para institucionalizar dicho compromiso en materia de integración de la responsabilidad social en la gestión universitaria. Asimismo otro de los factores que consideran los directivos universitarios andaluces como incentivador de la responsabilidad social se relaciona con la necesidad de mejorar la reputación y legitimidad social, o dicho de otro modo, la mejora de la transparencia informativa mediante la publicación de un informe de responsabilidad social que manifieste esta idea.

Finalmente, este análisis de la literatura en el contexto de las barreras y/o aceleradores desde un punto de vista general nos permite comprobar la existencia de una amplia similitud en líneas generales, con independencia de si nos referimos al ámbito empresarial o universitario. No obstante, se perciben ciertos desajustes en el tratamiento de dos factores: uno es relativo al coste político y otro referente a la presión ejercida por la sociedad.

En el primer caso notamos como la literatura en el ámbito empresarial menciona la mejora de la transparencia vía publicación de una memoria de sostenibilidad como un

acelerador, mientras que en el caso universitario, los directivos universitarios andaluces consideran este hecho como el principal problema a la hora de implantar estrategias de responsabilidad social, debido al temor generalizado a mejorar la transparencia. En este sentido, y de acuerdo con las entrevistas mantenidas con los directivos, éstos perciben más costes que beneficios derivados de la publicación de información y de la rendición de cuentas a la sociedad. Por lo tanto, se percibe un importante desajuste en la concepción de este factor.

El otro de los factores que mayor nivel de controversia ha generado en este trabajo ha sido el relacionado con la presión ejercida por los grupos de interés y/o sociedad. Con base en la literatura, no existe unanimidad en el tratamiento de este factor, ya que en el ámbito universitario se configura como un impedimento en el establecimiento de acciones de responsabilidad social mientras que en el ámbito empresarial se considera un incentivo. Pues bien, los directivos universitarios opinan que, al igual que la literatura en el ámbito universitario, no existen acciones ejercidas por la sociedad en pos del fomento de la responsabilidad social. Por lo tanto, se evidencia una importante controversia en la consideración del citado factor.

No obstante, los resultados obtenidos en la literatura serán objeto de contraste con los resultados proporcionados en la encuesta realizada.





BARRERAS	AUTOR/ES
<b>Escasez de Recursos.</b> Hace referencia a que las Pymes presentan dos grandes problemas en cuanto a la insuficiencia de recursos financieros y humanos para llevar a cabo una gestión global de la RSE)	Tilley, 2000; Spence, Schmidpeter y Habish, 2003; Jenkins, 2004; Lahdesmaki, 2005; Vives, 2006; Worthington, Ram y Jones, 2006; Jenkins, 2006; Fernández, Benavides y Villagra, 2007; Kusyk y Lozano, 2007; Sweeny, 2007; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Roy y Thérin, 2008; Bradford y Fraser, 2008; Ciliberti, de Groot, de Haan y Pontrandolfo, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Preuss, y Perschke, 2010; Bos-Brouwers, 2010
<b>Escasez de tiempo</b> disponible para llevar a cabo actividades de RSE	Friedman, Miles y Adams, 2000; Spence y Schmidpeter, 2003; Spence, Schmidpeter y Habish, 2003; Lahdesmaki, 2005; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Jenkins, 2006; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Worthington, Ram y Jones, 2006; Kusyk y Lozano, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Preuss, y Perschke, 2010
<b>Falta de formación/capacidades,</b> ya que los propietarios/gerentes perciben que no tienen las aptitudes y actitudes necesarias para llevar a cabo este tipo de actividades	Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Jenkins, 2006; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Fernández, Benavides y Villagra, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Jamali, Zanhour y Keshishian, 2009; Spence y Perrini, 2009; Muñoz, Fernández, Nieto, Rivera y Escrig, 2009; Borga, Citterio, Noci, y Pizzurno, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Preuss, y Perschke, 2010; Rodgers, 2010
<b>Percepción de Costes,</b> los gerentes de las empresas perciben las actividades de RSE como una fuente generadora de costes	Jenkins, 2004; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Cabrera, Déniz y Santana, 2005; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Halila, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Nawrocka, 2008; Battaglia, Bianchi, Frey y Iraldo, 2010
<b>No generan valor,</b> la incertidumbre sobre el efecto que tiene estas políticas o prácticas sobre la rentabilidad, ello concuerda con la situación de que la falta de comunicación sea una de las barreras también consideradas.	Jenkins, 2004; Spence y Schmidpeter, 2003; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Jenkins, 2006; Fernández, Benavides y Villagra, 2007; Halila, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Fassin, 2008; Spence y Perrini, 2009; Muñoz, Fernández, Nieto, Rivera y Escrig, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009; Preuss y Perschke, 2010;
<b>Falta de presiones,</b> concretamente hace referencia a presiones de los <i>stakeholders</i> tanto internos como externos.	Vitell, Dickerson y Festervand, 2000; Lahdesmaki, 2005; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008; Nawrocka, 2008; Spence y Perrini, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009
<b>Falta de incentivos o escasez de apoyo</b> por parte de las instituciones, públicas y privadas, para la implantación de la gestión de RSE.	Tilley, 2000; Vitell, Dickerson y Festervand, 2000; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Halila, 2007; Spence y Perrini, 2009
<b>Cultura de empresa,</b> la visión y la misión de la empresa no esté en línea con los objetivos que se busca a través de la RSE.	Friedman, Miles y Adams, 2000; Jenkins, 2006; Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008
<b>Escaso interés por la RSE</b> ya que conciben que son políticas circunscritas al ámbito de las grandes empresas con escaso impacto sobre las de reducida dimensión	Graafland, Ven van de y Stoffele, 2003; Jenkins, 2004; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Vives, 2006; Fernández, Benavides y Villagra, 2007; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Sweeney, 2007; Spence y Perrini, 2009; Borga, Citterio, Noci, y Pizzurno, 2009;
<b>Visión a c/p</b> ya que los objetivos de las Pymes se centran en la supervivencia de su negocio; por tanto, presentan una visión a corto plazo, mientras que las actividades de RSE requieren una planificación a largo plazo	Spence, Jeurissen y Rutherford, 2000; Friedman, Miles y Adams, 2000; Spence y Rutherford, 2001; Worthington, Ram y Jones, 2006; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Spence y Perrini, 2009
<b>Baja competitividad de los mercados</b> en los cuales operan las Pymes, principalmente caracterizados por ser locales	Lahdesmaki, 2005; Spence y Perrini, 2009
<b>Burocracia,</b> en este caso se hace referencia a que las actividades de RS generan una gran cantidad de papeles y, por ende, resulta complicado llevar a cabo estas prácticas	Spence y Lozano, 2000; Vives, 2006; Fassin, 2008; Battaglia, Bianchi, Frey y Iraldo, 2010
<b>Tamaño,</b> en este sentido el tamaño parece condicionar la cantidad de actividades de RS, siendo las de tamaño micro y pequeñas las que menos recursos destinan a estas prácticas	Perrini, Russo y Tencati, 2007; Preuss, y Perschke, 2010

**Tabla 3. Barreras para la implantación y desarrollo de la RSE en las PYMES. Fuente: Elaboración propia.**

ACELERADORES	AUTOR/ES
Creencias, ética y valores de los propietarios/gerentes	Spence y Lozano, 2000; Vitell, Dickerson y Festervand, 2000; Spence y Rutherford, 2001; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Vives, 2006; Lahdesmaki, 2005; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Fuller y Tian, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Worthington, Ram y Jones, 2006; Kusyk y Lozano, 2007; Perrini y Minoja, 2008; Jamali, Zanhour, y Keshishian, 2009; Ciliberti de Groot, de Haan y Pontrandolfo, 2009; Jenkins, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009; Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Baden, Harwood y Woodward 2010; Rodgers, 2010
Presiones que pudieran ejercer los <i>stakeholders</i> tanto internos como externos	Spence y Lozano, 2000; Jenkins, 2004; Uhlner, Van Goor-Balk y Masurel, 2004; Vives, 2006; Luken y Stares, 2005; Williamson, Lynch-Wood y Ramsay, 2006; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Jenkins, 2006; Sweeney, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Roy y Thérin, 2008; Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Nawrocka, 2008; Husillos y Álvarez-Gil, 2008; Jamali, Zanhour, y Keshishian, 2009; Ciliberti de Groot, de Haan y Pontrandolfo, 2009; Muñoz, Fernández, Nieto, Rivera y Escrig, 2008; Jenkins, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Preuss, y Perschke, 2010; Baden, Harwood y Woodward 2010
Percepción de que estas actividades contribuyen a una mejora de la imagen/reputación	Jenkins, 2004; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Cabrera, Déniz y Santana, 2005; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Jenkins, 2006; Fuller y Tian, 2006; Kusyk y Lozano, 2007; Husillos y Álvarez-Gil, 2008; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Borga, Citterio, Noci, y Pizzurno, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009
Impacto sobre el resultado económico de la empresa ya sea mediante una reducción de costes, sobre un incremento de los ingresos o ambas simultáneamente	Spence, Jeurissen y Rutherford, 2000; Cabrera, Déniz y Santana, 2005; Williamson, Lynch-Wood y Ramsay, 2006; Jenkins, 2006; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Halila, 2007; Borga, Citterio, Noci, y Pizzurno, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009; Preuss, y Perschke, 2010
Mejora o creación de fuertes vínculos con redes para fomentar la RSE, esto es, capital social	Spence, Jeurissen y Rutherford, 2000; Spence y Lozano, 2000; Spence y Schmidpeter, 2003; Spence, Schmidpeter y Habisch, 2003; Graafland, Ven van de y Stoffele, 2003; Longo, Mura y Bonoli, 2005; Roberts, Lawson y Nicholls, 2006; Worthington, Ram y Jones, 2006; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Fuller y Tian, 2006; Halila, 2007; Kusyk y Lozano, 2007; Zobel, 2007; Sweeney, 2007; Roy y Thérin, 2008; Borga, Citterio, Noci, y Pizzurno, 2009; Jenkins, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009; Murillo y Lozano, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock y Davis, 2009; Bos-Brouwers, 2010; Davies y Crane, 2010
Cumplimiento con la normativa vigente	Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Friedman, Miles y Adams, 2000; Vitell, Dickerson y Festervand, 2000; Vives, 2006; Williamson, Lynch-Wood y Ramsay, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Fassin, 2008; Nawrocka, 2008; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Bradford y Fraser, 2008; Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Baden, Harwood y Woodward 2010; Krauss, Rütelioné, Pilgrimiené, 2010
Nivel de formación que posean y reciban los empleados y los miembros de la alta dirección de la organización	Spence y Lozano, 2000; Zobel, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Zhu, Sarkis, Lai y Geng, 2008; Jenkins, 2009; Preuss, y Perschke, 2010
Tamaño de la empresa en cuanto a la flexibilidad que tienen las Pymes para daptarse a los requerimientos del mercado	Spence y Lozano, 2000; Lahdesmaki, 2005; Bradford y Fraser, 2008; Pedersen, 2009; Russo y Tencati, 2009
Otros aceleradores como, por ejemplo, el sector de pertenencia, la motivación de los empleados, la influencia de los miembros de la familia	Serwinek, 1992; Quinn, 1997; Spence y Lozano, 2000; Uhlner, Van Goor-Balk y Masurel, 2004; Vives, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Jenkins, 2006; Worthington, Ram y Jones, 2006; Bradford y Fraser, 2008; Jamali, Zanhour, y Keshishian, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009

Tabla 4. Aceleradores o motivos para la implantación y desarrollo de la RSE en las PYMES.  
Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2. Resultados del Estudio: la opinión de los Consejos Sociales sobre las barreras y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas**

Incluir la RS en la estrategia de la universidad y su desarrollo con medidas concretas que hagan operativa la filosofía o propensión universitaria a las prácticas de RS, puede aportar una serie de beneficios para la universidad que las implanta. En efecto, la integración de la responsabilidad social en el enfoque de gestión universitaria puede suponer un elemento de mejora de la eficacia y eficiencia de la universidad, pero aún existen muchas barreras o frenos para su desarrollo e implantación, tanto a nivel externo como interno. Con base en los resultados obtenidos en este estudio, observamos como entre los principales motivos que pueden frenar la implantación de estrategias de responsabilidad social en las universidades españolas se encuentran, por orden de importancia, con valores medios superiores a 3 en una escala Likert de 1 a 5, las siguientes barreras: falta de formación en parámetros de RS, escasez de recursos financieros, falta de instrucciones claras y obligatorias, la creencia de que las prácticas de RS no mejoran la situación financiera, la escasez de recursos humanos, el propio modelo de gestión de las universidades y el hecho de que los proveedores habituales no consideran importante las cuestiones sociales/ambientales. Estos resultados corroboran las aportaciones realizadas por la literatura, tanto a nivel empresarial como universitario, donde se manifestaba la inactividad de muchas organizaciones en el campo de la responsabilidad social debido al freno que supone la falta de formación (Meyerson y Massy, 1995; Velásquez et al., 2005; Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Jenkins, 2006; Garavan et al. 2010, entre otros), escasez de tiempo (Velásquez et al., 2005; Friedman et al. 2000; Kusyk y Lozano, 2007; entre otros), así como la falta de recursos financieros (Riera, 1996; Creighton, 1999; Dahle y Neumayer, 2001; Spence et al. 2003; Jenkins, 2004; entre otros) o la creencia de que la gestión socialmente responsable no es relevante o no genera valor (Creighton,

1999; Longo et al. 2005; Halila, 2007; entre otros). Esta coincidencia de las principales barreras de la RS sin importar el tipo de organización que estemos tratando parecen inherentes al campo de la responsabilidad social en general, quedando patente que son en estas barreras en las que futuros investigadores deben incidir a fin de conseguir una mayor atención y aceptación a esta cuestión en cualquier tipo de organización mostrando las implicaciones que la responsabilidad social pudiera tener en la gestión individual y diaria.

Por otro lado, estos resultados también ponen de manifiesto el escaso peso como barrera de la creencia de que los principales *stakeholders* de las universidades no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales, estos son: el tejido empresarial, estudiantes y empleados. En concreto, estos factores reflejan valores medios inferiores a 3.

Sin embargo, las cuestiones sociales o medioambientales no deben presentarse o ser percibidas como una carga o barrera para las universidades, sino como un deber social y deseable a nivel individual. Como hemos visto anteriormente, tanto a través de numerosas iniciativas públicas o privadas como en la literatura de grandes empresas, Pymes o universidades argumentos a favor del aumento de la implicación e implantación de medidas de RS no faltan. Es por ello y en aras de dar cumplimiento a los principales objetivos de este proyecto se ha considerado necesaria la determinación de los diferentes aceleradores o factores sobre los que instituciones gubernamentales y otros interesados podrían incidir a fin de conseguir una mayor atención y aceptación a esta cuestión por parte de todas las universidades españolas.

Como se desprende de los resultados que emergen de las encuestas (tablas 5 y 6) los diferentes *stakeholders* universitarios coinciden en que la principal razón que puede fomentar en las universidades la adopción de conductas socialmente responsables es

la consideración de que el desarrollo efectivo de estas prácticas mejoran la imagen y reputación de la universidad, reflejando un valor medio cercano a la máxima puntuación, por lo que existe unanimidad al respecto en función de la opinión de los miembros de los distintos Consejos Sociales. Cabe incidir en que esta aportación resulta ser novedosa dado el vacío existente en la literatura sobre este particular. Otro de los factores denotados por los encuestas se relaciona con la presunción de que existe un compromiso social intrínseco a la visión y misión de la Universidad Pública, reflejándose también valores medios elevados. En este marco, se corrobora lo manifestado por los directivos universitarios andaluces en el trabajo de Larrán et al. (2010). El tercer acelerador con mayor grado de importancia citado por los encuestados es el hecho de que el desarrollo de este tipo de prácticas se realiza para atender a las demandas sociales, lo que corrobora lo manifestado por Campbell (2007) al describir que el compromiso institucional con los *stakeholders* a raíz de mejores canales de diálogo supone un incentivo a la responsabilidad social. El cuarto acelerador con mayor peso se relaciona con la percepción de que los valores y aspectos sociales y ambientales deben ser más importantes en el ámbito público que en el privado, dado el papel ejemplarizante que debe tener la Administración Pública, confirmando así las conclusiones extraídas del trabajo de Larrán et al. (2010) donde se argumentaba que la universidad, por su carácter social, tiene un mayor grado de compromiso social. Asimismo, se percibe que, en líneas generales, los encuestados ofrecen un mayor peso a los aceleradores que a las barreras para la implantación de la responsabilidad social si tomamos como referencia los valores medios de cada factor. Ello implica que aceleradores que ocupan posiciones intermedias reflejen valores medios superiores a las barreras que han sido consideradas como más relevantes. De ahí que aceleradores tales como el desarrollo de prácticas de responsabilidad social reduce costes, mejora la satisfacción y motivación de los empleados o estudiantes obtienen valores medios cercanos a 3.

En la misma línea que lo anterior podemos apreciar como uno de los aceleradores con valores medios cercanos a cuatro es el relativo a que la universidad lleva acciones de responsabilidad social tales como voluntariado o acción social, lo que confirma las aportaciones obtenidas en el trabajo de Larrán et al. (2010a) referente a la opinión de los directivos universitarios andaluces.

En el caso del motivador relacionado con la mejora de la competitividad que implica la responsabilidad social mencionada anteriormente notamos como, a pesar de ser uno de los aceleradores que registren valores medios más bajos, se percibe que es un factor a tener en cuenta según la opinión de los miembros de los Consejos Sociales españoles encuestados para implantar acciones de responsabilidad social. No obstante, en el trabajo de Larrán et al. (2010b) se analiza si las universidades andaluzas utilizan la responsabilidad social como un factor estratégico y de diferenciación, en el sentido de si se incorporan acciones relacionadas con la responsabilidad social en los planes estratégicos de dichas universidades. Los resultados de este estudio denotan el escaso uso de la responsabilidad social como un factor de diferenciación, por lo que no se confirman las percepciones aquí manifestadas de los Consejos Sociales de las universidades españolas.

Es preciso reseñar que el principal acelerador obtenido, “el desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la imagen y la reputación de mi Universidad”, guarda estrecha relación con los resultados obtenidos (Larrán et al., 2010, De Tienne y Lewis, 2005; Jenkins, 2004). Este hecho viene a contribuir al consenso existente a que uno de los principales motivadores de una organización, sea empresarial o educativa, para implantar acciones de responsabilidad social es la necesidad de mejorar de la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad, es decir, mejora de su imagen y reputación social. En este sentido la publicación de

memorias de sostenibilidad va a permitir poner en valor por la vía de la comunicación muchas actividades y acciones que ya se vienen realizando. Si bien en el ámbito empresarial las políticas de responsabilidad social pueden desarrollarse como una cuestión de marketing, de diferenciación y, en definitiva, para aumentar su competitividad y rentabilidad a largo plazo; en el caso de las universidades la necesidad de implantar políticas de responsabilidad social estará más relacionada con su misión y razón de ser. Es posiblemente debido a la naturaleza intrínseca de las universidades, a diferencia de las empresas cuyo principal fin es la maximización del beneficio (Friedman, 1970), el acelerador relacionado con la mejora de la competitividad en el caso de las universidades está situado en las últimas posiciones de nuestros resultados, siendo uno de los fundamentales para las empresas, tanto grandes como pequeñas tal y como se pone de manifiesto en el proyecto elaborado por algunos de los autores de este trabajo titulado “Proyecto elaboración de memorias de responsabilidad social bajo la perspectiva del cuadro de mando integral: aplicación al caso de Andalucía”. Sobre este particular, habría que comparar dichos resultados con las percepciones de los equipos directivos de las universidades españolas con objeto de confirmar esta hipótesis.

Finalmente y como se había puesto de manifiesto en la discusión de resultados relativo al apartado de la literatura, uno de los principales factores controvertidos es el relacionado con la presión o falta de presión de la sociedad en la implantación de acciones de responsabilidad social. Sobre este particular, la literatura en el ámbito universitario consideraba este factor como una amenaza, mientras que en el sector empresarial se trata como un incentivo. Dicho esto y partiendo de la idea de que el citado factor ha sido reconocido inicialmente como un acelerador de acuerdo a la literatura empresarial, los resultados aquí obtenidos muestran que la presión ejercida por la comunidad social es el acelerador muy importante en función de la opinión manifestada por los encuestados reflejando valores medios superiores a 4.

BARRERAS	RECuento					MEDIA	DT
	1	2	3	4	5		
Falta de formación sobre la RS	2,52	8,81	22,01	39,62	27,04	3,80	0,81
Escasez de recursos financieros	3,14	13,84	21,38	35,22	26,42	3,68	0,92
La falta de instrucciones claras y obligatoriedad	8,13	13,13	23,75	33,13	21,88	3,48	1,02
La creencia de que estas prácticas no mejoran la situación financiera	6,96	13,92	24,68	36,08	18,35	3,45	0,97
Escasez de recursos humanos	4,46	18,47	26,11	31,85	19,11	3,43	0,97
Falta de tiempo	8,23	20,89	31,01	30,38	9,49	3,12	0,89
El modelo de gobierno de la Universidad	12,58	22,64	25,16	24,53	15,09	3,07	1,04
Los proveedores más habituales de la Universidad no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	8,33	24,36	33,97	23,72	9,62	3,02	0,85
La dificultad de integrar los aspectos sociales y ambientales en la estrategia de la Universidad	13,21	22,64	28,93	29,56	5,66	2,92	0,92
El tejido empresarial no considera importante la cuestiones sociales/medioambientales	12,03	23,42	34,18	24,68	5,70	2,89	0,87
Los posibles costes políticos derivados de una mayor transparencia y rendición de cuentas	20,13	21,38	22,01	24,53	11,95	2,87	1,12
La creencia de que la legislación y gestión medioambiental no es relevante para mi Universidad	18,35	22,78	25,32	24,05	9,49	2,84	1,05
Los empleados no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	15,09	30,19	30,82	21,38	2,52	2,66	0,90
Los estudiantes no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	18,87	34,59	26,42	18,24	1,89	2,50	0,91

**Tabla 5: Resultados sobre las barreras/obstáculos de la implantación/desarrollo de la RS en las Universidades Españolas**



ACELERADORES	RECuento					MEDIA	DT
	1	2	3	4	5		
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la imagen y la reputación de mi Universidad	0,63	0,63	3,80	37,34	57,59	4,51	0,61
El Compromiso Social está intrínsecamente ligado a la visión y misión de la Universidad Pública	0,63	5,00	8,75	24,38	61,25	4,41	0,79
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a demandas sociales (presiones de la comunidad)	0,63	1,89	10,69	40,88	45,91	4,30	0,77
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y motivación de los empleados	1,25	2,50	13,13	47,50	35,63	4,14	0,83
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a encontrar nuevas acciones formativas e investigadoras vinculadas a aspectos sociales y ambientales	1,90	2,53	21,52	39,87	34,18	4,02	0,98
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y fidelización de los estudiantes	1,26	3,77	22,64	40,88	31,45	3,97	1,06
Mi Universidad lleva a cabo desde hace tiempo acciones relacionadas con la Responsabilidad Social, aunque no las haya identificado como tales	0,00	7,55	25,79	37,11	29,56	3,89	1,30
Las prácticas de RS ayudarían a encontrar nuevas vías de colaboración con el tejido empresarial	1,26	6,92	23,90	40,88	27,04	3,86	1,24
El liderazgo social y ético que ejerce el equipo de Gobierno de mi Universidad	0,64	5,77	28,85	38,46	26,28	3,84	0,93
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a una mayor vinculación con la comunidad	2,50	10,00	31,88	38,13	17,50	3,58	1,54
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría las relaciones con proveedores/suministradores/tejido empresarial	3,13	11,88	33,13	31,25	20,63	3,54	1,68
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social reduciría ciertos costes	3,77	11,95	33,33	28,93	22,01	3,53	1,70
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a presiones internas (demandas de los empleados)	4,49	20,51	41,03	26,28	7,69	3,12	2,30
Las prácticas de RS mejorarían la competitividad de mi Universidad	11,32	28,30	35,22	22,01	3,14	2,77	2,80

**Tabla 6: Resultados sobre los aceleradores para la implantación/ desarrollo de la RS en las Universidades Españolas**

## **5. El Gap entre el nivel de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social universitaria y las expectativas o relevancia a signada por diferentes grupos de interés.**

El creciente interés por aumentar el compromiso social de las universidades, así como la necesidad de impregnar de criterios socialmente responsables las diferentes dimensiones y funciones de la Universidad, tanto a nivel operativo como estratégico, ha conducido a que éstas hayan tenido que invertir importantes esfuerzos en mejorar su compromiso social. A pesar de ello, no siempre el nivel de atención o inclusión de estas actividades en la gestión universitaria son concordantes con el nivel de relevancia que la sociedad les otorga. En base a ello, en este apartado tratamos de medir el nivel de adecuación entre el grado de desarrollo de prácticas de RS y la relevancia otorgada por diferentes agentes sociales. Para conocer estas discrepancias el equipo de investigación ha elaborado dos cuestionarios, uno dirigido a los miembros de los órganos de gobierno de las diferentes universidades, concretamente Rector/a, Gerente y otros miembros del Equipo de Gobierno, donde se recoge la percepción que cada uno de estos tiene sobre el grado de implantación de diferentes prácticas de responsabilidad social en su universidad de referencia, y otro dirigido a los miembros del Consejo Social: Presidente, Secretario, representante del PAS, del PD y de los alumnos/as, representante político, sindical, empresarial y social, entre otros, encaminado a recoger información sobre el grado de relevancia de dichas prácticas.

Para llevar a cabo este estudio ambos cuestionarios, y dado que lo que mide es la percepción de los diferentes colectivos implicados, se optó por el uso de la escala de likert 1-5 donde 1 implica nada desarrollado o nada relevante, en base a si el cuestionario se dirige a órganos de gobierno o Consejo Social respectivamente, y 5 es muy desarrollado o muy relevante.

El cuestionario fue estructurado en 7 dimensiones: i) Gobierno Corporativo, ii) estudiantes, iii) personal, iv) sociedad, v) medioambiente, vi) empresa y, por último, vii) mejora continua. Dada que la intención es, como se ha establecido, comparar grado de desarrollo con grado de relevancia, entendemos que los miembros del Consejo Social sólo han de responder la/s dimensión/es correspondiente/s a su grupo de representación. En la tabla siguiente (tabla 7) se hace referencia las dimensiones, así como el estamento al que van dirigido las preguntas:

DIMENSIÓN/PÚBLICO OBJETIVO	ORGANOS DE GOBIERNO	CONSEJOS SOCIALES
GOBIERNO CORPORATIVO	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Todo el Consejo Social, salvo PAS, PDI e estudiantes.
ESTUDIANTES	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Representante alumnado
PERSONAL	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Representante PAS Representante PDI
SOCIEDAD	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Presidente/a del Consejo Social Secretario/a del Consejo Social Representante Político Representante Sindical Representante Empresarial Representante Social Otros
MEDIO AMBIENTE	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Presidente/a del Consejo Social Secretario/a del Consejo Social Representante PAS Representante PDI Representante alumnado Representante Político Representante Sindical Representante Empresarial Representante Social Otros
EMPRESA	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Presidente/a del Consejo Social Secretario/a del Consejo Social Representante Político Representante Sindical Representante Empresarial Representante Social Otros
MEJORA CONTINUA	Rector/a de la Universidad Secretario/a de la Universidad Gerente Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad	Presidente/a del Consejo Social Secretario/a del Consejo Social Representante PAS Representante PDI Representante alumnado Representante Político Representante Sindical Representante Empresarial Representante Social Otros

Tabla 7: Dimensiones de la encuesta y perfiles de los encuestados

Entendemos que el análisis de los diferentes enfoques, esto es, desde la óptica interna y externa, nos permite un mayor acercamiento para conocer si las diferentes actuaciones llevadas a cabo por las Universidades corresponden, o no, a las demandas reales de la sociedad, lo cual nos permite apuntar no sólo las posibles estrategias que habrán de seguir las universidades si quieren avanzar en su

compromiso social a la vista de las expectativas manifestadas por los diferentes grupos de interés, sino también el nivel de inclusión de las mismas..

Como se puede observar en la tabla 8, destinada a aspectos de Gobernanza, las mayores discrepancias se observan en aquellas prácticas relacionadas con transparencia y eficiencia. De forma más concreta, se aprecia que mayor discrepancias generan, motivadas por el hecho de tener un nivel de desarrollo inferior a la relevancia asignada, son las siguientes: “desempeña actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS”, “existen Códigos explícitos de Buen Gobierno”, “en los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable” y, por último, “existe/n alguna/s estructura/s administrativa/s y/o política/s con dedicación exclusiva en los temas de RS”.

En este punto, es necesario poner de relieve nuestra creencia de que las prácticas relacionadas con el acceso a la información y, por ende, la transparencia informativa debieran considerarse como aspectos claves en el contexto de la RS. Las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la responsabilidad social corporativa. La relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización. Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos. Es por lo anterior que en la medición del compromiso social de las universidades no se puede obviar el cuantificar cómo están de presentes en la planificación estratégica los compromisos tendentes a mejorar la rendición de cuentas. Es por ello, y en vista de los resultados presentados, que entendemos que los equipos rectores debieran aunar mayores esfuerzos en acercar y mejorar la accesibilidad de la información a la sociedad, en términos generales, para poder así satisfacer sus necesidades.

<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Existen Códigos explícitos de Buen Gobierno	2,60	4,13	-1,53
Se establecen anualmente objetivos a cumplir respecto a la RS, se les da seguimiento y se informa sobre ello.	3,10	4,25	-1,15
Existen Códigos de Conducta explícitos	2,93	4,06	-1,14
Existe una estrategia clara y definida de rendición de cuentas. (publicación memoria de responsabilidad social)	3,33	4,47	-1,14
Desempeña actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS	2,85	3,86	-1,01
En los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable	3,28	4,28	-1,00
En el plan estratégico y en el cuadro de mando existen indicadores de RS de la Universidad.	3,43	4,37	-0,94
Se realiza una supervisión en detalle de la eficacia y eficiencia de la Universidad.	3,50	4,38	-0,88
Lleva a cabo estrategias de comunicación para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con los grupos de interés.	3,23	4,09	-0,86
Existe/n alguna/s estructura/s administrativa/s y/o política con dedicación exclusiva en los temas de RS	2,68	3,49	-0,82
La Universidad establece las estrategias a largo plazo	3,83	4,25	-0,42
Realizan adhesiones a los pronunciamientos internacionales en materia social y/o medioambiental	3,35	3,76	-0,41
Existe una declaración expresa de la misión y visión enfatizando los valores y compromisos como institución socialmente responsable	3,98	4,33	-0,36
Se realizan búsquedas acerca de las "mejores prácticas" que realizan otras Universidades	3,80	4,03	-0,23
Se realiza un esfuerzo por administrar los recursos de forma responsable (plan de austeridad, política de consumo responsable, etc.)	4,30	4,41	-0,11
Existe un responsable político de los temas de RS en el Gobierno de la Universidad	3,65	3,66	-0,01
Realizan adhesiones a los pronunciamientos de la CRUE en materia social y/o medioambiental	3,83	3,73	0,10

**Tabla 8: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de gobierno corporativo**

En el ámbito de los estudiantes (tabla 9) se observa que las prácticas que son estimadas como más relevantes están relacionadas con la realización y publicación de las encuestas de satisfacción de los estudiantes (relevancia=4), con el establecimiento de canales estructurados para formular reclamaciones/quejas (relevancia =4) y con el cumplimiento de la Ley de protección de datos (relevancia = 3,67). Por el contrario, las actividades relacionadas con el servicio de atención psicopedagógica (relevancia=2,67), existe una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos (relevancia=2,67), apoyo e integración de estudiantes

inmigrantes (relevancia = 2,33) y actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad (relevancia = 2,33) son las que menos atención le presta este sector. Sin embargo, en el análisis del grado de desarrollo de estas prácticas se observa, en todos los casos, que el esfuerzo en su implantación es superior a lo esperado.

De forma más detallada la tabla 9 pone de manifiesto que el mayor alineamiento se produce en las siguientes actividades: i) realización de actividades relacionadas con formación en RS y en Ética (GAP = 0,12 puntos), ii) realización y publicación de encuestas de satisfacción de los alumnos/as (GAP = 0,45 puntos de media), iii) realización de actividades encaminadas al autoempleo (GAP = 0,57 puntos) y último, iv) posesión de certificados en materia de calidad de títulos y/o servicios (GAP = 0,72 puntos). Por el contrario, las mayores discrepancias son obtenidas en las siguientes actividades: i) actividades para la formación en lenguas (1,02), ii) cumplimiento con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad (1,08), iii) actividades de apoyo e integración a mayores de 25 años (1,13), iv) actividades de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes (1,24), v) actividades para la formación en competencias (1,25), vi) servicio de atención psicopedagógica para el estudiante (1,26), vii) suministro información adecuada y honesta a sus estudiantes (1,34), viii) estrategia clara y definida para la eliminación de barreras (1,40), ix) estrategias claras y definidas para mejorar las becas y ayudas al estudio (1,41), x) medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad (1,53), xi) participación estudiantil en los órganos de gobierno y control (1,60), y, por último, xi) apoyo a actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad (1,89).

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en valores: RS y ÉTICA	3,45	3,33	0,12
Se realizan y se publican, periódicamente, encuestas de satisfacción del alumnado	4,45	4,00	0,45
Se realizan actividades encaminadas al autoempleo	3,90	3,33	0,57
Se realiza una estrategia continua de mejora en los procesos de formación del estudiante	4,05	3,33	0,72
La Universidad posee certificaciones en materia de calidad en titulaciones y/o servicios	4,08	3,33	0,74
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus estudiantes	4,75	4,00	0,75
Existe una estrategia clara y definida sobre movilidad de los estudiantes	4,20	3,33	0,87
Se realizan actividades encaminadas a la inserción laboral	4,28	3,33	0,94
Se realizan revisiones periódicas de los sistemas de docencia (contenidos, planes de estudios, oferta)	4,33	3,33	0,99
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en lenguas	4,35	3,33	1,02
Cumple con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad	4,75	3,67	1,08
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes mayores de 25 años	4,13	3,00	1,13
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes	3,58	2,33	1,24
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en competencias	4,25	3,00	1,25
Existe una unidad de atención psicopedagógica para el estudiante	3,92	2,67	1,26
Suministra información adecuada y honesta a sus estudiantes	4,68	3,33	1,34
Existen estrategias claras y definidas para la eliminación de barreras	4,40	3,00	1,40
Existe una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos/as	4,08	2,67	1,41
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad	4,53	3,00	1,53
Se facilita la participación estudiantil en los órganos de gobierno y control	4,60	3,00	1,60
Se apoyan actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad	4,23	2,33	1,89

**Tabla 9: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de estudiantes**

En el ámbito de los empleados (Tabla 10) de la universidad habría que señalar que, en términos generales, el nivel de desarrollo es alto o muy alto, entre las que destacan las siguientes actividades:

- Actuaciones firmes con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política... (4,54)

- Establecimiento de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas) (4,48)
- Se facilita la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control y existen actuaciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales (4,30)
- Acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales y la realización de actividades para mejorar e incentivar la investigación (4,25)
- Asignación presupuestaria a la acción social (4,20)
- Acciones encaminadas a la adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo (4,18)
- Establecimiento de políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral (4,13)
- Establecimiento de actividades que faciliten la movilidad del personal (4,08)
- Establecimiento de políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI (4,05)

A pesar de los esfuerzos realizados en el área de personal, es necesario enfatizar aquellas prácticas más ausentes o menos desarrolladas por los Órganos de Gobiernos, concretamente hacemos referencias a actividades de formación en responsabilidad social, tanto en el PAS (2,73) como en el PDI (2,68) y a la comunicación del índice de absentismo laboral sobre el total de empleados (3,00).

En relación a las discrepancias entre nivel de desarrollo y relevancia, encontramos, en líneas generales, que las desviaciones entre prácticas llevadas a cabo y nivel esperado de las mismas, son bajas, sin bien las mayores diferencias se encuentran precisamente, en las actividades con menor grado de implantación en las universidades.



<b>PERSONAL</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas de RS	2,73	4,08	-1,35
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas de RS	2,68	3,79	-1,11
Se informa del número de empleados que anualmente causan baja por enfermedad con relación al total de empleados	3,00	3,79	-0,79
Se siguen criterios de RS en la contratación del personal	3,03	3,71	-0,69
Proporciona /facilita asesoramiento jurídico a sus empleados cuando es necesario	3,43	4,07	-0,65
Realiza evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional de sus empleados y establece objetivos y metas de mejora	3,40	4,00	-0,60
Desarrolla estrategias y planes de comunicación interna.	3,68	4,07	-0,40
Se realizan políticas definidas con el fin de reducir el número de becarios y/o la contratación temporal	3,15	3,50	-0,35
Existen compromisos para minimizar la rotación de personal contratado y fomentar la estabilidad laboral	3,54	3,79	-0,25
Se realizan actividades para evaluar y mejorar el clima laboral	3,78	4,00	-0,23
Se informa del índice de accidentalidad laboral en la institución	3,38	3,57	-0,20
Dispone de estrategias para comunicar mensajes de tipo social	3,65	3,85	-0,20
Se implica al personal en el diseño de las estrategias de sus programas formativos	3,83	4,00	-0,18
Se realizan actividades para la mejora de la salud laboral	4,28	4,36	-0,08
Se desarrollan programas de reconocimientos médicos de los empleados más allá de los exigidos por Ley	4,05	4,07	-0,02
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus empleados	4,05	4,00	0,05
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PAS	3,88	3,79	0,09
Realiza acciones que garanticen el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.	4,23	4,14	0,09
Se realizan actividades para mejorar e incentivar la investigación	4,25	4,14	0,11
Existen políticas que favorecen la contratación de discapacitados	3,93	3,79	0,14
Se facilita la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control	4,30	4,14	0,16
Existen políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral	4,13	3,93	0,20
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI	4,05	3,71	0,34
Se realizan actividades para fomentar la movilidad de personal	4,08	3,71	0,36
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales	4,30	3,92	0,38
Dispone de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas)	4,48	4,07	0,40
Se destina parte del presupuesto a la acción social	4,20	3,71	0,49
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales	4,25	3,71	0,54
Se realizan actuaciones de adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo	4,18	3,57	0,61
Existe compromiso con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política...	4,54	3,86	0,68

Tabla 10: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de personal

Con respecto a la *proyección social* (Tabla 11) de la universidad, las actividades de proyección cultural (4,85), actividades relacionadas con la proyección al deporte (4,60), las colaboraciones con ONG, fundaciones, etc. (4,53), el fomento a los programas de voluntariado y participación social (4,48), las actividades de cooperación internacional (4,43), el apoyo al aula de mayores (4,30), la realización de donaciones a causas sociales (4,00) y las iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución con carácter voluntario (4,00) constituyen el eje de los mayores esfuerzos por parte de los órganos de gobierno de las universidades. Si observamos las demandas, son las actividades encaminadas al apoyo a actividades culturales (4,12), el establecimiento de herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad (4,10) y el fomento del voluntariado y la participación social (4,00) son las catalogadas como de mayor relevancia. En líneas generales en este ámbito concluimos que, salvo en algunas cuestiones como la realización y publicación de encuestas para medir la satisfacción de la sociedad (GAP=-1,46) y la fijación de incentivos a la investigación sobre RS (GAP= -1,36), existe un cierto y adecuado nivel de satisfacción con las actividades que las universidades desarrollan en este ámbito.

<b>SOCIEDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Se realizan y publican encuestas para medir la satisfacción de la sociedad	2,38	3,84	-1,46
Existen incentivos a la investigación sobre RS	2,50	3,86	-1,36
Se realizan periódicamente inversiones financieras de tipo socialmente responsable (aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera)	2,85	3,74	-0,89
Dispone de alguna herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad	3,48	4,11	-0,63
Se realizan periódicamente programas de migración e interculturalidad	3,80	3,85	-0,05
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por los estudiantes de la institución de carácter solidario	3,83	3,73	0,10
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución de carácter solidario	4,00	3,77	0,23
Se fomentan programas de voluntariado y participación social	4,48	4,00	0,48
Se establecen actividades de apoyo en materia de cooperación internacional	4,43	3,94	0,49
Se establecen actividades de apoyo al aula de mayores	4,30	3,78	0,52
Se realizan donaciones a causas sociales.	4,00	3,38	0,62
Se elaboran periódicamente actividades de proyección al deporte	4,60	3,90	0,70
Se elaboran periódicamente actividades de proyección cultural	4,85	4,12	0,73
Se realizan actividades en colaboración con ONG, fundaciones, etc.	4,53	3,80	0,73

**Tabla 11: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de sociedad**

Aunque el nivel de desglose de actividades definidas en el ámbito medioambiental (Tabla 12) es mayor que en el resto de casos, lo que sí se pone de manifiesto es que, salvo las actividades reducción del consumo energético (4,05), protocolos de gestión de residuos (3,89), Políticas ambientales explícitas a l/p(3,85), actividades para favorecer la conservación y mantenimiento (3,81), actividades periódicas para la concienciación ambiental (3,76), Sistemas de Gestión Ambiental (3,70), medidas tendentes a la reducción de consumo de agua (3,62), implantación de instalaciones con sistemas de ahorro de energía eléctrica (3,59), actividades encaminadas a potenciar la investigación ambiental (3,53), planes de rediseño de edificios (energía) (3,50), medidas tendentes al diseño de energía eficientes (3,45), medidas para la

reducción del uso de vehículos particulares(3,45), actuaciones para implicar a los estudiantes en iniciativas que en materia de sostenibilidad emprenda la institución (3,42), elaboración periódicamente auditorías energéticas (3,18), establecimiento de medidas para obtener certificaciones medioambientales (3,11) y establecimiento de procedimientos para definir, gestionar y reportar indicadores medioambientales (3,03), el resto de actividades tienen un desarrollo bajo o prácticamente nulos, , por lo que esta dimensión de la responsabilidad social se convierte en el mayor de los retos en el ámbito universitario para el logro de su compromiso social. Lo anterior puede ser congruente con la opinión de los directivos universitarios andaluces (Larrán y otros, 2010a), en cuanto a la percepción de la falta de presión social sobre este particular, al igual que en el trabajo de Ferrer-Balas y otros, (2008). En concreto, se pone de manifiesto en las entrevistas la percepción de los directivos sobre que la preocupación y la presión de la sociedad se dirigen a mejorar la docencia y la investigación, así como a la eficiencia de las universidades, más que a que se rijan todos los ámbitos por criterios de responsabilidad social. Igualmente, cuando se analizan el grado de relevancia que estas actividades tienen en la sociedad se puso de manifiesto una especial preocupación por los temas medioambientales.

<b>MEDIOAMBIENTE</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad y usos de agua reutilizada	1,74	3,77	-2,02
Existen mapas de ruidos para cada edificio	1,84	3,81	-1,97
Se suministra información periódica sobre las toneladas de basura de comedores	1,83	3,72	-1,89
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución que beneficien al medio ambiente	1,92	3,72	-1,81
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre otras emisiones atmosféricas de importancia	1,97	3,70	-1,73
Se informa periódicamente del gasto económico derivado de multas y sanciones impuestas por daños causados al medio ambiente	1,95	3,64	-1,69
Se suministra información periódica sobre la emisión de gases invernadero	2,03	3,69	-1,67
Se elaboran periódicamente auditorias de consumo de agua	2,46	4,03	-1,56
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de fertilizantes que se utilizan en los campus universitarios	1,92	3,43	-1,51
Se tienen políticas para la captación de agua para su consumo	2,18	3,62	-1,44
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de ruidos	2,46	3,87	-1,41

Existen planes de rediseño de edificios (agua)	2,35	3,76	-1,41
Se cuantifica y se informa periódicamente de la emisión de desechos peligrosos al medio ambiente	2,38	3,73	-1,35
Se informa sobre el presupuesto destinado a disminuir daños medioambientales, o bien, a su mejora	2,49	3,81	-1,33
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad de productos reciclados desglosados	2,49	3,73	-1,24
Se llevan a cabo medidas tendentes a la producción de energía alternativa	2,75	3,94	-1,19
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de materiales peligrosos generados	2,59	3,75	-1,15
Existen declaraciones formales sobre la política de la institución respecto al cambio climático y calentamiento global	2,61	3,68	-1,07
Se aplican declaraciones ISO en la gestión	2,79	3,80	-1,01
Existen protocolos explícitos de prevención de contaminación de aguas residuales	2,93	3,85	-0,93
Se suministra información periódica sobre cantidad total de residuos generados según tipos y destinos	2,92	3,84	-0,92
Se elaboran periódicamente auditorías energéticas	3,18	4,06	-0,89
Existen procedimientos para definir, gestionar y reportar indicadores medioambientales.	3,03	3,78	-0,75
Se llevan a cabo medidas tendentes al diseño de energía eficientes	3,45	4,10	-0,65
Se adoptan medidas para obtener certificaciones medioambientales	3,11	3,75	-0,64
Se poseen instalaciones de sistemas de ahorro de energía eléctrica	3,59	4,18	-0,59
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de consumo de agua	3,62	4,19	-0,57
Existen planes de rediseño de edificios (energía)	3,50	4,07	-0,57
Se realizan actuaciones para implicar a los estudiantes en iniciativas que en materia de sostenibilidad emprenda la institución	3,42	3,99	-0,57
Se llevan a cabo medidas para la reducción del uso de vehículos particulares	3,45	3,87	-0,42
Se efectúan actividades encaminadas a potenciar la investigación ambiental	3,53	3,91	-0,39
Se llevan a cabo Sistemas de Gestión Ambiental	3,70	3,97	-0,27
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción del consumo energético	4,05	4,28	-0,23
Se efectúan actividades periódicas para la concienciación ambiental	3,76	3,97	-0,21
Existen protocolos de gestión de residuos	3,89	4,05	-0,16
Se efectúan actividades para favorecer la conservación y mantenimiento	3,81	3,96	-0,15
Existen políticas ambientales explícitas a l/p	3,85	3,97	-0,12

Tabla 12: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de medioambiente

En el ámbito relacionado con las empresas (Tabla 13), es clara la preocupación de las universidades por establecer relaciones universidad-empresa mediante el desarrollo de Cátedras (4,44), por dar a conocer su oferta científica, humanística y tecnológica al ámbito empresarial (3,72) y llevar a cabo procedimientos para agilizar la contratación con el exterior (3,30), No obstante, llama poderosamente la atención el hecho de que el existan de estrategias con muy bajo nivel de desarrollo, inferior a 3 puntos, por lo que en este ámbito se infieren también bastantes medidas tendentes a la mejora y adecuarse a los requerimientos de la sociedad.

<b>EMPRESA</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>GAP</b>
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de bienes comprados con marca social	2,05	3,73	-1,68
Existen protocolos explícitos sobre criterios de RS en la contratación y selección de proveedores y/o suministradores	2,87	4,19	-1,32
Existen criterios y condiciones especiales de contratación con empresas con programas de inserción de colectivos con riesgo de exclusión social	2,85	4,09	-1,24
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de contratos pagados en los términos acordados	2,62	3,78	-1,16
Se llevan a cabo líneas y medidas tendentes a agilizar los procedimientos de contratación exterior	3,30	3,88	-0,58
Se cuantifica y se da a conocer el número de actividades de difusión de oferta científica, humanística y/o tecnológica	3,72	4	-0,28
Existen Cátedras/centros/institutos Universidad-empresa	4,44	4,21	0,23

Tabla 13: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de empresa

El último apartado, dedicado a la mejora continua (Tabla 14), al igual que se observa la preocupación por la mejora en la acreditación de los títulos (4,38), en infraestructuras (4,18), en la mejora de los procedimientos de la gestión y los servicios (4,03) y en el suministro de información sobre quejas, sugerencias y/o reclamaciones de los diferentes grupos de interés (3,33). Observamos posibilidades de mejoras en la gestión de las quejas y reclamaciones sobre privacidad (2,42), así como en todo lo relativo a la gestión de incidentes de discriminación (2,65) y políticas de contratación con criterios de RS (2,74). Por otra parte, del lado de la demanda que todas las actividades han sido catalogadas como relevantes o muy relevante destacando la relativa a gestión y servicios (4,31).

MEJORA CONTINUA	DESARROLLO	RELEVANCIA	GAP
Suministro de información periódica sobre número de reclamaciones fundamentadas sobre privacidad y fuga de datos	2,42	3,93	-1,51
Suministro de información periódica sobre el número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	2,65	3,91	-1,26
Evaluación periódica de las políticas para la contratación de servicios de comedor, con criterios de RS, incluso en lo relacionado con el proceso de reciclaje que realiza este servicio	2,74	3,97	-1,22
Suministro de información periódica sobre quejas, sugerencias y/o reclamaciones por diferentes grupos de interés	3,33	4,01	-0,68
Realización de actividades de mejora continua en gestión y servicios.	4,03	4,31	-0,28
Realización de actividades encaminadas a la mejora en infraestructuras	4,18	4,16	0,02
Realización de actividades encaminadas a la mejora continua títulos/acreditación títulos	4,38	4,22	0,17

Tabla 14: Análisis desarrollo/relevancias de prácticas de RS en el ámbito de mejora continua.

## 6. Conclusiones

En este apartado hemos querido poner de manifiesto la necesidad de adecuar los esfuerzos que realizan los diferentes Órganos de Gobierno de las universidades con las demandas sociales, ya que entendemos que éstos interactúan, influyen y se ven influidos por los comportamientos y acciones desarrollados por las universidades. Además entendemos supone un avance en la investigación no sólo en cuanto a conocimiento de expectativas de los diferentes grupos de interés en el ámbito universitario, sino también que puede ser de utilidad para aquellos dirigentes universitarios que deseen avanzar en el compromiso social de las universidades que lideren y gestionen.

Teniendo en cuenta que los grupos de interés van a ser receptores directos del comportamiento socialmente responsable de la Universidad y que componen el entorno inmediato de la responsabilidad social y condicionan el desarrollo de la misma, vamos a destacar una serie las actuaciones dónde el nivel de relevancia supera, en al menos un punto, al nivel de desarrollo:

- **Gobierno corporativo:**

- Existen Códigos explícitos de Buen Gobierno

- Se establecen anualmente objetivos a cumplir respecto a la RS, se les da seguimiento y se informa sobre ello.
- Existen Códigos de Conducta explícitos
- Existe una estrategia clara y definida de rendición de cuentas (publicación memoria de responsabilidad social)
- Desempeña actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS
- En los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable

• **Personal**

- Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas de RS
- Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas de RS

• **Sociedad**

- Existen incentivos a la investigación sobre RS
- Se realizan y publican encuestas para medir la satisfacción de la sociedad

• **Medioambiente**

- Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad y usos de agua reutilizada
- Existen mapas de ruidos para cada edificio
- Se suministra información periódica sobre las toneladas de basura de comedores
- Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución que beneficien al medio ambiente
- Se cuantifica y se suministra información periódica sobre otras emisiones atmosféricas de importancia
- Se informa periódicamente del gasto económico derivado de multas y sanciones impuestas por daños causados al medio ambiente
- Se suministra información periódica sobre la emisión de gases invernadero
- Se elaboran periódicamente auditorias de consumo de agua



- Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de fertilizantes que se utilizan en los campus universitarios
- Se tienen políticas para la captación de agua para su consumo
- Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de ruidos
- Existen planes de rediseño de edificios (agua)
- Se cuantifica y se informa periódicamente de la emisión de desechos peligrosos al medio ambiente
- Se informa sobre el presupuesto destinado a disminuir daños medioambientales, o bien, a su mejora
- Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad de productos reciclados desglosados
- Se llevan a cabo medidas tendentes a la producción de energía alternativa
- Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de materiales peligrosos generados
- Existen declaraciones formales sobre la política de la institución respecto al cambio climático y calentamiento global
- Se aplican declaraciones ISO en la gestión

• **Empresa**

- Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de bienes comprados con marca social
- Existen protocolos explícitos sobre criterios de RS en la contratación y selección de proveedores y/o suministradores
- Existen criterios y condiciones especiales de contratación con empresas con programas de inserción de colectivos con riesgo de exclusión social
- Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de contratos pagados en los términos acordados

• **Mejora continua**

- Suministro de información periódica sobre número de reclamaciones fundamentadas sobre privacidad y fuga de datos
- Suministro de información periódica sobre el número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas

- Evaluación periódica de las políticas para la contratación de servicios de comedor, con criterios de RS, incluso en lo relacionado con el proceso de reciclaje que realiza este servicio

Entre los principales hallazgos del trabajo, en lo que a nivel de desarrollo se refiere, es necesario poner de manifiesto el escaso nivel de implementación de las prácticas relacionadas con el medio ambiente, a pesar de ser la más numerosa, y las relacionadas con la dimensión empresarial. En contra, y como cabe esperar, el mayor nivel de impulso en estas actividades son las derivadas de las dimensiones personal y estudiantes. A continuación, y por el interés, se desglosan en las siguientes tablas, aquellas actividades de escaso, medio y alto desarrollo en las universidades españolas.

<b>ACTIVIDADES CON BAJO NIVEL DE DESARROLLO</b>	
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad y usos de agua reutilizada	1,74
Se suministra información periódica sobre las toneladas de basura de comedores	1,83
Existen mapas de ruidos para cada edificio	1,84
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución que beneficien al medio ambiente	1,92
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de fertilizantes que se utilizan en los campus universitarios	1,92
Se informa periódicamente del gasto económico derivado de multas y sanciones impuestas por daños causados al medio ambiente	1,95
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre otras emisiones atmosféricas de importancia	1,97
Se suministra información periódica sobre la emisión de gases invernadero	2,03
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de bienes comprados con marca social	2,05
Se tienen políticas para la captación de agua para su consumo	2,18
Existen planes de rediseño de edificios (agua)	2,35
Se realizan y publican encuestas para medir la satisfacción de la sociedad	2,38
Se cuantifica y se informa periódicamente de la emisión de desechos peligrosos al medio ambiente	2,38
Suministro de información periódica sobre número de reclamaciones fundamentadas sobre privacidad y fuga de datos	2,42
Se elaboran periódicamente auditorias de consumo de agua	2,46
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de ruidos	2,46
Se informa sobre el presupuesto destinado a disminuir daños medioambientales, o bien, a su mejora	2,49
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad de productos reciclados desglosados	2,49
Existen incentivos a la investigación sobre RS	2,50
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de materiales peligrosos generados	2,59
Existen Códigos explícitos de Buen Gobierno	2,60
Existen declaraciones formales sobre la política de la institución respecto al cambio climático y calentamiento global	2,61
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de contratos pagados en los términos acordados	2,62
Suministro de información periódica sobre el número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	2,65
Existe/n alguna/s estructura/s administrativa/s y/o política con dedicación exclusiva en los temas de RS	2,68
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas de RS	2,68
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas de RS	2,73
Evaluación periódica de las políticas para la contratación de servicios de comedor, con criterios de RS, incluso en lo relacionado con el proceso de reciclaje que realiza este servicio	2,74
Se llevan a cabo medidas tendentes a la producción de energía alternativa	2,75
Se aplican declaraciones ISO en la gestión	2,79

Desempeña actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS	2,85
Se realizan periódicamente inversiones financieras de tipo socialmente responsable (aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera)	2,85
Existen criterios y condiciones especiales de contratación con empresas con programas de inserción de colectivos con riesgo de exclusión social	2,85
Existen protocolos explícitos sobre criterios de RS en la contratación y selección de proveedores y/o suministradores	2,87
Se suministra información periódica sobre cantidad total de residuos generados según tipos y destinos	2,92
Existen Códigos de Conducta explícitos	2,93
Existen protocolos explícitos de prevención de contaminación de aguas residuales	2,93

<b>ACTIVIDADES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO</b>	
Se informa del número de empleados que anualmente causan baja por enfermedad con relación al total de empleados	3,00
Se siguen criterios de RS en la contratación del personal	3,03
Existen procedimientos para definir, gestionar y reportar indicadores medioambientales.	3,03
Se establecen anualmente objetivos a cumplir respecto a la RS, se les da seguimiento y se informa sobre ello.	3,10
Se adoptan medidas para obtener certificaciones medioambientales	3,11
Se realizan políticas definidas con el fin de reducir el número de becarios y/o la contratación temporal	3,15
Se elaboran periódicamente auditorías energéticas	3,18
Lleva a cabo estrategias de comunicación para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con los grupos de interés.	3,23
En los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable	3,28
Se llevan a cabo líneas y medidas tendentes a agilizar los procedimientos de contratación exterior	3,30
Existe una estrategia clara y definida de rendición de cuentas. (publicación memoria de responsabilidad social)	3,33
Suministro de información periódica sobre quejas, sugerencias y/o reclamaciones por diferentes grupos de interés	3,33
Realizan adhesiones a los pronunciamientos internacionales en materia social y/o medioambiental	3,35
Se informa del índice de accidentalidad laboral en la institución	3,38
Realiza evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional de sus empleados y establece objetivos y metas de mejora	3,40
Se realizan actuaciones para implicar a los estudiantes en iniciativas que en materia de sostenibilidad emprenda la institución	3,42
En el plan estratégico y en el cuadro de mando existen indicadores de RS de la Universidad.	3,43
Proporciona /facilita asesoramiento jurídico a sus empleados cuando es necesario	3,43
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en valores: RS y ÉTICA	3,45
Se llevan a cabo medidas tendentes al diseño de energía eficientes	3,45
Se llevan a cabo medidas para la reducción del uso de vehículos particulares	3,45
Dispone de alguna herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad	3,48
Se realiza una supervisión en detalle de la eficacia y eficiencia de la Universidad.	3,50
Existen planes de rediseño de edificios (energía)	3,50
Se efectúan actividades encaminadas a potenciar la investigación ambiental	3,53
Existen compromisos para minimizar la rotación de personal contratado y fomentar la estabilidad laboral	3,54
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes	3,58
Se poseen instalaciones de sistemas de ahorro de energía eléctrica	3,59
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de consumo de agua	3,62
Existe un responsable político de los temas de RS en el Gobierno de la Universidad	3,65

Dispone de estrategias para comunicar mensajes de tipo social	3,65
Desarrolla estrategias y planes de comunicación interna.	3,68
Se llevan a cabo Sistemas de Gestión Ambiental	3,70
Se cuantifica y se da a conocer el número de actividades de difusión de oferta científica, humanística y/o tecnológica	3,72
Se efectúan actividades periódicas para la concienciación ambiental	3,76
Se realizan actividades para evaluar y mejorar el clima laboral	3,78
Se realizan búsquedas acerca de las “mejores prácticas” que realizan otras Universidades	3,80
Se realizan periódicamente programas de migración e interculturalidad	3,80
Se efectúan actividades para favorecer la conservación y mantenimiento	3,81
La Universidad establece las estrategias a largo plazo	3,83
Realizan adhesiones a los pronunciamientos de la CRUE en materia social y/o medioambiental	3,83
Se implica al personal en el diseño de las estrategias de sus programas formativos	3,83
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por los estudiantes de la institución de carácter solidario	3,83
Existen políticas ambientales explícitas a l/p	3,85
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PAS	3,88
Existen protocolos de gestión de residuos	3,89
Se realizan actividades encaminadas al autoempleo	3,90
Existe una unidad de atención psicopedagógica para el estudiante	3,92
Existen políticas que favorecen la contratación de discapacitados	3,93
Existe una declaración expresa de la misión y visión enfatizando los valores y compromisos como institución socialmente responsable	3,98
Se realizan donaciones a causas sociales.	4,00
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución de carácter solidario	4,00
Realización de actividades de mejora continua en gestión y servicios.	4,03
Se realiza una estrategia continua de mejora en los procesos de formación del estudiante	4,05
Se desarrollan programas de reconocimientos médicos de los empleados más allá de los exigidos por Ley	4,05
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus empleados	4,05
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI	4,05
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción del consumo energético	4,05
La Universidad posee certificaciones en materia de calidad en titulaciones y/o servicios	4,08
Existe una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos/as	4,08
Se realizan actividades para fomentar la movilidad de personal	4,08
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes mayores de 25 años	4,13
Existen políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral	4,13
Se realizan actuaciones de adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo	4,18
Realización de actividades encaminadas a la mejora en infraestructuras	4,18

Existe una estrategia clara y definida sobre movilidad de los estudiantes	4,20
Se destina parte del presupuesto a la acción social	4,20
Se apoyan actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad	4,23
Realiza acciones que garanticen el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.	4,23
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en competencias	4,25
Se realizan actividades para mejorar e incentivar la investigación	4,25
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales	4,25
Se realizan actividades encaminadas a la inserción laboral	4,28
Se realizan actividades para la mejora de la salud laboral	4,28
Se realiza un esfuerzo por administrar los recursos de forma responsable (plan de austeridad, política de consumo responsable, etc.)	4,30
Se facilita la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control	4,30
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales	4,30
Se establecen actividades de apoyo al aula de mayores	4,30
Se realizan revisiones periódicas de los sistemas de docencia (contenidos, planes de estudios, oferta)	4,33
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en lenguas	4,35
Realización de actividades encaminadas a la mejora continua títulos/acreditación títulos	4,38
Existen estrategias claras y definidas para la eliminación de barreras	4,40
Se establecen actividades de apoyo en materia de cooperación internacional	4,43
Existen Cátedras/centros/institutos Universidad-empresa	4,44
Se realizan y se publican, periódicamente, encuestas de satisfacción del alumnado	4,45
Dispone de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas)	4,48
Se fomentan programas de voluntariado y participación social	4,48
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad	4,53
Se realizan actividades en colaboración con ONG, fundaciones, etc.	4,53
Existe compromiso con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política...	4,54
Se facilita la participación estudiantil en los órganos de gobierno y control	4,60
Se elaboran periódicamente actividades de proyección al deporte	4,60
Suministra información adecuada y honesta a sus estudiantes	4,68
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus estudiantes	4,75
Cumple con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad	4,75
Se elaboran periódicamente actividades de proyección cultural	4,85

<b>ACTIVIDADES CON ALTO NIVEL DE DESARROLLO</b>	
Se informa del número de empleados que anualmente causan baja por enfermedad con relación al total de empleados	3,00
Se fomentan programas de voluntariado y participación social	3,00
Se siguen criterios de RS en la contratación del personal	3,03
Se establecen anualmente objetivos a cumplir respecto a la RS, se les da seguimiento y se informa sobre ello.	3,10
Se realizan actividades en colaboración con ONG, fundaciones, etc.	3,13
Se realizan políticas definidas con el fin de reducir el número de becarios y/o la contratación temporal	3,15
Lleva a cabo estrategias de comunicación para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con los grupos de interés.	3,23
En los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable	3,28
Existe una estrategia clara y definida de rendición de cuentas. (publicación memoria de responsabilidad social)	3,33
Existen Cátedras/centros/institutos Universidad-empresa	3,33
Realizan adhesiones a los pronunciamientos internacionales en materia social y/o medioambiental	3,35
Se informa del índice de accidentalidad laboral en la institución	3,38
Realiza evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional de sus empleados y establece objetivos y metas de mejora	3,40
En el plan estratégico y en el cuadro de mando existen indicadores de RS de la Universidad.	3,43
Proporciona /facilita asesoramiento jurídico a sus empleados cuando es necesario	3,43
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en valores: RS y ÉTICA	3,45
Se realiza una supervisión en detalle de la eficacia y eficiencia de la Universidad.	3,50
Existen compromisos para minimizar la rotación de personal contratado y fomentar la estabilidad laboral	3,54
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes	3,58
Se elaboran periódicamente actividades de proyección al deporte	3,63
Existe un responsable político de los temas de RS en el Gobierno de la Universidad	3,65
Dispone de estrategias para comunicar mensajes de tipo social	3,65
Desarrolla estrategias y planes de comunicación interna.	3,68
Se realizan actividades para evaluar y mejorar el clima laboral	3,78
Se realizan búsquedas acerca de las "mejores prácticas" que realizan otras Universidades	3,80
Realizan adhesiones a los pronunciamientos de la CRUE en materia social y/o medioambiental	3,83
La Universidad establece las estrategias a largo plazo	3,83
Se implica al personal en el diseño de las estrategias de sus programas formativos	3,83
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PAS	3,88
Se realizan actividades encaminadas al autoempleo	3,90
Existe una unidad de atención psicopedagógica para el estudiante	3,92
Existen políticas que favorecen la contratación de discapacitados	3,93
Existe una declaración expresa de la misión y visión enfatizando los valores y compromisos como institución socialmente responsable	3,98
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI	4,05
Se desarrollan programas de reconocimientos médicos de los empleados más allá de	4,05



los exigidos por Ley	
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus empleados	4,05
Se realiza una estrategia continua de mejora en los procesos de formación del estudiante	4,05
Existe una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos/as	4,08
La Universidad posee certificaciones en materia de calidad en titulaciones y/o servicios	4,08
Se realizan actividades para fomentar la movilidad de personal	4,08
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes mayores de 25 años	4,13
Existen políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral	4,13
Se realizan actuaciones de adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo	4,18
Existe una estrategia clara y definida sobre movilidad de los estudiantes	4,20
Se destina parte del presupuesto a la acción social	4,20
Se apoyan actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad	4,23
Realiza acciones que garanticen el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.	4,23
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en competencias	4,25
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales	4,25
Se realizan actividades para mejorar e incentivar la investigación	4,25
Se elaboran periódicamente actividades de proyección cultural	4,25
Se realizan actividades encaminadas a la inserción laboral	4,28
Se realizan actividades para la mejora de la salud laboral	4,28
Se realiza un esfuerzo por administrar los recursos de forma responsable (plan de austeridad, política de consumo responsable, etc.)	4,30
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales	4,30
Se facilita la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control	4,30
Se realizan revisiones periódicas de los sistemas de docencia (contenidos, planes de estudios, oferta)	4,33
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en lenguas	4,35
Existen estrategias claras y definidas para la eliminación de barreras	4,40
Se realizan y se publican, periódicamente, encuestas de satisfacción del alumnado	4,45
Dispone de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas)	4,48
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad	4,53
Existe compromiso con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política...	4,54
Se facilita la participación estudiantil en los órganos de gobierno y control	4,60
Suministra información adecuada y honesta a sus estudiantes	4,68
Cumple con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad	4,75
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus estudiantes	4,75
Dispone de alguna herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad	3,48
Se realizan periódicamente programas de migración e interculturalidad	3,80
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por los estudiantes de la institución de carácter solidario	3,83
Se realizan donaciones a causas sociales.	4,00
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución de carácter solidario	4,00
Se establecen actividades de apoyo al aula de mayores	4,30
Se establecen actividades de apoyo en materia de cooperación internacional	4,43

## **7. ANEXO: ENCUESTAS**



Conferencia de  
Consejos Sociales  
de las Universidades Públicas Españolas



## **ENCUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

## **BLOQUE I – PERFIL**

1. Indique, por favor, la Universidad que representa: (Desplegable con indicación de cada una de las Universidades públicas españolas)
2. Indique el tipo de vinculación que tiene con el Consejo Social (Desplegable con indicación de cada uno de los siguientes ítems)

Presidente/a del Consejo Social

Secretario/a del Consejo Social

Representante PAS

Representante PDI

Representante alumnado

Representante Político

Representante Sindical

Representante Empresarial

Representante Social

Otros (Indicar)

3. Indique el sexo: \_\_\_\_\_

### **Definiciones de Responsabilidad Social Universitaria:**

Para la UNED, ‘responsabilidad social’ significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Supone rendir cuentas a la sociedad de los avances positivos y negativos respecto a los compromisos asumidos con sus grupos de interés y, en general, en materia de derechos humanos, medioambiente, buen gobierno y compromiso social.

El Proyecto Universidad Construye País de Chile define la RSU como la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta.

**BLOQUE II – PERCEPCIONES Y OPINIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes **MOTIVACIONES** o **ACELERADORES** para implantar/desarrollar acciones y políticas de responsabilidad social en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5; totalmente de acuerdo)

<b>MOTIVACIONES/ACELERADORES</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
El Compromiso Social está intrínsecamente ligado a la visión y misión de la Universidad Pública	1	2	3	4	5
El liderazgo social y ético que ejerce el equipo de Gobierno de mi Universidad	1	2	3	4	5
Mi Universidad lleva a cabo desde hace tiempo acciones relacionadas con la Responsabilidad Social, aunque no las haya identificado como tales	1	2	3	4	5
Los valores y aspectos sociales y ambientales deben ser más importantes en el ámbito público que en el privado, dado el papel ejemplarizante que debe tener la Administración Pública	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y motivación de los empleados	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y fidelización de los estudiantes	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la imagen y la reputación de mi Universidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social reduciría ciertos costes	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a encontrar nuevas acciones formativas e investigadoras vinculadas a aspectos sociales y ambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social ayudaría a captar estudiantes con preferencias sociales/ambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría las relaciones con proveedores/suministradores/tejido empresarial	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a una mayor vinculación con la comunidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a demandas sociales (presiones de la comunidad)	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a presiones internas (demandas de los empleados)	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS mejorarían la competitividad de mi Universidad	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a encontrar nuevas vías de colaboración con el tejido empresarial	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a aumentar la financiación de la Universidad	1	2	3	4	5

5. Indique su grado de acuerdo con las siguientes **BARRERAS/FRENOS** para implantar/developar RS en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo)

<b>BARRERAS/FRENOS</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Falta de formación sobre la RS	1	2	3	4	5
Escasez de recursos financieros	1	2	3	4	5
Escasez de recursos humanos	1	2	3	4	5
Falta de tiempo	1	2	3	4	5
La creencia de que estas prácticas no mejoran la situación financiera	1	2	3	4	5
La creencia de que la legislación y gestión medioambiental no es relevante para mi Universidad	1	2	3	4	5
Los proveedores más habituales de la Universidad no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
Los estudiantes no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
Los empleados no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
El tejido empresarial no considera importante la cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
La dificultad de integrar los aspectos sociales y ambientales en la estrategia de la Universidad	1	2	3	4	5
Los posibles costes políticos derivados de una mayor transparencia y rendición de cuentas	1	2	3	4	5
El modelo de gobierno de la Universidad	1	2	3	4	5
La falta de instrucciones claras y obligatoriedad	1	2	3	4	5

### **BLOQUE III – PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

6. Cómo de relevante sería para su universidad el desarrollar las siguientes actividades/acciones, etc. (1: nada relevante; 5: totalmente relevante)

<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>Nada relevante</b>			<b>Totalmente relevante</b>	
Implantación de Códigos explícitos de Buen Gobierno	1	2	3	4	5
Implantación de Códigos de Conducta explícitos	1	2	3	4	5
Realización de adhesiones a los pronunciamientos internacionales en materia social y/o medioambiental	1	2	3	4	5
Realización de adhesiones a los pronunciamientos de la CRUE en materia social y/o medioambiental	1	2	3	4	5
Definición de una estrategia clara y definida de rendición de cuentas. (publicación memoria de responsabilidad social)	1	2	3	4	5
Realización de una declaración expresa de la misión y visión enfatizando los valores y compromisos como institución socialmente responsable	1	2	3	4	5
Realización de búsquedas acerca de las “mejores prácticas” que realizan otras Universidades	1	2	3	4	5
Existencia de un responsable político de los temas de RS en el Gobierno de la Universidad	1	2	3	4	5
Existencia de alguna/s estructura/s administrativa/s y/o política con dedicación exclusiva en los temas de RS	1	2	3	4	5
Desempeño de actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS	1	2	3	4	5
Implantación de estrategias de comunicación para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con los grupos de interés.	1	2	3	4	5
Establecimiento anual de objetivos a cumplir respecto a la RS, con seguimiento y información a recibir sobre ello.	1	2	3	4	5
Medición del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.	1	2	3	4	5
Establecimiento de estrategias a largo plazo	1	2	3	4	5
Esfuerzos para administrar los recursos de forma responsable (plan de austeridad, política de consumo responsable, etc.)	1	2	3	4	5
Realización de una supervisión en detalle de la eficacia y eficiencia de la Universidad.	1	2	3	4	5
Definición en el plan estratégico y en el cuadro de mando de indicadores de RS de la Universidad.	1	2	3	4	5

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>Nada relevante</b>					<b>Totalmente relevante</b>
Existencia de una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos/as	1	2	3	4	5	
Existencia de una estrategia clara y definida sobre movilidad de los estudiantes	1	2	3	4	5	
Existencia una unidad de atención psicopedagógica para el estudiante	1	2	3	4	5	
Existencia de estrategias claras y definidas para la eliminación de barreras	1	2	3	4	5	
Existencia de medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad	1	2	3	4	5	
Apoyo a actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad	1	2	3	4	5	
Realización de actividades para que los estudiantes tengan formación en competencias	1	2	3	4	5	
Realización de revisiones periódicas de los sistemas de docencia (contenidos, planes de estudios, oferta)	1	2	3	4	5	
Realización de una estrategia continua de mejora en los procesos de formación del estudiante	1	2	3	4	5	
Realización de actividades encaminadas a la inserción laboral	1	2	3	4	5	
Realización de actividades encaminadas al autoempleo	1	2	3	4	5	
Realización de actividades para que los estudiantes tengan formación en valores: RS y ÉTICA	1	2	3	4	5	
Realización de actividades para que los estudiantes tengan formación en lenguas	1	2	3	4	5	
Realización y publicación, periódica, de encuestas de satisfacción del alumnado	1	2	3	4	5	
Posesión de certificaciones en materia de calidad en titulaciones y/o servicios	1	2	3	4	5	
Cumplimiento con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad	1	2	3	4	5	
Tenencia de un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus estudiantes	1	2	3	4	5	
Suministro de información adecuada y honesta a sus estudiantes	1	2	3	4	5	
Medidas encaminadas a mejorar la participación estudiantil en los órganos de gobierno y control	1	2	3	4	5	
Existencia de medidas de apoyo e integración de estudiantes mayores de 25 años	1	2	3	4	5	
Existencia de medidas de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes	1	2	3	4	5	



PERSONAL	Nada relevante			Totalmente relevante	
Existencia de acciones encaminadas a la formación del PDI en temas de RS	1	2	3	4	5
Existencia de acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales	1	2	3	4	5
Existencia de acciones encaminadas a la formación del PAS en temas de RS	1	2	3	4	5
Existencia de acciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales	1	2	3	4	5
Existencia de políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI	1	2	3	4	5
Existencia de políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PAS	1	2	3	4	5
Existencia de políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral	1	2	3	4	5
Seguimiento de criterios de RS en la contratación del personal	1	2	3	4	5
Destinar parte del presupuesto a la acción social	1	2	3	4	5
Realización de actividades para evaluar y mejorar el clima laboral	1	2	3	4	5
Realización de actividades para la mejora de la salud laboral	1	2	3	4	5
Realización de políticas definidas con el fin de reducir el número de becarios y/o la contratación temporal	1	2	3	4	5
Realización de actividades para fomentar la movilidad de personal	1	2	3	4	5
Realización de actividades para mejorar e incentivar la investigación	1	2	3	4	5
Implicar al personal en el diseño de las estrategias de sus programas formativos	1	2	3	4	5
Existencia de políticas que favorecen la contratación de discapacitados	1	2	3	4	5
Existencia de compromiso con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política...	1	2	3	4	5
Existencia de compromisos para minimizar la rotación de personal contratado y fomentar la estabilidad laboral	1	2	3	4	5
Realización de actuaciones de adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo	1	2	3	4	5
Informar sobre el índice de accidentalidad laboral en la institución	1	2	3	4	5
Informar del número de empleados que anualmente causan baja por enfermedad con relación al total de empleados	1	2	3	4	5
Realización de acciones que garanticen el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.	1	2	3	4	5
Desarrollo de programas de reconocimientos médicos de los empleados más allá de los exigidos por Ley	1	2	3	4	5
Realización de evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional de sus empleados y establece objetivos y metas de mejora	1	2	3	4	5
Desarrollo de estrategias y planes de comunicación interna.	1	2	3	4	5
Posesión de un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus empleados	1	2	3	4	5

Proporcionar /facilitar asesoramiento jurídico a sus empleados cuando es necesario	1	2	3	4	5
Disponer de estrategias para comunicar mensajes de tipo social	1	2	3	4	5
Disponer de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas)	1	2	3	4	5
Facilitar la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control.	1	2	3	4	5

SOCIEDAD	Nada relevante			Totalmente relevante	
Elaboración periódica de actividades de proyección cultural	1	2	3	4	5
Elaboración periódica de actividades de proyección al deporte	1	2	3	4	5
Realización de donaciones a causas sociales.	1	2	3	4	5
Realización de actividades en colaboración con ONG, fundaciones, etc.	1	2	3	4	5
Fomento de programas de voluntariado y participación social	1	2	3	4	5
Realización periódica de programas de migración e interculturalidad	1	2	3	4	5
Existencia de incentivos a la investigación sobre RS	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Establecimiento de actividades de apoyo en materia de cooperación internacional	1	2	3	4	5
Establecimiento de actividades de apoyo al aula de mayores	1	2	3	4	5
Realización y publicación de encuestas para medir la satisfacción de la sociedad	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Realización periódica de inversiones financieras de tipo socialmente responsable (aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera)	1	2	3	4	5
Disponer de alguna herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad	1	2	3	4	5
Existencia de iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución de carácter solidario	1	2	3	4	5
Existencia de iniciativas voluntarias emprendidas por los estudiantes de la institución de carácter solidario	1	2	3	4	5

<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>Nada relevante</b>			<b>Totalmente relevante</b>	
Existencia de políticas ambientales explícitas a l/p	1	2	3	4	5
Existencia de Sistemas de Gestión Ambiental	1	2	3	4	5
Elaboración periódica de auditorías energéticas	1	2	3	4	5
Existencia de medidas tendentes a la reducción del consumo energético	1	2	3	4	5
Existencia de medidas tendentes a la producción de energía alternativa	1	2	3	4	5
Existencia de medidas tendentes al diseño de energía eficientes	1	2	3	4	5
Tenencia de instalaciones de sistemas de ahorro de energía eléctrica	1	2	3	4	5
Existencia de planes de rediseño de edificios (energía)	1	2	3	4	5
Existencia de medidas tendentes a la reducción de consumo de agua	1	2	3	4	5
Elaboración periódica de auditorías de consumo de agua	1	2	3	4	5
Existencia de políticas para la captación de agua para su consumo	1	2	3	4	5
Existencia de información periódica sobre la cantidad y usos de agua reutilizada	1	2	3	4	5
Existencia de protocolos explícitos de prevención de contaminación de aguas residuales	1	2	3	4	5
Existencia planes de rediseño de edificios (agua)	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre cantidad total de residuos generados según tipos y destinos	1	2	3	4	5
Existencia de información periódica sobre la cantidad de productos reciclados desglosados	1	2	3	4	5
Existencia de protocolos de gestión de residuos	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre las toneladas de basura de comedores	1	2	3	4	5
Existencia de mapas de ruidos para cada edificio	1	2	3	4	5
Implantación de medidas tendentes a la reducción de ruidos	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre la emisión de gases invernadero	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre otras emisiones atmosféricas de importancia	1	2	3	4	5
Existencia de medidas para la reducción del uso de vehículos particulares	1	2	3	4	5
Existencia de actividades periódicas para la concienciación ambiental	1	2	3	4	5
Existencia de actividades encaminadas a potenciar la investigación ambiental	1	2	3	4	5
Existencia de actividades para favorecer la conservación y mantenimiento	1	2	3	4	5
Adopción de medidas para obtener certificaciones medioambientales	1	2	3	4	5
Aplicación de declaraciones ISO en la gestión medioambiental	1	2	3	4	5

Existencia de declaraciones formales sobre la política de la institución respecto al cambio climático y calentamiento global	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre la cantidad de materiales peligrosos generados	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre la emisión de desechos peligrosos al medio ambiente	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre la cantidad de fertilizantes que se utilizan en los campus universitarios	1	2	3	4	5
Existencia de iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución que beneficien al medio ambiente	1	2	3	4	5
Existencia de procedimientos para definir, gestionar y reportar indicadores medioambientales.	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el gasto económico derivado de multas y sanciones impuestas por daños causados al medio ambiente	1	2	3	4	5
Realización de actuaciones para implicar a los estudiantes en iniciativas que en materia de sostenibilidad medioambiental emprenda la institución	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el presupuesto destinado a disminuir daños medioambientales, o bien, a su mejora	1	2	3	4	5

EMPRESA	Nada relevante			Totalmente relevante	
Existencia de Cátedras/centros/institutos Universidad-empresa	1	2	3	4	5
Existencia de protocolos explícitos sobre criterios de RS en la contratación y selección de proveedores y/o suministradores	1	2	3	4	5
Existencia de criterios y condiciones especiales de contratación con empresas con programas de inserción de colectivos con riesgo de exclusión social	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el porcentaje de bienes comprados con marca social	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el porcentaje de contratos pagados en los términos acordados	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el número de actividades de difusión de oferta científica, humanística y/o tecnológica	1	2	3	4	5
Puesta en marcha de líneas y medidas tendentes a agilizar los procedimientos de contratación exterior	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre la cantidad de productos alimenticios ecológicos que se adquieren a proveedores de la localidad	1	2	3	4	5
Actuaciones para adquirir productos a suministradores que hayan reducido en su proceso de producción el impacto medioambiental o bien tengan alianzas con organismos que tiene compromisos activos en la preservación del medio ambiente	1	2	3	4	5

<b>MEJORA CONTINUA</b>	<b>Nada relevante</b>			<b>Totalmente relevante</b>	
Suministro de información periódica sobre quejas, sugerencias y/o reclamaciones por diferentes grupos de interés	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre el número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	1	2	3	4	5
Suministro de información periódica sobre número de reclamaciones fundamentadas sobre privacidad y fuga de datos	1	2	3	4	5
Realización de actividades de mejora continua en gestión y servicios.	1	2	3	4	5
Realización de actividades encaminadas a la mejora continua títulos/acreditación títulos	1	2	3	4	5
Realización de actividades encaminadas a la mejora en infraestructuras	1	2	3	4	5
Evaluación periódica de las políticas para la contratación de servicios de comedor, con criterios de RS, incluso en lo relacionado con el proceso de reciclaje que realiza este servicio	1	2	3	4	5



Conferencia de  
Consejos Sociales  
de las Universidades Públicas Españolas



# **BORRADOR DE ENCUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

(A GESTORES: RECTOR; EQUIPO DE GOBIERNO)

## **BLOQUE I – PERFIL**

7. Indique, por favor, la Universidad que representa: (Desplegable con indicación de cada una de las Universidades públicas españolas)
8. Indique el tipo de vinculación que tiene con el Consejo Social (Desplegable con indicación de cada uno de los siguientes ítems)

Rector/a de la Universidad

Secretario/a de la Universidad

Gerente

Otros miembros del Equipo de gobierno de la universidad

9. Indique el sexo: \_\_\_\_\_

### **Definiciones de Responsabilidad Social Universitaria:**

Para la UNED, ‘responsabilidad social’ significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Supone rendir cuentas a la sociedad de los avances positivos y negativos respecto a los compromisos asumidos con sus grupos de interés y, en general, en materia de derechos humanos, medioambiente, buen gobierno y compromiso social.

El Proyecto Universidad Construye País de Chile define la RSU como la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta.

**BLOQUE II – PERCEPCIONES Y OPINIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes **MOTIVACIONES** o **ACELERADORES** para implantar/desarrollar acciones y políticas de responsabilidad social en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5; totalmente de acuerdo)

<b>MOTIVACIONES/ACELERADORES</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
El Compromiso Social está intrínsecamente ligado a la visión y misión de la Universidad Pública	1	2	3	4	5
El liderazgo social y ético que ejerce el equipo de Gobierno de mi Universidad	1	2	3	4	5
Mi Universidad lleva a cabo desde hace tiempo acciones relacionadas con la Responsabilidad Social, aunque no las haya identificado como tales	1	2	3	4	5
Los valores y aspectos sociales y ambientales deben ser más importantes en el ámbito público que en el privado, dado el papel ejemplarizante que debe tener la Administración Pública	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y motivación de los empleados	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y fidelización de los estudiantes	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la imagen y la reputación de mi Universidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social reduciría ciertos costes	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a encontrar nuevas acciones formativas e investigadoras vinculadas a aspectos sociales y ambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social ayudaría a captar estudiantes con preferencias sociales/ambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría las relaciones con proveedores/suministradores/tejido empresarial	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a una mayor vinculación con la comunidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a demandas sociales (presiones de la comunidad)	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a presiones internas (demandas de los empleados)	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS mejorarían la competitividad de mi Universidad	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a encontrar nuevas vías de colaboración con el tejido empresarial	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a aumentar la financiación de la Universidad	1	2	3	4	5



11. Indique su grado de acuerdo con las siguientes **BARRERAS/FRENOS** para implantar/developar RS en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo)

<b>BARRERAS/FRENOS</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Falta de formación sobre la RS	1	2	3	4	5
Escasez de recursos financieros	1	2	3	4	5
Escasez de recursos humanos	1	2	3	4	5
Falta de tiempo	1	2	3	4	5
La creencia de que estas prácticas no mejoran la situación financiera	1	2	3	4	5
La creencia de que la legislación y gestión medioambiental no es relevante para mi Universidad	1	2	3	4	5
Los proveedores más habituales de la Universidad no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
Los estudiantes no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
Los empleados no consideran importantes las cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
El tejido empresarial no considera importante la cuestiones sociales/medioambientales	1	2	3	4	5
La dificultad de integrar los aspectos sociales y ambientales en la estrategia de la Universidad	1	2	3	4	5
Los posibles costes políticos derivados de una mayor transparencia y rendición de cuentas	1	2	3	4	5
El modelo de gobierno de la Universidad	1	2	3	4	5
La falta de instrucciones claras y obligatoriedad	1	2	3	4	5

### **BLOQUE III – PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

12. Indique el grado de desarrollo, en su Universidad, de las siguientes actividades que se integran en la gestión de la RS, según los diferentes grupos de interés, entendiendo como tales todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad universitaria, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (estudiantes, proveedores/suministradores, empleados, Gobierno Corporativo, comunidad local, etc.) **(1: En absoluto se desarrolla; 5; totalmente desarrollado)**

<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Existen Códigos explícitos de Buen Gobierno	1	2	3	4	5
Existen Códigos de Conducta explícitos	1	2	3	4	5
Realizan adhesiones a los pronunciamientos internacionales en materia social y/o medioambiental	1	2	3	4	5
Realizan adhesiones a los pronunciamientos de la CRUE en materia social y/o medioambiental	1	2	3	4	5
Existe una estrategia clara y definida de rendición de cuentas. (publicación memoria de responsabilidad social)	1	2	3	4	5
Existe una declaración expresa de la misión y visión enfatizando los valores y compromisos como institución socialmente responsable	1	2	3	4	5
Se realizan búsquedas acerca de las “mejores prácticas” que realizan otras Universidades	1	2	3	4	5
Existe un responsable político de los temas de RS en el Gobierno de la Universidad	1	2	3	4	5
Existe/n alguna/s estructura/s administrativa/s y/o política con dedicación exclusiva en los temas de RS	1	2	3	4	5
Desempeña actividades de formación y concienciación de los miembros del Consejo de Gobierno en el ámbito de la RS	1	2	3	4	5
Lleva a cabo estrategias de comunicación para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con los grupos de interés.	1	2	3	4	5
Se establecen anualmente objetivos a cumplir respecto a la RS, se les da seguimiento y se informa sobre ello.	1	2	3	4	5
En los últimos años se han alcanzado los objetivos previstos, de una forma razonable	1	2	3	4	5
La Universidad establece las estrategias a largo plazo	1	2	3	4	5
Se realiza un esfuerzo por administrar los recursos de forma responsable (plan de austeridad, política de consumo responsable, etc.)	1	2	3	4	5
Se realiza una supervisión en detalle de la eficacia y eficiencia de la Universidad.	1	2	3	4	5
En el plan estratégico y en el cuadro de mando existen indicadores de RS de la Universidad.	1	2	3	4	5

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Existe una estrategia clara y definida para mejorar las becas y ayudas al estudio de alumnos/as	1	2	3	4	5
Existe una estrategia clara y definida sobre movilidad de los estudiantes	1	2	3	4	5
Existe una unidad de atención psicopedagógica para el estudiante	1	2	3	4	5
Existen estrategias claras y definidas para la eliminación de barreras	1	2	3	4	5
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes con discapacidad	1	2	3	4	5
Se apoyan actividades encaminadas al fomento de la multiculturalidad	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en competencias	1	2	3	4	5
Se realizan revisiones periódicas de los sistemas de docencia (contenidos, planes de estudios, oferta)	1	2	3	4	5
Se realiza una estrategia continua de mejora en los procesos de formación del estudiante	1	2	3	4	5
Se realizan actividades encaminadas a la inserción laboral	1	2	3	4	5
Se realizan actividades encaminadas al autoempleo	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en valores: RS y ÉTICA	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para que los estudiantes tengan formación en lenguas	1	2	3	4	5
Se realizan y se publican, periódicamente, encuestas de satisfacción del alumnado	1	2	3	4	5
La Universidad posee certificaciones en materia de calidad en titulaciones y/o servicios	1	2	3	4	5
Cumple con la ley orgánica de protección de datos y de principios de confidencialidad	1	2	3	4	5
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus estudiantes	1	2	3	4	5
Suministra información adecuada y honesta a sus estudiantes	1	2	3	4	5
Se facilita la participación estudiantil en los órganos de gobierno y control	1	2	3	4	5
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes mayores de 25 años	1	2	3	4	5
Existen medidas de apoyo e integración de estudiantes inmigrantes	1	2	3	4	5

PERSONAL	En absoluto se desarrolla			Totalmente desarrollado	
	1	2	3	4	5
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas de RS	1	2	3	4	5
Existen acciones encaminadas a la formación del PDI en temas generales	1	2	3	4	5
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas de RS	1	2	3	4	5
Existen acciones encaminadas a la formación del PAS en temas generales	1	2	3	4	5
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PDI	1	2	3	4	5
Existen políticas explícitas de promoción/planes de carrera del PAS	1	2	3	4	5
Existen políticas explícitas de conciliación vida familiar y laboral	1	2	3	4	5
Se siguen criterios de RS en la contratación del personal	1	2	3	4	5
Se destina parte del presupuesto a la acción social	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para evaluar y mejorar el clima laboral	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para la mejora de la salud laboral	1	2	3	4	5
Se realizan políticas definidas con el fin de reducir el número de becarios y/o la contratación temporal	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para fomentar la movilidad de personal	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para mejorar e incentivar la investigación	1	2	3	4	5
Se implica al personal en el diseño de las estrategias de sus programas formativos	1	2	3	4	5
Existen políticas que favorecen la contratación de discapacitados	1	2	3	4	5
Existe compromiso con la igualdad de oportunidad y con la eliminación de cualquier tipo de discriminación basada en etnias, religión, sexo, edad, discapacidad, afiliación política...	1	2	3	4	5
Existen compromisos para minimizar la rotación de personal contratado y fomentar la estabilidad laboral	1	2	3	4	5
Se realizan actuaciones de adaptación para que el personal discapacitado pueda desarrollar adecuadamente su trabajo	1	2	3	4	5
Se informa del índice de accidentalidad laboral en la institución	1	2	3	4	5
Se informa del número de empleados que anualmente causan baja por enfermedad con relación al total de empleados	1	2	3	4	5
Realiza acciones que garanticen el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.	1	2	3	4	5
Se desarrollan programas de reconocimientos médicos de los empleados más allá de los exigidos por Ley	1	2	3	4	5
Realiza evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional de sus empleados y establece objetivos y metas de mejora	1	2	3	4	5
Desarrolla estrategias y planes de comunicación interna.	1	2	3	4	5
Posee un proceso estructurado/ canales para registrar reclamaciones y quejas de sus empleados	1	2	3	4	5

Proporciona /facilita asesoramiento jurídico a sus empleados cuando es necesario	1	2	3	4	5
Dispone de estrategias para comunicar mensajes de tipo social	1	2	3	4	5
Dispone de herramientas de diálogo específicas que facilitan la comunicación interna en la Universidad (intranet, revistas, boletines, cartas)	1	2	3	4	5
Se facilita la participación de los empleados en los órganos de gobierno y control.	1	2	3	4	5

<b>SOCIEDAD</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Se elaboran periódicamente actividades de proyección cultural	1	2	3	4	5
Se elaboran periódicamente actividades de proyección al deporte	1	2	3	4	5
Se realizan donaciones a causas sociales.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades en colaboración con ONG, fundaciones, etc.	1	2	3	4	5
Se fomentan programas de voluntariado y participación social	1	2	3	4	5
Se realizan periódicamente programas de migración e interculturalidad	1	2	3	4	5
Existen incentivos a la investigación sobre RS	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Se establecen actividades de apoyo en materia de cooperación internacional	1	2	3	4	5
Se establecen actividades de apoyo al aula de mayores	1	2	3	4	5
Se realizan y publican encuestas para medir la satisfacción de la sociedad	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Se realizan periódicamente inversiones financieras de tipo socialmente responsable (aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera)	1	2	3	4	5
Dispone de alguna herramienta de diálogo y participación para incorporar los intereses de su comunidad en las decisiones de la Universidad	1	2	3	4	5
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución de carácter solidario	1	2	3	4	5
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por los estudiantes de la institución de carácter solidario	1	2	3	4	5

<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Existen políticas ambientales explícitas a l/p	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo Sistemas de Gestión Ambiental	1	2	3	4	5
Se elaboran periódicamente auditorías energéticas	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción del consumo energético	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas tendentes a la producción de energía alternativa	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas tendentes al diseño de energía eficientes	1	2	3	4	5
Se poseen instalaciones de sistemas de ahorro de energía eléctrica	1	2	3	4	5
Existen planes de rediseño de edificios (energía)	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de consumo de agua	1	2	3	4	5
Se elaboran periódicamente auditorías de consumo de agua	1	2	3	4	5
Se tienen políticas para la captación de agua para su consumo	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad y usos de agua reutilizada	1	2	3	4	5
Existen protocolos explícitos de prevención de contaminación de aguas residuales	1	2	3	4	5
Existen planes de rediseño de edificios (agua)	1	2	3	4	5
Se suministra información periódica sobre cantidad total de residuos generados según tipos y destinos	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se da a conocer de forma periódica la cantidad de productos reciclados desglosados	1	2	3	4	5
Existen protocolos de gestión de residuos	1	2	3	4	5
Se suministra información periódica sobre las toneladas de basura de comedores	1	2	3	4	5
Existen mapas de ruidos para cada edificio	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas tendentes a la reducción de ruidos	1	2	3	4	5
Se suministra información periódica sobre la emisión de gases invernadero	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre otras emisiones atmosféricas de importancia	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo medidas para la reducción del uso de vehículos particulares	1	2	3	4	5
Se efectúan actividades periódicas para la concienciación ambiental	1	2	3	4	5
Se efectúan actividades encaminadas a potenciar la investigación ambiental	1	2	3	4	5
Se efectúan actividades para favorecer la conservación y mantenimiento	1	2	3	4	5
Se adoptan medidas para obtener certificaciones medioambientales	1	2	3	4	5
Se aplican declaraciones ISO en la gestión medioambiental	1	2	3	4	5
Existen declaraciones formales sobre la política de la	1	2	3	4	5

institución respecto al cambio climático y calentamiento global					
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de materiales peligrosos generados	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se informa periódicamente de la emisión de desechos peligrosos al medio ambiente	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se informa periódicamente de la cantidad de fertilizantes que se utilizan en los campus universitarios	1	2	3	4	5
Existen iniciativas voluntarias emprendidas por el personal de la institución que beneficien al medio ambiente	1	2	3	4	5
Existen procedimientos para definir, gestionar y reportar indicadores medioambientales.	1	2	3	4	5
Se informa periódicamente del gasto económico derivado de multas y sanciones impuestas por daños causados al medio ambiente	1	2	3	4	5
Se realizan actuaciones para implicar a los estudiantes en iniciativas que en materia de sostenibilidad medioambiental emprenda la institución	1	2	3	4	5
Se informa sobre el presupuesto destinado a disminuir daños medioambientales, o bien, a su mejora	1	2	3	4	5

<b>EMPRESA</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Existen Cátedras/centros/institutos Universidad-empresa	1	2	3	4	5
Existen protocolos explícitos sobre criterios de RS en la contratación y selección de proveedores y/o suministradores	1	2	3	4	5
Existen criterios y condiciones especiales de contratación con empresas con programas de inserción de colectivos con riesgo de exclusión social	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de bienes comprados con marca social	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se suministra información periódica sobre el porcentaje de contratos pagados en los términos acordados	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se da a conocer el número de actividades de difusión de oferta científica, humanística y/o tecnológica	1	2	3	4	5
Se llevan a cabo líneas y medidas tendentes a agilizar los procedimientos de contratación exterior	1	2	3	4	5
Se cuantifica y se da a conocer la cantidad de productos alimenticios ecológicos que se adquieren a proveedores de la localidad	1	2	3	4	5
Se hacen actuaciones para adquirir productos a suministradores que hayan reducido en su proceso de producción el impacto medioambiental o bien tengan alianzas con organismos que tiene compromisos activos en la preservación del medio ambiente	1	2	3	4	5

<b>MEJORA CONTINUA</b>	<b>En absoluto se desarrolla</b>			<b>Totalmente desarrollado</b>	
Se efectúa y se publica periódicamente estadísticas de quejas, sugerencias y/o reclamaciones por diferentes grupos de interés	1	2	3	4	5
Se suministra de forma periódica información sobre el número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	1	2	3	4	5
Se suministra información periódica sobre número de reclamaciones fundamentadas sobre privacidad y fuga de datos	1	2	3	4	5
Se realizan actividades mejora continua en gestión y servicios.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades encaminadas a la mejora continua títulos/acreditación títulos	1	2	3	4	5
Se realizan actividades encaminadas a la mejora en infraestructuras	1	2	3	4	5
Se evalúan periódicamente las políticas para la contratación de servicios de comedor, con criterios de RS, incluso en lo relacionado con el proceso de reciclaje que realiza este servicio	1	2	3	4	5

#### **BLOQUE IV – RESULTADOS Y MEJORAS**

13. Indique, en los siguientes apartados, si se han producido mejoras o no en los 3 últimos años, en las siguientes variables (1= no ha mejorado en nada; 5= ha mejorado mucho):

<b>BENEFICIOS Y MEJORA</b>	<b>No ha mejorado en nada</b>			<b>Ha mejorado mucho</b>	
Satisfacción de de los estudiantes	1	2	3	4	5
Satisfacción de la Comunidad Local	1	2	3	4	5
<i>Feed back</i> constructivo con los grupos de interés	1	2	3	4	5
Imagen/reputación	1	2	3	4	5
Absentismo laboral	1	2	3	4	5
Motivación y satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
Satisfacción de las Empresas	1	2	3	4	5
Satisfacción de los proveedores	1	2	3	4	5
Satisfacción de la Comunidad Local	1	2	3	4	5
Reducción de Abandono voluntario de los trabajadores	1	2	3	4	5
Beneficios (Trasferencia a la sociedad o beneficio social)	1	2	3	4	5
Reducción de costes	1	2	3	4	5
Posición de la Universidad en los rankings	1	2	3	4	5



<b>Eficiencia</b>	1	2	3	4	5
<b>Explotación de nuevos modelos de gestión ligados a la RS Universitaria</b>	1	2	3	4	5
<b>Calidad de la formación</b>	1	2	3	4	5
<b>Coordinación de procesos internos</b>	1	2	3	4	5
<b>Organización de las tareas del personal</b>	1	2	3	4	5
<b>Productividad</b>	1	2	3	4	5
<b>Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno</b>	1	2	3	4	5
<b>Gastos I+D</b>	1	2	3	4	5
<b>Transparencia</b>	1	2	3	4	5
<b>Inserción laboral de los estudiantes egresados</b>	1	2	3	4	5
<b>Reducción de Abandono voluntario de los estudiantes</b>	1	2	3	4	5
<b>Mejora en la calidad de los servicios prestados</b>	1	2	3	4	5

## 8. Bibliografía

- AECA (2009). La Taxonomía XBRL de Responsabilidad. Social Corporativa. Documento nº 6.
- ALLEN, A. (2000). Institutional change and leadership in greening the campus. in Leal Filho, W. (Ed.), Sustainability and University Life, Peter Lang, Frankfurt, p. 108.
- ARGANDOÑA, A. 1999. Business ethics in Spain. Journal of Business Ethics, 22 (3): 155-173.
- ASCIGIL, S.F. (2010). Toward socially responsible SMEs? Quality award model as a tool. The Quality Management Journal. Vol. 17, No. 3. pp. 7-20.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN) (2007). Propuesta de indicadores de evaluación de la función de proyección social/ Extensión universitaria/ Interacción en la educación superior. <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=2306#>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- AUSJAL (2008): Políticas e indicadores de Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL <http://www.ausjal.org/files/rsu.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- BADEN, D. A., HARWOOD, I. A., Y WOODWARD, D.G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMES to demonstrate csr practices: an added incentive or counter productive?. European Management Journal. Vol 27, pp. 429-441.
- BAJO, N. y DURAN, JJ. (2009). Responsabilidad social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas. Boletín Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº2.
- BALL, A., BROADBENT J., Y JARVIS, T. (2006). Waste management, the challenges of the PFI and sustainability reporting. Business Strategy and the Environment, 15(4): 258-2.
- BORGA, F., CITTERIO, A., NOCI, G. Y PIZZURNO, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: case studies in italian furniture companies. Business Strategy and the Environment. Vol. 19. Pp. 162–176.
- BOS-BROUWERS, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMES: evidence of themes and activities in practice. Business Strategy and the Environment. Vol. 19. Pp. 417–435.
- BOYLE, S. (1999). Education, sustainability and cleaner production. Journal of Cleaner Production, 7 (1): 83-7.

- BRADFORD, J. Y FRASER, E.D.G. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 15, pp. 156–172.
- BUENO CAMPOS, E. Y CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F.(2007). La Tercera Misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Revista Economía Industrial* ISSN 0422-2784 nº 366 pp. 43-59.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. (1996). “How Corporate Social Responsibility pays off. Long range planning”. 29, 4, pp.495-502.
- CABRERA, M.K; DÉNIZ, M.C.; SANTANA, D.J. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y Empresa Familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, nº 4, pp. 43-58.
- CAPDEVILA, I., BRUNO, J., Y JOFRE, L. (2002). Curriculum greening and environmental research co-ordination at the Technical University of Catalonia, Barcelona. *Journal of Cleaner Production*, 10 (1): 29-33.
- CASTELLÓ, I., y LOZANO, J.M. (2009): *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. Instituto de Innovación Social. Universidad Ramón Llull. ESADE.
- CHRISMAN, J., James and Archer, W., Richard (1984). Small business social responsibility: some perceptions and insights. *American Journal of Small Business*. Vol.IX, No. 2.
- CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., y SCOZZI, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SMEs perspective. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 16. pp. 1579-1588.
- CILIBERTI, F., DE GROOT, G., DE HAAN, J., Y PONTRANDOLFO, P. (2009). Codes to coordinate supply chains: SMES’ experiences with SA8000. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14, nº 2. Pp. 117–127.
- CÓDIGO UNIFICADO DE BUEN GOBIERNO. (2006). Disponible en [http://objetivo15.net/doc/CNMV\\_CodigoBuenGobiernoDeLasSociedadesCotizadas.pdf](http://objetivo15.net/doc/CNMV_CodigoBuenGobiernoDeLasSociedadesCotizadas.pdf).
- COMISIÓN DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. APROBACIÓN DEL INFORME DE LA SUBCOMISIÓN PARA POTENCIAR Y PROMOVER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS. Disponible en [http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/InformeDiputadosRSE.pdf](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/InformeDiputadosRSE.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.

- COMISIÓN DESARROLLO SOSTENIBLE EUROPA (2001). Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible, disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:ES:PDF>.
- COMISIÓN EUROPEA (2002a). European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs. Ed. Comunidad Europea, Bélgica, nº 4, 66 págs.
- COMISIÓN EUROPEA (2002b). Las Pymes europeas en estudio, Observatorio de las Pymes europeas. Ed. Comunidad Europea, Bélgica, 15 págs.
- COMISIÓN EUROPEA (2005). Cuestionario Unión Europea de RSE para PYMES. Disponible en: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&MS=30&MN=2#d>. Última consulta realizada el 28 de noviembre de 2011.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES, INFORME OLIVENCIA (1999). El buen gobierno de las sociedades. Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Disponible en [http://www.cnmv.es/Portal\\_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf](http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES, INFORME ALDAMA (2003). Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y sociedades cotizadas. Disponible en [http://www.cnmv.es/Portal\\_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF](http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV, 2005). Código unificado de buen gobierno. Disponible en [http://objetivo15.net/doc/CNMV\\_CodigoBuenGobiernoDeLasSociedadesCotizadas.pdf](http://objetivo15.net/doc/CNMV_CodigoBuenGobiernoDeLasSociedadesCotizadas.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- COMISIÓN SECTORIAL CADEP (2002): Comisión de calidad ambiental, desarrollo sostenible y prevención de riesgos laborales de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/Sostenibilidad/CADEP/>
- COMISIÓN SECTORIAL I+D de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/comision-sectorial-id.html>
- COMISIÓN SECTORIAL de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) de la Conferencia de Rectores de Universidades

- Españolas. Disponible en [http://crue-tic.uji.es/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://crue-tic.uji.es/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)
- COMISIÓN SECTORIAL de la Mesa de Gerentes de las Universidades Españolas (MDG) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/aeconomicos/mesagerentes/>
  - COMISIÓN SECTORIAL de Internacionalización y Cooperación de las Universidades Españolas (CICUE) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/areainternacional/cicue/>
  - COMISIÓN ACADÉMICA SECTORIAL DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CASUE) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/aacademicos/CASUE/>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE). Borrador del catálogo de Indicadores del sistema Universitario Español. Disponible en <http://www.ciencias.ula.ve/ComisionCur/Documentos/CatalogoIndicadoresSistemaUniversitarioEspanol.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONSEJO EUROPEO DE BARCELONA (2002). Disponible en [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/es/ec/70829.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/ec/70829.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONSEJO EUROPEO DE GOTEMBURGO (2001), Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible. Bruselas, 15/5/2001. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:ES:PDF>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONSEJO EUROPEO DE LISBOA (2000). Estrategia de Lisboa, disponible en [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONSEJO EUROPEO DE BRUSELAS (2006). Revisión de la Estrategia de la UE para un desarrollo sostenible (EDS UE. Estrategia revisada. Disponible en <http://register.consilium.europa.eu/pdf/es/06/st10/st10117.es06.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - CONSEJO GENERAL UNIVERSITARIO (2008): Reglamento de políticas e indicadores de RSU. Documento Base. Universidad Autónoma de Jalisco.

- CONTRATO PROGRAMA 2009 suscrito entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Universidad de Cádiz..
- CORDANO, M., SCOTT MARSHALL, R., y SILVERMAN, M. (2010). How do Small and Medium Enterprises Go “Green”? A Study of Environmental Management Programs in the U.S. Wine Industry. *Journal of Business Ethics*. Vol. 92, pp. 463–478.
- CREIGHTON, S.H. (1999). *Greening the Ivory Tower. Improving the Environmental Track Record of Universities, Colleges, and Other Institutions*. MIT Press, Cambridge, MA.
- DAHLE, M. Y E. NEUMAYER (2001). Overcoming barriers to campus greening. A survey among higher educational institutions in London, UK. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 2 (2), 139-160.
- DAVIES, I. A., Y CRANE, A. (2010). Corporate Social Responsibility in small and medium size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 19 No. 2, pp. 126-139.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., VALOR MARTÍNEZ, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *BOLETIN ECONOMICO DE ICE N° 2755* (enero).
- DE LA CUESTA, M., PORRAS, A., SAAVEDRA, I. y SÁNCHEZ, D. (2010). El compromiso social de la UNED, en *Responsabilidad Social Universitaria*, (coords) De La Cuesta, M; De la Cruz, C. y Rodríguez, J.M., Netbiblo, Universidad de A Coruña,.
- DE TIENNE, K. B., Y LEWIS, LEE W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to Corporate Social Responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60 (4): 359-376.
- DE VAUS, D.A. (1993): *Surveys in Social Research* (3rd edn.), London: UCL Press.
- DECENIO DE LAS NACIONES UNIDAS DE LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (2005-2014), Disponible en <http://www.esd-world-conference-2009.org/es/informacion-de-base/deds.html#c1001>, UNESCO.
- DECLARACIÓN TRIPARTITA DE PRINCIPIOS SOBRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y LA POLÍTICA SOCIAL. (2006). Disponible en [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09\\_303\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_303_span.pdf), Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

- DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERÚ (2009). Enfoque de la Responsabilidad Social en la PUCP: Una propuesta [http://dars.pucp.edu.pe/publicaciones/MANUAL\\_DARS-final.pdf](http://dars.pucp.edu.pe/publicaciones/MANUAL_DARS-final.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- DIRECTRICES DEL GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI). (2006), Disponible en <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/>.
- ENDERLE, G. (1996). FOCUS: A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe. *Business Ethics: A European Review*, 5 (1): 33-46.
- ENDERLE, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 13, nº 1, pp. 51-63.
- ESTRATEGIA 2020 DE LA UNIÓN EUROPEA. Disponible en [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303\\_1\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf).
- ESTRATEGIA DE LISBOA (2000). [http://www.fundacionluisvives.org/upload/66/29/Cuaderno\\_2\\_4.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/66/29/Cuaderno_2_4.pdf).
- ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE DESARROLLO SOSTENIBLE. (2007). Disponible en [http://www.mma.es/secciones/el\\_ministerio/pdf/EEDSnov07\\_editdic.pdf](http://www.mma.es/secciones/el_ministerio/pdf/EEDSnov07_editdic.pdf), Ministerio de la Presidencia.
- FASSIN, Y. (2008). Smes and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 17, nº 4, pp. 364-378.
- FERNÁNDEZ, J.L., BENAVIDES, J. Y VILLAGRA, N. (2007). Bodega Jiménez-Landi and Javier Benjumea chair: the collaborative creation of a strategic stakeholder management approach in a small spanish enterprise. *Corporate Governance*. Vol. 7, No. 4, pp. 524-533.
- FERNÁNDEZ, R (1998). Análisis bibliométrico de la Producción Científica. *Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Asociación Ciencia Hoy*; Vol 8; Nº 44.
- FERRER-BALAS, D., ADACHI, J., BANAS, S., DAVIDSON, C.I., HOSHIKOSHI, A., MISHRA, A., MOTODOA, Y., ONGA, M., Y OSTWALD, M. (2008). An international comparative análisis of sustainability transformations across seven

- universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3): 295-316.
- FISHER, K., GEENEN, J., JURCEVIC, M., MCCLINTOCK, K. Y DAVIS, G. (2009). Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, n°1, pp. 66-82.
  - FLINT, K. (2001). Institutional ecological footprint analysis. A case of the University of Newcastle, Australia. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol 2 (1) pp. 48-62.
  - FORO DE EXPERTOS SOBRE RSE (2005). Informe RSE disponible en [http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - FOX, T. 2005. *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility*. London: International Institute for Environment Y Development (IIED).
  - FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
  - FRIEDMAN, A., MILES, S., Y ADAMS, C. (2000). Small and medium-sized enterprises and the environment: evaluation of a specific initiative aimed at all small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7, n° 4.
  - FRIEDMAN, A. L. AND MILES, S. (2001). SMEs and the environment: two case studies', *Eco-Management and Auditing*. Vol. 8, no. 4, pp. 200-209.
  - FULLER, T. AND TIAN, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, pp. 287-304.
  - FÜLÖP, G., HISRIC, R. y SZEGEDI, K: (2000): "Business ethics and social responsibility in transition economies", *Journal of Management Development*, 19, 1, pp. 5-31.
  - GADENNE, D., KENNEDY, J., y MCKEIVER, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*. Vol. 84, pp. 45–63.
  - GARAVAN, T.H., HERATY, N., ROCK, A., y DALTON, E. (2010): Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A



- Typology of HRD Interventions, *Advances in Developing Human Resources*, 12, 587-613.
- GARCÍA VALDERRAMA, T. Y MULERO MENDIGORRI, E. (2005): "Content validation of a measure of R&D effectiveness". *R&D Management* 35, 3, 311-331
  - GELBMANN, U. (2010). Establishing strategic CSR in SMEs: an austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. *Sustainable Development*. Vol. 18, pp. 90-98.
  - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006). G3 Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
  - GRAAFLAND, J.J. (2002). Corporate Social Responsibility and Family Business. Paper presented at the Research Forum of the Family Business Network 13 the Annual Conference, Helsinki, Finland.
  - GRAAFLAND J.; VAN DE VEN B. y STOFFELE N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics*. Vol. 47, nº 1, pp. 5–60.
  - GUILLÉN, M., MELÉ, D., Y MURPHY, P (2002). European vs American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case. *Business ethics: A European Review*, 11 (2): 167-178.
  - GÜLER ARAS, ASLI AYBARS, OZLEM KUTLU (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Iss: 3, pp.229 – 254.
  - HAIGH, M., Y JONES, MARC. T. (2006). The drivers of Corporate Social Responsibility: A critical review. Ashridge Business School, UK.
  - HALILA, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of environmental management systems (EMSS) based on ISO 14001. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 14, 167–181.
  - HAMMANN, E.M., HABISCH, A., y PECHLANER, H. (2009). Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs - Empirical Evidence from German Companies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, nº 1, pp. 37-51.
  - HANNAN, M., Y FREEMAN, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-64.

- HAZLINA, N.Y SEET, P.S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*. Vol. 11 No.1, pp. 77-88.
- HEILMAYR, R (2005). Sustainability Reporting at Higher education institutions. Disponible en [http://www.roberts.cmc.edu/PSI/eep/2006\\_RHeilmayrthesis.pdf](http://www.roberts.cmc.edu/PSI/eep/2006_RHeilmayrthesis.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- HIGHER EDUCATION FUNDING COUNCIL FOR ENGLAND (1998). Environmental Workbook disponible en [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98\\_62.pdf](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_62.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- HILLARY, R. (2000). Small and medium sized enterprises and the environment. *Business Imperatives*, Sheffield: Greenleaf.
- HERREMANS, I. Y ALLWRIGHT, D (2.000). Environmental management systems at North American universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol 1 (2 )pp. 168-181.
- HUSILLOS, J. Y ÁLVAREZ-GIIL, M. J. (2008). A stakeholder-theory approach to environmental disclosures by small and medium enterprises (SMES). *RC-SAR*. Vol. 11, nº 1, pp.. 125-156.
- HUSTED, B.W. AND ALLEN, D.B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy?. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, nº. 1. Pp: 21-31.
- INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=2](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- ISO 26000. NORMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (2010).
- JAMALI, D. ZANHOOR, M y KESHISHIAN, T. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*. Vol. 87, nº 3, pp. 355-377.
- JENKINS, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management* .Vol. 29, nº. 4. Pp: 37-57.
- JENKINS, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67. pp. 241-256.
- JENKINS, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, nº 1, pp. 21-36.

- KRAUSS, A., RŪTELIONĖ, A. Y PILIGRIMIENĖ, Ž. (2010). SME in search for feasible concepts for systematic social responsibility in times of crisis. *Economics and Management*. Vol. 15. Pp. 635-641.
- KUSYK, S.M. y LOZANO, J.M. (2007). Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate governance*. Vol. 7, nº 4, pp. 502-515.
- LAHDESMAKI, M.(2005). When Ethics Matters - Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*. Vol. 61, pp. 55-68.
- LAMPRINIDI, S., Y KUBO, N. (2008). Debate: The Global Reporting Initiative and Public Agencies. *Public Money Y PRADO Management*, 28 (6): 326-329.
- LARRÁN, M., Y LÓPEZ, A. (2009). ¿Son las Universidades Públicas Andaluzas Socialmente Responsables? ¿Por qué? Comunicación presentada al XIV WORKSHOP EN CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN MEMORIAL RAYMOND KONOPKA, Sanlúcar de Barrameda, Cádiz.
- LARRÁN, M., LÓPEZ, A., HERRERA, J., Y ANDRADES, J. (2010a). Evaluación del compromiso social de las universidades públicas: Un estudio empírico basado en el análisis de contenidos de sus planes estratégicos. Comunicación presentada al XIV congreso ASEPUC, A Coruña.
- LARRÁN, M., LÓPEZ, A., y MÁRQUEZ, C. (2010b): La comunidad universitaria andaluza ante la RS: Un estudio de opinión. *Ed. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía*. ISBN 978-84-694-3198-6.
- LARRÁN, M., LÓPEZ, A., Y CALZADO, Y. (2010c). Expectativas de los Stakeholders en las Universidades Públicas Españolas: Un estudio empírico. Comunicación presentada en el XIV Encuentro de ASEPUC, A Coruña.
- LARRÁN, M., A. LÓPEZ y J. ANDRADES (2010d), Barriers and drivers for the implementation of the social responsibility in the Public Spanish Universities, Comunicación presentada en el Congreso de la European Accounting Association, Estambul, Turquía.
- LARRÁN M., A. LÓPEZ y J. ANDRADES. (2011), ¿Ha propiciado la reciente reforma de títulos universitarios una mayor incorporación de la responsabilidad social corporativa en la oferta formativa universitaria?, *Comunicación presentada en las VIII Jornada de Trabajo de Docencia en Contabilidad*. ASEPUC. Palma, 17 de junio de 2011.

- LEPOUTRE, J. y HEENE, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67. Pp. 257-273.
- LEY 39/1999, DE 5 DE NOVIEMBRE, PARA PROMOVER LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/1999/11/06/pdfs/A38934-38942.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY ORGÁNICA DE UNIVERSIDADES (2001), Ley 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (B.O.E. 24/12/2001), modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, (B.O.E. 13/04/2007). <http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/03/pdfs/A43187-43195.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY 9/2006, de 28 de abril, sobre evaluación de los efectos de determinados planes y programas en el medio ambiente. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2006/04/29/pdfs/A16820-16830.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY DE DEPENDENCIA (2006) LEY 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2006/12/15/pdfs/A44142-44156.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY ORGÁNICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LOS CIUDADANOS A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (2007). Disponible en [http://www.access-info.org/documents/Access\\_Docs/Advancing/Spain/Espana\\_Anteproyecto\\_Ley\\_Transparencia.pdf](http://www.access-info.org/documents/Access_Docs/Advancing/Spain/Espana_Anteproyecto_Ley_Transparencia.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY 30/2007, DE 30 DE OCTUBRE, DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO. Disponible en <http://www.cert.fnmt.es/legsoporte/Ley%2030-2007.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.

- LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. Disponible en <http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/2390O/10010017.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY DE ECONOMÍA SOSTENIBLE (2011). Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LEY 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2011/06/02/pdfs/BOE-A-2011-9617.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LIBRO VERDE (2001). Fomentar un marco europeo para la RSE. Disponible en [http://ec.europa.eu/research/csfr/pdf/com\\_2011\\_0048\\_csf\\_green\\_paper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/research/csfr/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES. (1976) Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES. OCDE, Junio 2000.
- LONGO, M.; MURA, M. AND BONOLI, A. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance*. Vol 5, nº 4, pp. 28-42.
- LONGENECKER, J. G., MCKINNEY, J. A., y MOORE, C. W. (1989). Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*. Enero. Pp. 27-31.
- LOZANO SOLER, J.M. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. *Economiaz*, 65: 108-127.
- LUKEN, R. y STARES, R. (2005). Small Business Responsibility in Developing Countries: A Threat or an Opportunity? *Business Strategy and the Environment*. Vol 14, nº 1, pp. 38-53.
- LYNCH-WOOD, G., WILLIAMSON, D., y JENKINS, W. (2009). The over-reliance on self-regulation in CSR policy. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, nº 1., pp. 52-65.
- MARIN, L. Y RUBIO, A. (2008): "La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17, 3, pp. 27-42.

- MAXHAM III, J.G. Y NETEMEYER, R.G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customer's evaluations of complaint handling, *Journal of Marketing*, 67, pp. 46-6
- MCWILLIAMS, ABIGAIL; SIEGEL, DONALD (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, Volumen 26, Número 1, Páginas 117-127.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007). Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/30/pdfs/A44037-44048.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- MELLE, M. 2007. La responsabilidad social dentro del sector público. *Economiaz*, 65: 84-107.
- MEYERSON, J.W., Y Massy, W.F. (Ed.) 1995. *Revitalising Higher Education* Peterson's, Princeton.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Objetivos de la Educación para la década 2010-2020. Plan de acción 2010-2011. Consejo de Ministros, 25 de junio de 2010. Disponible en <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2010/plan-de-accion-2010-2011vdefinitivafinal.pdf?documentId=0901e72b801b3cad>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2008). REAL DECRETO 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- MODELO EFQM DE EXCELENCIA: 1999. European Foundation Quality Management. Madrid: Club Gestión de la Calidad, 1999.
- MOIR L. (2001). What Do We Mean By Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, 1, 2, pp. 16-22.
- MOORE, G. y SPENCE, L. (2006). Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*. Vol 67, 3. Pp. 219-226.
- MOORE, G., SLACK, R. y GIBBON, J. (2009). Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations. *Journal of Business Ethics*.. 89, pp. 173–188.
- MUÑOZ, M.J., FERNÁNDEZ, M.A., NIETO, L., RIVERA, J.M. y ESCRIG, E. (2009). SMEs and corporate social responsibility. The perspective from Spanish

- companies. *International Journal of Sustainable Economy* 2009 - Vol. 1, No.3 pp. 270 - 288.
- MURILLO, D. Y LOZANO, J.M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, nº 3, pp. 227-240.
  - MURILLO, D. Y LOZANO, J.M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, nº 1, pp. 7-20.
  - NACIONES UNIDAS. LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL (1999). Disponible en <http://www.un.org/spanish/sg/messages/davos2009globalcompact.html>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - NATIONAL WILDLIFE FEDERATIONS: National Wildlife Federation's State of the Campus Environment. Disponible en <http://www.nwf.org/Global-Warming/Campus-Solutions/Resources/Reports/State-of-the-Campus-Environment-Report.aspx>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - NAWROCKA, D. (2008). Environmental supply chain management, ISO 14001 and ROHS. how are small companies in the electronics sector managing?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 15. Pp. 349–360.
  - NEW JERSEY HIGHER EDUCATION PARTNERSHIP FOR SUSTAINABILITY (NJHEPS). Campus Sustainability Selected Indicators Snapshot and Guide. Disponible en [http://www.njheps.org/assessment/snapshot\\_guide\\_wkt.html](http://www.njheps.org/assessment/snapshot_guide_wkt.html). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - NICOLAIDES, A. (2006). The implementation of environmental management towards sustainable universities development as an ethical imperative. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7 (4), 414-424.
  - NIELSEN, A.E. y THOMSEN, CH. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises a study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 14 No. 2, Pp. 176-189.
  - NIELSEN, A.E. y THOMSEN, CH. (2009a). Investigation CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, nº 1, pp. 83-93.
  - OBSERVATORIO EUROPEO DE Pymes (2002). *European SMEs and Social and Environmental Responsibility* (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).

- OFICINA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. Universidad Iberoamericana Torreón. Disponible en <http://sitio.lag.uia.mx/publico/seccionesuialaguna/vinculacionsocial/PDF/ProyectoRSU.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE, 2001). "Corporate Responsibility. Private Initiatives and Public Goals", OCDE, Paris.
- ORR, D. (2000), "Transformation of academic planning for environmental education in the 21<sup>st</sup> century", in Leal Filho, W. (Ed.), Sustainability and University Life, Peter Lang, Frankfurt, p. 221.
- PEREZ, R. (2002), "Sustainable development as line of investigation in the division of economic and administrative sciences of the University of Sonora", paper presented at Clean Production and Pollution Prevention at Universities: Inside Stories International Conference, University of Sonora in Hermosillo, Sonora.
- ORTIZ, D. y KÜHNE, S. (2008). Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*. Vol. 82, nº2, pp. 463–475.
- PEDERSEN, E.R. (2009). The many and the few: rounding up the smes that manage csr in the supply chain. *An Internacional Journal*. VOL. 14, Nº. 2., PP. 109-116.
- PERRINI, F. (2006). SMEs and CSR Theory: evidence and implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, pp. 305-316.
- PERRINI, F. y MINOJA, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 17, nº 1, pp. 47-63.
- PERRINI, F., POGUTZ, S., Y TENCATI, A. (2006). Corporate social responsibility in italy: state of the art. *Journal of Business Strategies*. Vol. 23, nº 1. Pp. 65 – 91.
- PERRINI, F., RUSSO, A., TENCATI, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*. Vol. 74, pp. 285-300.
- PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA (2009-2012). Aprobado por el Consejo de Ministros el 13 de Febrero de 2009. Disponible en



- <http://www.casafrica.es/casafrica/Inicio/PlanDirectorCooperacionEspanola09-12.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- PREUSS, L. Y PERSCHKE, J. (2010). Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. *Journal of Business Ethics*. Vol. 92.
  - PRINCIPIOS PARA UNA EDUCACIÓN RESPONSABLE EN GESTIÓN (2007). Disponible en <http://www.unprme.org/resource-docs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>, PRME. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - PROPOSICIÓN NO DE LEY DEL GRUPO PARLAMENTARIO SOCIALISTA, SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (núm. expte. 162/000322), y de la Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Mixto, relativa a la adopción de medidas para promover la responsabilidad social de las empresas (núm. expte. 162/000234), aprobadas por el Pleno en su sesión del día 23 de junio de 2009. Disponible en [http://www.congreso.es/docu/tramit/162.322\\_162.234.pdf](http://www.congreso.es/docu/tramit/162.322_162.234.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - QUINN, J. (1997). Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/ Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics*. V.16, p. 119–127.
  - RIERA, P. (1996). Environmental policy at the Universitat Autonomia de Barcelona. En Leal Filho, W., MacDermot, F. and Padgam, J. (Eds.), *Implementing Sustainable Development at University Level ± A Manual of Good Practice*, CRE-COPERNICUS, Bradford.
  - ROBERTS, S., LAWSON, R. AND NICHOLLS, J. (2006). Generating Regional Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, pp. 275-286.
  - ROBERTS ENVIRONMENTAL CENTER (2009). Pacific Sustainability Index 3.0 Scoring Sheet. Disponible en <http://www.roberts.cmc.edu/PSI/ScoringSheets/PS3/Q0.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - RODGERS, C. (2010). Sustainable entrepreneurship in smes: a case study analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 17. Pp. 125–132.

- ROORDA, N. (2001). Audit Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE). Disponible en [http://www.eauc.org.uk/file\\_uploads/aishe-book1\\_5.pdf](http://www.eauc.org.uk/file_uploads/aishe-book1_5.pdf). Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- ROTURIER, J., Y DE ALMEIDA, A. (2000). ECOCAMPUS: a 'Practice-What-You-Preach' European collaboration. En Leal Filho, W. (Ed.), Sustainability and University Life, Peter Lang, Frankfurt, pp. 129-47.
- ROY, M. J., Y THÉRIN, F. (2008). Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 15, pp. 249-259.
- RUSSO, A. Y TENCATI, A. (2009). Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. Journal of Business Ethics. Vol. 85, pp. 339–353.
- RUSSO, A. Y PERRINI, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. Journal of Business Ethics. Vol. 91, pp. 207-221.
- SÁNCHEZ C.L, HERRERA A., ZÁRATE L. Y MORENO W.(2007). La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el contexto del cambio de la educación superior. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en <http://ihm.ccadet.unam.mx/virtualeduca2007/pdf/225-MSG.pdf> . Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- SARBUTTS, N. (2003). Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small and medium sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. Journal of Communication Management, Vol. 7 No. 4, pp. 340-7.
- SARKIS J. (2001). Manufacturing's role in corporate environmental sustainability: concerns for the new millennium. International Journal of Operations and Production Management 21(5/6). Pp. 666–686.
- SECRETARIA GENERAL DE UNIVERSIDADES (2010): Estrategia Universidad 2015: Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015. Ministerio de Educación. Disponible en <http://www.educacion.gob.es/dctm/eu2015/2011-estrategia-2015-espanol.pdf?documentId=0901e72b80910099>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- SEN, S. y BHATTACHARYA, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. Journal of Marketing Research, vol. 38, núm. 2, pp. 225-243.

- SERVINEK, P.J. (1992). Demographic Y Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses. *Journal of Business Ethics*, V. 11, pp. 555-566.
- SGE 21 (2011) Norma de empresa. Disponible en <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- SIBBEL, A. (2009). Pathways towards sustainability through higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10 (1), 68-82.
- SPENCE, L. J. y RUTHERFOORD, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manger. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 8, nº 2, pp. 126-139.
- SPENCE, L. y LOZANO, F. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*. Vol. 27, nº 1, pp. 43-53.
- SPENCE, L.J. (2000) Teaching Business Ethics: Are there Differences within Europe and is there a European Difference?. Review of 'the European Difference' by Zsolnai, L. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9, nº1, pp. 58-64.
- SPENCE, L.J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, Vol. 112, nº 4, pp. 533-552.
- SPENCE, L.J. y R. RUTHERFOORD (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. Vol 47, nº 1, pp. 1-5.
- SPENCE, L.J. y R. SCHMIDPETER (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good, *Journal of Business Ethics*. Vol. 45, nº 1-2, pp. 93-108.
- SPENCE, L.J., R. JEURISSEN AND R. RUTHERFOORD (2000). Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10, nº 4, pp. 945-965.
- SPENCE, L.J., R. SCHMIDPETER y A. HABISCH (2003). Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. *Journal of Business Ethics*. Vol. 47, nº 1, pp. 17- 29.
- SPENCE, L.J., y PERRINI, F. (2009). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*. Vol. 4, nº 2, pp. 20-31.
- STEPHENS, J.C., M.C. HERNANDEZ, M. ROMAN, A.C. GRAHAM Y R.W. SCHOLZ (2008). Higher Education as a change agent for sustainability in

- different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), 317-338.
- SWEENEY, L. (2007). Corporate Social Responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. Dublin Institute of Technology, Dublin, Ireland. *Corporate Governance – Bradford-*, Esmerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No. 4, pp. 516-523.
  - SZLÁVIK, J., PÁLVÖLGYI, T. CSIGÉNÉ NAGYPÁL, N., Y FÜLE, M. (2006). CSR in small and medium-sized companies: evidence from a survey of the automotive supply chain in Hungary and Austria. *Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)*. A Research Project within the EU's Sixth Framework Programme. Disponible en [www.rare-eu.net](http://www.rare-eu.net).
  - TENCATI, A., PERRINI, F., Y POGUTZ, S. (2004). New Tools to Foster Socially Responsible Behavior. *Journal of Business Ethics*, 53, p. 173.
  - THE COLLEGE SUSTAINABILITY REPORT CARD 2010 INDICATORS,. Disponible en <http://www.greenreportcard.org/report-card-2010/indicators>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - TILLEY, F (2000). Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 9, nº 1, pp. 31-41.
  - UDAYASANKAR, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*. Volume 83, Number 2.
  - UHLANER, L. M; VAN GOOR-BALK, H. J. M. y MASUREL, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 11, nº. 2, pp. 186-194.
  - UNCETA, A., y GURRUTXAGA, A. (2006). Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco: un Análisis Aplicado. *Lan Harremanak*. Revista de Relaciones Laborales, nº 14, pp. 25-41.
  - UNESCO, 1998. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, aprobado por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, disponible en [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm), el 9 de Octubre de 1998. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
  - UNITED NATIONS (2007). Indicators of sustainable development guidelines and methodologies disponible en [http://www.uneca.org/eca\\_programmes/sdd/events/Rio20/WorkshopSDIndicato](http://www.uneca.org/eca_programmes/sdd/events/Rio20/WorkshopSDIndicato)

r/SustainableDevelopmentIndicators.pdf. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.

- UNIVERSITY LEADERS FOR A SUSTAINABLE FUTURE (1999). Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ) for Colleges and Universities. Disponible en <http://www.ulsf.org/pdf/SAQforHigherEd09.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- VALLAEYS (2006). Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- VALLAEYS FRANCOIS (2008). Hacia la construcción de indicadores de responsabilidad social universitaria. Disponible en <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/2/IndicadoresRSU.pdf>. Última consulta realizada el 5 de diciembre de 2011.
- VAN GINKEL, H.J.A. (1996). Implementing sustainable development: a case study. En Leal Filho, W., MacDermot, F., Y Padgam, J. (Eds.), *Implementing Sustainable Development at University Level ± A Manual of Good Practice*, CRE-COPERNICUS, Bradford.
- VELÁSQUES, L., MUNGUÍA, N. Y SÁNCHEZ, M. (2005). Deterring sustainability in higher education. An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6 (4): 383-391.
- VENETOULIS, J. (2001). Assessing the ecological impact of a university. The ecological footprint for the University of Redlands. *International Journal of Sustainability in Higehr Education*, vol 2 (2) pp. 180-197.
- VIEBAHN, P. (2002). An environmental management model for universities: from environmental guidelines to staff involvement. *Journal of Cleaner Production*, 10 (1): 3-12.
- VITELL, S.J., DICKERSON, E.B., y FESTERVAND, T.A. (2000). *Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals*. Vol. 28.
- VIVES, A., CORRAL, A., e ISASI, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica* (Interamerican Development Bank, Washington, DC).
- VIVES, A (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*. Vol. 21.pp. 39.

- VON WELTZIEN HOIVIK, H. Y MELE, D. (2009). Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp- 551–563.
- WAGNER, T., R. J. LUTZ AND B. A. WEITZ (2009): “Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions”, *Journal of Marketing* 73, 6, pp. 77–91.
- WILKINSON, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, Vol. 21 Iss: 3, pp.206 – 217.
- WILLIAMSON, D., y LYNCH-WOOD, G. (2001). A new paradigm for SME environmental practice. *The TQM Magazine*, 13(6). Pp. 424-432.
- WILLIAMSON, D., LYNCH-WOOD, G., y RAMSAY, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, pp. 317-330.
- WILSON, E (1980). Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives?. *Journal of Small Business Management* 18 (3), 17-24.
- WORTHINGTON, I., RAM, M., y JONES, T. (2006). Exploring Corporate Social Responsibility in the UK Asian Small Business Community. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67. pp. 201–217.
- ZHU, Q., SARKIS, J., LAI, K. Y GENG, Y. (2008). The role of organizational size in the adoption of green supply chain management practices in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* .Vol. 15, Pp. 322–337.
- ZOBEL, T. (2007). The ‘pros’ and ‘cons’ of joint EMS and group certification: a swedish case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 14, pp. 152–166.