

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Departamento Economía de la Empresa



TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA EN ESPAÑA:
PROPUESTA DE UN MODELO DE
MEMORIA PARA SU VERIFICACIÓN**

Presentada por Dña. María del Pilar Montes Gutiérrez

Dirigida por Dra. Dña. Luisa Eugenia Reyes Recio

Codirigida por Dra. Dña. María del Pilar Laguna Sánchez

Madrid, julio de 2015

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de estos años de trabajo en la presente investigación, han sido muchas las personas que de un modo u otro me han ayudado. A ellas van dirigidas estas líneas de agradecimiento.

En primer lugar, a mis directoras de tesis. A Dra. Dña. Luisa E. Reyes Recio, por su labor de dirección, por su tiempo, dedicación y paciencia durante estos años. Por sus conocimientos, consejos y ayuda. Gracias.

A Dra. Dña. María del Pilar Laguna Sánchez, por su confianza y generosidad desde el principio. Por su disposición y la oportunidad brindada.

A la Universidad Rey Juan Carlos, que durante tantos años ha sido mi casa y a todas y cada una de sus personas que la componen. En especial al Departamento de Economía de la Empresa y a su profesorado, que siempre me ha dado una palabra de aliento y ánimo.

A tantas personas que han contribuido de diversos modos: José Ángel Moreno Izquierdo de EsF y Manuel Larrán, por su pronta disposición a colaborar; Araceli del Pozo Armentia y su familia; a mis compañeros del CEU, por animarme y facilitarme las cosas cuando todo parecía no tener fin.

Por supuesto, gracias a mi familia. A toda ella, sin la cual nada de esto habría sido posible: a mi madre, por su aliento, su confianza, sus esfuerzos y oraciones; a mi padre, por sus cortas pero justas palabras cuando han hecho falta; a Caná, Verónica Clara, Almudena y todas mis demás hermanas de La Aguilera, por tenerme siempre presente en su mente y oración; a Jesús, María José, Carmen, Manuel, Inma, Enrique, José María, Pablo, Reyes, María, Marcos y Guillermo, por vuestros ánimos, horas de canguro, interés, paciencia, abrazos y cariño. Gracias. A mis suegros y a mis cuñados, por escucharme y ayudarme siempre que han podido.

Y en especial a mi marido y a mis hijas: Covadonga, Almudena y Rocío, a los que tanto quiero. Porque me han sufrido durante estos largos años, pero sin los cuales no habría sido capaz de terminar este trabajo. Algún día comprenderán qué era eso de “la tesis de mamá” y espero que estén orgullosas. A Andrés, que tanto te has sacrificado durante este tiempo, porque te has ocupado completamente de esta familia para que yo pudiera estudiar, a ti, que tanto te quiero. Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	1
1.2. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. METODOLOGÍA	7
1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	9

PRIMERA PARTE: APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, LA UNIVERSIDAD Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	14
2.1.1. <i>EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i>	17
2.1.2. <i>TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS</i>	19
2.2. CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	24
2.2.1. <i>CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i>	27
2.3. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN LA DIFUSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS	30
2.4. ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	35
2.4.1. <i>DE LA APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i>	40
2.5. LA COMUNICACIÓN DE LAS ACCIONES E IMPACTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS	42
2.5.1. <i>INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN</i>	43
2.5.2. <i>INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN</i>	44
2.5.3. <i>THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)</i>	51

CAPÍTULO III. LA INSTITUCIÓN UNIVERISTARIA

3.1. MISIONES DE LA UNIVERSIDAD	64
3.1.1. TIPOS DE UNIVERSIDADES SEGÚN SU MISIÓN.....	69
3.2. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD	74
3.3. PARTICULARIDADES DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA	78

CAPÍTULO IV. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

4.1. CONCEPTO DE RESPOSANBILIDAD SOCIAL PÚBLICA.....	83
4.2. MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	89
4.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	91

CAPÍTULO V. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

5.1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	99
5.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	102
5.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	105
5.3. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN LA DIFUSIÓN Y DESARROLLO DE LA RSU	113
5.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LAS MEMORIAS	116
5.4.1. EL GRI EN LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS UNIVERSITARIAS	117
5.5. EL CMI COMO HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO UNIVERSITARIO	120
5.6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN ESPAÑA.....	133
5.6.1. PUBLICIACIÓN DE MEMORIAS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....	135

*SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL
DESARROLLO DE LAS MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA*

CAPÍTULO VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO UNIVERSITARIO, A PARTIR CMI	146
6.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS INDICADORES DEL GRI CON LOS DEL CMI UNIVERSITARIO	160

**CAPÍTULO VII. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA GUÍA G4
DEL GRI Y SU APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD**

7.1. INDICADORES NO APLICABLES	221
7.2. INDICADORES SUJETOS A MODIFICACIÓN	222

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

8.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	227
8.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	233

CAPÍTULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD PUBLICADOS EN EL GRI .2	
FIGURA 2. EVOLUCIÓN DE LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD PUBLICADOS POR LAS UNIVERSIDADES EN EL GRI.....	3
FIGURA 3. MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS	8

CAPÍTULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

TABLA 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA RSE	17
TABLA 2. ESTUDIOS SOBRE LA TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	21
TABLA 3. DEFINICIONES DE RSE MÁS COMÚNMENTE ACEPTADAS	25
TABLA 4. TEORÍAS SOBRE RSE.....	29
TABLA 5. LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	31
TABLA 6. ASPECTOS DE LA RS SEGÚN EL LIBRO VERDE	32
TABLA 7. INICIATIVAS IMPULSORAS DE LA RSE.....	33
TABLA 8. EL TRIPLE OBJETIVO	39
TABLA 9. CLASIFICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN Y MEDICIÓN DE RSE.....	48
TABLA 11. PRINCIPIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LAS MEMORIAS SEGÚN EL GRI.....	53
TABLA 11. DIRECTRICES DE <i>GLOBAL REPORTING INITIATIVE</i> (G4).....	55
FIGURA 4. COMPONENTES DE LA RS DE UNA EMPRESA	16
FIGURA 5. LOS <i>STAKEHOLDERS</i> DE LA EMPRESA	21
FIGURA 6. CLASES DE <i>STAKEHOLDERS</i> SEGÚN SUS ATRIBUTOS	23
FIGURA 7. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA TENDENCIA EN LA PRESENTACIÓN DE MEMORIAS EN EL GRI.....	52

CAPÍTULO III. LA INSTITUCIÓN UNIVERISTARIA

TABLA 12. TIPOS DE UNIVERSIDADES.....	72
TABLA 13. CLASIFICACIÓN DE LOS <i>STAKAKEHOLDERS</i> UNIVERSITARIOS	77
FIGURA 8. TRIÁNGULO DEL CONOCIMIENTO.....	67
FIGURA 9. LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS FRENTE A LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.....	68
FIGURA 10. LAS MISIONES DE LA UNIVERSIDAD	69

FIGURA 11. <i>STAKEHOLDERS</i> DE LA UNIVERSIDAD	74
--	----

CAPÍTULO IV. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TABLA 14. RS INTERNA EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS	88
---	----

FIGURA 12. PIRÁMIDE DE LA RS EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS	85
---	----

FIGURA 13. CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI	93
--	----

CAPÍTULO V. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

TABLA 15. BENEFICIOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	100
--	-----

TABLA 16. DEFINICIONES DE RSU	103
-------------------------------------	-----

TABLA 17. CORRIENTES DE RSU	106
-----------------------------------	-----

TABLA 18. EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD	108
---	-----

TABLA 19. PUBLICACIONES INFLUYENTES EN LA DIFUSIÓN Y APARICIÓN DE LA RSU... 114

TABLA 20. UNIVERSIDADES CON PRESENCIA EN EL <i>GLOBAL REPORTING INITIATIVE</i> 117
--

TABLA 21. PRINCIPALES PERSPECTIVAS E ÍNDICES EN EL CMI UNIVERSITARIO..... 127

TABLA 22. FRECUENCIA DE LAS VARIABLES RSU	134
---	-----

TABLA 23. UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS CON MEMORIA DE RSU	136
--	-----

TABLA 24. GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS POR LAS UNIVERSIDADES	139
---	-----

FIGURA 14. EJES DE ACTUACIÓN DE LA RSU SEGÚN SUS IMPACTOS	111
---	-----

FIGURA 15. ORDEN JERÁRQUICO OBJETIVO DE LAS PERSPECTIVAS DE UN CMI PARA LA UNIVERSIDAD.	123
---	-----

FIGURA 16. ORDEN JERÁRQUICO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI PARA LA UNIVERSIDAD SEGÚN EL MÉTODO AHP.	124
--	-----

FIGURA 17. MAPA ESTRATÉGICO DE LA RS EN LA UNIVERSIDAD	131
--	-----

CAPÍTULO VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 25. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD, SEGÚN LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	149
---	-----

TABLA 26. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD, SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	151
---	-----

TABLA 27. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD, SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	155
--	-----

TABLA 28. INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD, SEGÚN LA PERSPECTIVA FINANCIERA	158
TABLA 29. PRINCIPIOS PARA DETERMINAR EL CONTENIDO DE LA MEMORIA, SEGÚN EL GRI, APLICADOS A LA UNIVERSIDAD	162
TABLA 30. RESUMEN DE VALORACIÓN DE LOS INDICADORES DEL GRI Y SU APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD	215
FIGURA 18. MODELO DE ANÁLISIS	146
FIGURA 19. PROCESO PARA EL ANÁLISIS DE INDICADORES	159

CAPÍTULO VII. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA GUÍA G4 DEL GRI Y SU APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD

TABLA 31. INDICADORES DEL GRI NO APLICABLES A LA UNIVERSIDAD	222
TABLA 32. RELACIÓN DE INDICADORES DEL GRI Y SU PROPUESTA DE CAMBIO.	223

ACRÓNIMOS

BSC: Balanced Scorecard

CMI: Cuadro de Mando Integral

CSR: Corporate Social Responsibility

ETSII: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales

GRI: Global Reporting Initiative

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

RS: Responsabilidad Social

RSA: Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

RSO: Responsabilidad Social de las Organizaciones

RSP: Responsabilidad Social Pública

RSU: Responsabilidad Social Universitaria

TBL: Tripple Bottom Line

UC: Universidad de Cantabria

UCA: Universidad de Cádiz

UOC: Universitat Oberta de Catalunya

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia

UNIA: Universidad Internacional de Andalucía

USC: Universidad de Santiago de Compostela

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Los ciudadanos cada vez son más conscientes de su papel en la sociedad. Consumidores, inversores y empresarios están dibujando un nuevo paradigma empresarial en el que ya no es suficiente obtener el máximo beneficio. Se espera de las empresas, un comportamiento que contribuya a mejorar la sociedad. Y las organizaciones han asumido esa responsabilidad. Ahora, las empresas comprometidas con un desarrollo sostenible, van a desempeñar su actividad contribuyendo con el entorno en materia medioambiental, económica y social. Lo que se conoce como la RS corporativa o empresarial (en adelante RSE)¹.

Esta conciencia social no se ha quedado sólo en el ámbito empresarial. Las administraciones públicas, las instituciones académicas y otros organismos han recibido también las demandas de sus grupos de interés.

Esta tesis doctoral se va a centrar en el estudio de la RS de la universidad (en adelante RSU) en España, en general, y su modelo de gestión y reporte, en particular.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La RSE se ha considerado de interés desde sus orígenes en la pasada década. Son cada vez más las entidades que hacen uso de ella en su gestión estratégica. Incluso pueden encontrarse *rankings* que pretenden medir las acciones de RSE que las empresas llevan a cabo.

Un indicador del grado en que las empresas se están comprometiendo con su RS es el número de memorias de RSE que se publican en el *Global Reporting Initiative* (en adelante GRI)². En el año 2014 se publicaron, sólo en este organismo internacional, 4.733 informes en todo el mundo. En el gráfico que se muestra a continuación se aprecia la tendencia positiva del número de informes publicados en el GRI, desde que se publicara el primer³ reporte en 1999 hasta el año 2014, independientemente de que

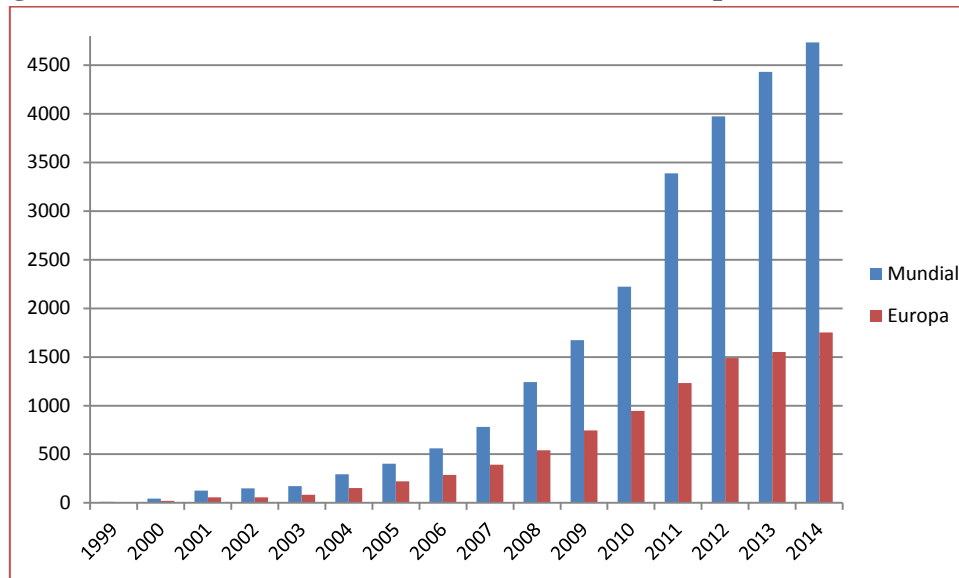
¹ En esta investigación se empleará el término RSE, en vez de Corporativa. Se entiende que el término “corporativa” excluye a las empresas pequeñas y medianas. Induciendo de este modo a un error, puesto que la RS es para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

² El *Global Reporting Initiative* o GRI, es una organización cuya finalidad es la de promover la RS y el desempeño sostenible de las empresas. Cualquier empresa puede presentar su memoria al GRI para su certificación.

³ Si bien el GRI no creó la primera guía hasta el año 2000, desde su creación en el año 1998 ya recogía memorias de sostenibilidad para su verificación.

siguieran las guías propuestas por el organismo u otras pautas. El 93% de los reportes de sostenibilidad de las 250 empresas más grandes del mundo publican sus memorias en el GRI⁴.

Figura 1. Evolución de los informes de sostenibilidad publicados en el GRI



Fuente: Datos obtenidos del *Global Reporting Initiative*⁵

La Unión Europea recomienda a los gobiernos y las administraciones públicas que asuman su RS, tanto en su desempeño interno como en su difusión externa de la RSE. Asimismo, en la Estrategia Europa 2020, la Unión Europea propone la inclusión de la RS en la gestión estratégica de las empresas, esperando obtener un crecimiento inteligente, sostenible e integrador y la superación de la crisis (Comisión Europea, 2010).

En este marco europeo, el Gobierno de España ha emitido recientemente la Estrategia Española de RS de las Empresas. Un programa que comprende el periodo 2014-2020. Propone la publicación anual de memorias de RS para las administraciones públicas, entre otras organizaciones, lo que involucra a la universidad.

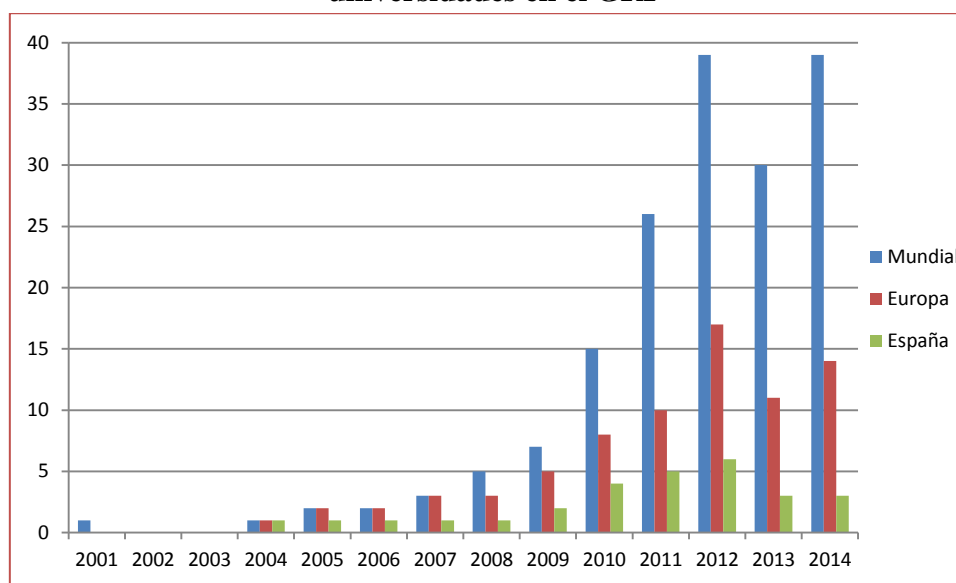
La universidad es un espacio de formación, de futuros empresarios y de ciudadanos, siendo fundamental el ejemplo que dicha institución proporcione gestionando sus impactos y responsabilizándose de sus acciones. Por tanto, la RSU resulta un tema muy actual y relevante en nuestro país que se manifiesta en los siguientes hitos:

⁴ Web de GRI <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, consultada el 25 de mayo de 2015.

⁵ Web de GRI <http://database.globalreporting.org/search>, consultada el 1 de junio de 2015.

- En el año 2010, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, publicó un informe que reflejaba los estudios (desde primaria hasta la universidad) en los que se incluía alguna materia de RS, ética de los negocios o desarrollo sostenible. Destaca la importancia que se le ha conferido en materia educativa a la RSE, estando presente en alguna asignatura tanto de grado como postgrado en varias universidades españolas.
- El Gobierno de España, en su Estrategia Universidad 2015, propone una dirección estratégica socialmente responsable, para contribuir con la excelencia y calidad universitaria (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2010). Según un estudio, en el año 2011, casi el 50% de las universidades españolas tiene un plan estratégico que incluye la RSU. Sin embargo, sólo el 13% de las universidades presenta memorias (Madorrán-García, 2012).
- Las memorias de RSU son el aspecto concreto de esta investigación. La Universidad de Santiago de Compostela, en el año 2004, fue la segunda memoria de RSU del mundo, certificada por el GRI. Desde entonces, se han seguido publicando memorias de RSU a nivel mundial y nacional, respondiendo a la demanda de los grupos de interés y las instituciones sobre su compromiso social. A continuación, se muestra la evolución del número de informes de RS universitaria publicados en el GRI.

Figura 2. Evolución de los informes de sostenibilidad publicados por las universidades en el GRI



Fuente: Datos obtenidos del *Global Reporting Initiative*⁶

⁶ Web de GRI <http://database.globalreporting.org/search>, consultada el 1 de junio de 2015.

En definitiva, la importancia del tema elegido se justifica del siguiente modo:

- La transparencia en las instituciones es cada vez más demandada por los ciudadanos y grupos de interés. En el caso de la universidad, el hecho de que sólo el 13% publiquen su memoria de RSU refleja cierto compromiso con la RSU, aunque todavía es una cifra baja. Sobre todo, en un momento en que se cuestiona la integridad de las universidades españolas. Con este trabajo se pretende comprender el motivo por el que no todas las universidades españolas publican sus memorias y facilitar, si fuera necesario, una guía que ayudara a las universidades a elaborar sus reportes de RSU, cumpliendo así con la Estrategia Europa 2020, la Estrategia Española de RSE y la Estrategia Universidad 2015.
- Actualmente no existe una guía específica para la elaboración de memorias de RSU. Las universidades han ido asumiendo las propuestas formuladas para empresas. Esas memorias de las empresas no son de aplicación directa al modelo de gestión de una universidad, lo que proporciona un reporte con información incompleta. Es decir, las universidades tienen dificultad para elegir un modelo de memoria, así como para su elaboración. Por tanto, se necesitan memorias que permitan comparar a las universidades entre sí e incluso con otras entidades. Esa comparabilidad arrojaría luz sobre el funcionamiento de las universidades y sobre su compromiso social. Existen algunas propuestas para las memorias de RSU, como el “Manual de primeros pasos” de Vallayes, De la Cruz y Sasia (2009), pero se alejan de los pilares básicos de RS, dificultando su comparabilidad con otras instituciones.
- Además, la elaboración de las memorias de RSU va a obligar a las universidades a determinar una serie de datos e indicadores que pueden resultar de utilidad a la hora de controlar y mejorar su calidad, tal y como propone ANECA⁷.

Este trabajo espera contribuir en la mejora de la comunicación y actuación de la RSU en nuestro país.

1.2. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente tesis doctoral parte del estudio de la RSE, considerado un tema de importancia y actualidad. La empresa, por su propia naturaleza tiene un papel social:

⁷ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA): “*Es una fundación estatal que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones.*” Extraído de www.aneca.es/ANECA el 10 de mayo de 2015.

principalmente, generar empleo, incrementar el bienestar en las zonas donde se localiza, y contribuir en mejoras sociales con sus modelos de negocio. En el año 1953, Bowen lo recuerda, resaltando que el único fin de las empresas no puede ser la maximización del beneficio (Bowen, 1953). Décadas más tarde, Freeman refuerza la idea de Bowen al poner de manifiesto la importancia de las partes interesadas en la gestión de las empresas (Freeman, 1984). Se reconoce la necesidad de tener en cuenta a los grupos de interés para lograr una gestión empresarial exitosa, incluyendo no sólo a los accionistas, sino al resto de los agentes involucrados: clientes, proveedores, empleados, gobiernos, y sociedad. Esta política ha ido extendiéndose en la práctica empresarial.

Los grupos de interés se han involucrado cada vez más en las decisiones empresariales, y los ciudadanos participan de un modo más activo en la sociedad. La presión de éstos, inicialmente en cuestiones éticas, ha obligado a las empresas y los organismos a tomar medidas que garanticen un comportamiento ético de sus actividades. Sin embargo, no es suficiente con cumplir con las leyes o dar un trato justo a los empleados. Se pide a las organizaciones que se responsabilicen de los impactos de sus actividades -en el medioambiente, el plano económico y social-, dando lugar a lo que se conoce como RSE. Estos tres pilares son necesarios en un compromiso íntegro de RS (Elkington, 1997).

Se define 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”* (Comisión Europea, 2001, pp. 7).

La RSE, además de ser un compromiso ético, ha demostrado reportar beneficios: como ventaja competitiva a largo plazo, su impacto social positivo, y la relación positiva entre los resultados sociales y financieros (Porter y Kramer, 2002, 2006; Cochran y Wood, 1984; Drucker, 1984).

Esa responsabilidad de los impactos no se exige sólo a las empresas. Cada vez más, se extiende a cualquier organismo, independientemente de su naturaleza pública o privada. La obligación social que se les confiere a las instituciones públicas es doble por un lado, un comportamiento responsable de sus actividades, en materia medioambiental, económica y social (los pilares de la RSE) y por otro, la promoción y divulgación de la RS (L’Etang, 1994; Albareda, Lozano e Ysa, 2007): La RS de las administraciones públicas se define como la actividad multidimensional que considera el derecho, los valores nacionales, las normas políticas, los estándares profesionales y los intereses de los ciudadanos (Krukowski, 2011).

Las instituciones y organismos que forman parte del sector público o dependen de la administración pública no son todas iguales. La universidad, objeto de estudio en esta investigación, posee características singulares que la llevan a diferenciarse del resto de entes públicos. Este es el motivo que ha llevado a las universidades a desarrollar

distintos planteamientos en la aplicación de su RS, dando lugar a lo que se conoce como la RSU.

La RSU surge en los años 60, en el Congreso Mundial Pax Romana, que se desarrolla en torno a la RS de las universidades. Sin embargo, la ética de la universidad o su papel social se venía reivindicando desde hacía años. (Newman, 1852, Ortega y Gasset, 1930). Existen diferentes corrientes sobre RSU, lo que dificulta el planteamiento de cualquier estrategia de RS. Existen teorías que centran toda la atención en los grupos de interés (Casani y Pérez-Esparrells, 2009; Chung y Mc-Larney, 2000); y otras centradas en la gestión de los impactos de la universidad (Pérez, 2009; Vallaey, 2008).

Una parte importante de la gestión estratégica de la RSE está en la comunicación de sus acciones de RS. Las partes interesadas desean conocer las actividades de RS que las organizaciones llevan a cabo. Estos instrumentos de comunicación que emplean son las memorias de RS. Señalan el desempeño de la empresa basándose en los tres pilares de RSE: medioambiental, económico y social. La importancia de las memorias no está sólo en la información a los grupos de interés, sino en su utilidad para diseñar y controlar las estrategias de RS. El objeto de estudio de esta investigación se centra en las memorias de RS que publican las universidades.

Por un lado, conviene destacar que un creciente número de universidades españolas han publicado sus memorias en sus páginas web. Algunas de ellas han simulado el modelo empresarial, elaborando y certificando sus memorias en el GRI. Pese a no tener un modelo concreto, es destacable el esfuerzo y empeño de estas instituciones en la publicación de sus memorias y reportes de sostenibilidad.

Por otro lado, las instituciones públicas también emiten memorias de RS, pero apenas lo hacen en el GRI. Por eso, aunque el GRI diseñó una guía para los organismos públicos, la acabó retirando. Las administraciones públicas suelen diseñar sus estrategias de RS con el CMI (en adelante CMI), elaborando sus memorias a partir de esos indicadores.

Algunas universidades diseñan sus estrategias utilizando el CMI. Una de las cuestiones que se analizará en este trabajo es si las universidades deben emitir sus memorias como los entes públicos, según sus indicadores del CMI, o si se pueden ajustar esos indicadores a las propuestas del GRI, creando una guía de elaboración y una memoria propia para las universidades, pero con el mismo esquema que las empresas.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis de trabajo de este trabajo que se pretende contrastar es el siguiente “las memorias de RS que emplean las universidades no son adecuadas, resultando necesario el desarrollo de una guía para la elaboración de memorias de RSU”.

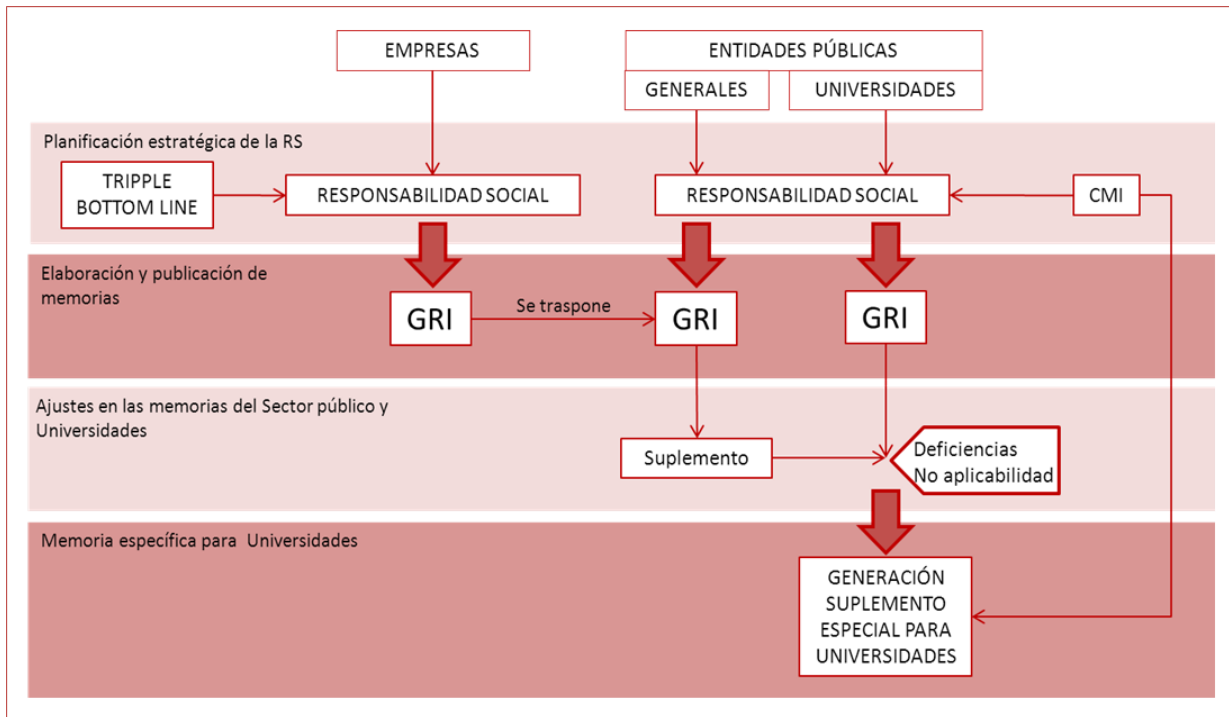
Para ello se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

1. Estudio y análisis de la RSU. Se parte de estudiar la RSE como el origen y marco teórico de la RSU. Se analizará la universidad como institución, con el fin de comprender y conocer bien a esta organización de educación superior. Y tras analizar la RS de las administraciones públicas, en general, se estudiará la RSU, en particular. En todos los casos, centrando la atención en el modo en que se elaboran y publican las memorias.
2. Intentar evaluar por qué las universidades no publican las memorias en el GRI. Para ello se analizará la guía G4, la propuesta del GRI más reciente, y se estudiará el CMI como instrumento utilizado en sus estrategias de RS por parte de los entes públicos.
3. Diseñar un modelo de memoria de RS para las universidades. El objetivo es adaptar y proponer una serie de indicadores a partir del GRI y CMI, recogidos en una guía, para la elaboración de memorias de RSU.

1.4. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la presente investigación, se ha diseñado un modelo básico de análisis. Se pretenden alcanzar de este modo los objetivos planteados anteriormente.

Figura 3. Modelo básico de análisis



Fuente: Elaboración propia

En este modelo se encuadra a la universidad, por sus características y dependencia de la administración pública, con las entidades públicas. Además se la diferencia de los organismos generales y, por supuesto, de las empresas.

Se estudia la RS de cada uno de los tres tipos de organizaciones (empresas, entes públicos y universidad) para determinar cómo planifican estratégicamente su RS.

Por último se prestará atención al modo en que publican las memorias. Se parte del supuesto de que las actuales memorias del GRI no son de aplicación para la universidad. Se propone la creación de una nueva memoria que cumpla con los requisitos de las universidades.

El concepto de RS surgió hace medio siglo y existe suficiente literatura que la respalda. Sin embargo, la RSU es un concepto más reciente y con escasa profundización teórica. Apenas existen investigaciones publicadas en revistas de impacto científico, ni de gran difusión. En algunos casos se trata de informes o ponencias sobre RSE o educación. Concretamente, este año se han celebrado las II Jornadas Internacionales de RS Universitaria. Por todo ello, las principales fuentes primarias y secundarias que se utilizarán en este trabajo serán las siguientes:

- Las fuentes primarias de la RSU se encuentran en los documentos emitidos por los organismos públicos: Pacto Mundial (1999); Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005) y la

Declaración de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y Política Social (2006).

Estudios como los de Larrán, López, Herrera y Andrades (2010); Larrán y Andrades (2013); Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) y Dima, Vasilache, Ghinea; Agoston (2013) son también relevantes en la profundización de la RSU.

- Las fuentes secundarias principales empleadas son: Estrategia Universidad 2015 (2010) y Estrategia Europa 2020 (2010); Vasilescu, Barna, Epure y Baicu (2010); Gaete (2011) y Rodríguez (2010).

El resultado final de esta investigación es la creación de un manual anejo a la tesis doctoral para su divulgación y validación futura con universidades.

1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los anteriores objetivos, el siguiente estudio se organizará mediante nueve capítulos. El primero, la presente introducción. El segundo de ellos versará sobre la RSE: cómo surgió dicha conciencia social empresarial, cómo desempeñan hoy día las entidades esas acciones de RS y de qué manera comunican a sus grupos de interés, también conocidos como *stakeholders* dichas acciones.

El tercer capítulo centrará su atención en la institución universitaria, por ser el objeto de estudio principal de esta investigación. Se analizarán sus características principales, su misión, grupos de interés, modelos universitarios, etc. con el fin de entender las singularidades de la universidad y si existe alguna diferencia con las empresas. Se va a partir del estudio de la universidad pública, si bien el análisis y los resultados son también aplicables a las universidades privadas.

A continuación, en el capítulo quinto se analizará la RSU propiamente dicha. Pero siendo la universidad una entidad dependiente de la administración pública, se estudiará previamente la RS pública. De este modo se conocerá si las instituciones públicas realizan acciones propias de RS y cómo están enfocadas. En cuanto a la RSU, se pretenden conocer los orígenes de la misma y los modos de aplicación de la misma a las universidades, las diferentes corrientes o modelos que se emplean. Tanto en el caso de la RS de las administraciones públicas como universitaria, se prestará atención al modo en que publican a sus grupos de interés sus acciones socialmente responsables.

En el sexto capítulo y tras lo anteriormente estudiado en ese marco conceptual, se hará una propuesta del planteamiento estratégico propio de una universidad socialmente responsable para poder, a continuación, definir los parámetros y aspectos

que una memoria de RSU debería contemplar. Con el fin de que ello sirva para trasladar la información y además poder ser verificada y comparable. Los resultados se encontrarán en el capítulo séptimo y en el documento anejo.

El octavo capítulo recoge las conclusiones de este trabajo, que esperan responder al planteamiento inicial en cuanto a la adecuación metodológica de las memorias de RSU presentadas hasta el momento y los objetivos propuestos. Además se expondrán las limitaciones que se hayan encontrado en la investigación, así como futuras líneas de trabajo.

Por último se presentarán la bibliografía empleada y citada en esta investigación y los anexos necesarios para completar el trabajo.

Primera parte:

**APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, LA UNIVERSIDAD Y SU
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

CAPÍTULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Desde sus orígenes, la empresa ha tenido un papel social. Las organizaciones contribuyen a la generación de riqueza y a la creación de puestos de trabajo. Esto es beneficioso para cualquier sociedad. Sin embargo, el objetivo de maximización del beneficio ha prevalecido sobre cualquier otro, hasta llegar a anularlos. La escuela de Friedman⁸, en la década de los 70, llegó a afirmar en varias ocasiones, que la única responsabilidad de la empresa es la de maximizar el beneficio dentro del marco legal y mercantil correspondiente, sin tener por tanto que preocuparse de nada más.

Hacia la mitad del siglo XX comienzan las primeras alusiones a la RS de los empresarios. Bowen (1953) y Carroll (1979), quien cita además a Drucker (1954) como uno de los precursores, se refieren a la responsabilidad que tienen las empresas y los empresarios de contribuir con la sociedad, de devolverle a ésta de algún modo, todo aquello que les da. Se planteaban dos medios para llevar a cabo esta nueva idea: administrando la riqueza o promoviendo el bien público. De esta forma, el planteamiento económico clásico, basado en exclusiva en la maximización del beneficio por parte de la empresa, pasa a ser cuestionado. Una idea innovadora que cambiaría desde entonces el mundo de los negocios: ya no se pretende alcanzar el bien común partiendo del propio, sino alcanzar el propio a través del bien común. Se pone a la sociedad y al “otro” en primer lugar, sabiendo que eso también es bueno para uno mismo. Más adelante, Milton Friedman intentaba defender la idea tradicional de que la empresa sólo debe preocuparse de obtener el máximo beneficio. De este modo, pese a que ya la gestión empresarial va en busca del bien común, quedó abierto un debate que dura aún hoy, sobre si es o no realmente obligación de las empresas responder por algo que va más allá de su producción de bienes o prestación de servicios.

La RS (en adelante RS) comienza su expansión de un modo filantrópico: creando fundaciones, asociaciones, donativos u ONG, al margen de la verdadera actividad de la empresa. La RS, como se analizará en las páginas siguientes, no consiste en beneficencia o caridad, tampoco en una estrategia de marketing para dar buena imagen o por moda. Kliksberg (2009) asevera que de lo que se trata, es de dar un cambio al modelo económico, partiendo desde la empresa. Debe ser la propia empresa la que asuma su responsabilidad con la sociedad, cambiando su forma de gestión,

⁸ Milton Friedman (1912-2006), profesor de la Universidad de Chicago, estadounidense de origen judío. Se dedicó a la estadística, economía y como intelectual liberal defendió su doctrina sobre el libre mercado. Realizó contribuciones importantes en los campos de macroeconomía, microeconomía, historia económica y estadística. En 1976 fue galardonado con el Premio Nobel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria, y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización.

eficiente, eficaz, beneficiosa, no sólo para la empresa sino para todo el entorno, para la sociedad.

Actualmente la RS se está difundiendo y penetrando en los diferentes tipos de organizaciones, de sectores, de ambientes, de empresas. Algunos organismos nacionales e internacionales se han pronunciado sobre la RS, otras instituciones han sido creadas para acogerla y en cualquier caso, son cada vez más las entidades que lo ponen en práctica.

La RS tendrá diferentes los matices dependiendo de que se trate de la RS en las organizaciones, administraciones públicas, universidades, etc. De un modo genérico se hablaba al principio de RS Corporativa, pero hoy día se habla de RSE (RSE), RS Organizacional (RSO), RS en Administraciones Públicas (RSA) o RS Universitaria (RSU). A continuación se analizará la RSE.

2.1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Este primer capítulo tiene como objetivo el estudio conceptual de la RSE y en qué punto se encuentra. En primer lugar se procede a recoger las definiciones que en la literatura se han acuñado sobre dicho término. El objetivo es delimitar los fundamentos teóricos analizado el concepto de RSE, las áreas de actuación, repercusión e importancia de su implantación.

Las misiones lucrativa⁹ y social de la empresa están habitualmente contrapuestas. Lo que ha llevado a quienes tienen creencias religiosas o principios éticos a desempeñar acciones sociales esporádicas o al margen de la actividad empresarial. Se llevaban a cabo a un nivel individual, como una cuestión caritativa o filantrópica personal. En la actualidad, las acciones de RSE están comenzando a realizarse como parte de la iniciativa de la empresa, como un aspecto más que dirigir y sobre el que trabajar. Consumidores e inversores aceptaban en su momento las acciones filantrópicas puntuales y hoy día exigen la responsabilidad que tienen las mismas con la sociedad. Estos agentes son parte bastante importante para la empresa, y según perciban que ésta actúa pueden tomar decisiones que beneficien o perjudiquen el rumbo de un negocio.

A mediados de siglo XX se replantean los objetivos empresariales. Esa conciencia ética de algunos empresarios o trabajadores va a pasar a asumirla la empresa como entidad. Ya no como algo propio del empresario, sino del conjunto de quienes

⁹ Empresa: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (Real Academia Española, 2003)

componen la empresa. El primero en hablar de la RS de las empresas fue Bowen (1953): las empresas no tienen por qué diseñar únicamente políticas para alcanzar sus metas, sino que pueden plantearse líneas de actuación que además refuercen los objetivos y valores de su entorno.

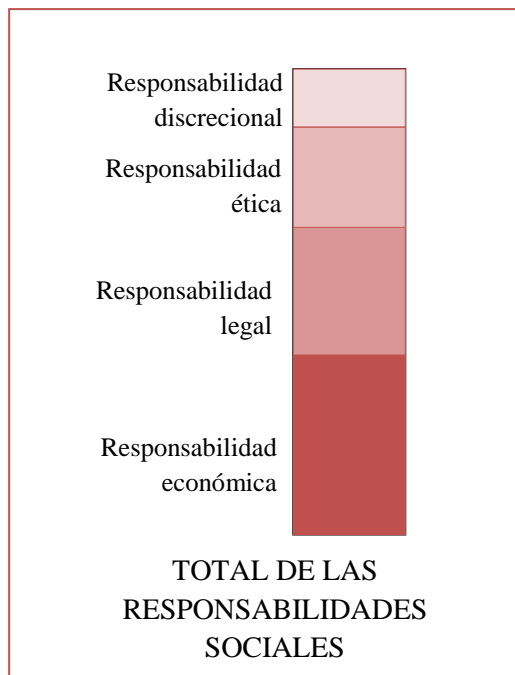
Las investigaciones posteriores siguieron dando forma a la idea de RS de las empresas de Bowen, a quien Carroll (1999) nombró como padre de la RSE. A finales de los años 50, la motivación filantrópica propiciaba la expansión de la RSE (Moura-Leite y Padgett, 2011). No se desarrolló demasiado la literatura entonces, pues lo único que importaba era que esta nueva dinámica hacía bien a la sociedad (Carroll y Shabana, 2010).

Durante los años siguientes, se centró el interés sobre el propio concepto de la RSE y en descubrir implicación y repercusión real en la sociedad y en los negocios. Hasta los 70, el interés estaba principalmente en la rentabilidad o resultados financieros que estas acciones socialmente responsables llevaban a cabo. En 1979, apareció la figura de Carroll, determinante en sus aportaciones a la RSE. Propone una RS desde cuatro ámbitos que reconoce en la empresa: responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidades discrecionales de las expectativas que la sociedad posee de la empresa. Carroll (1979) se refiere en sus investigaciones a estos aspectos según un orden decreciente en cuanto a la carga de estas cuestiones en la empresa:

- Responsabilidad económica: cumplir con la misión fundamental de cualquier empresa, ser rentable.
- Responsabilidad legal: actuar conforme a la legalidad.
- Responsabilidad ética: desempeñar toda actividad de forma buena y correcta, evitando el daño. Buenas prácticas y comportamientos económicos y legales más allá de lo establecido
- Responsabilidad discrecional: actividades no necesariamente empresariales que la sociedad espera de la empresa y que, sin ser su obligación, ésta acata de forma voluntaria: ayudar al entorno, ser un buen ejemplo de actuar, reciclar, etc.

De este modo empieza a comprobarse que las actividades de RSE tienen que ir más allá del cumplimiento de la ley. En la Figura 4, se muestra la proporción en que Carroll considera que contribuyen cada uno de esos aspectos a la RS total.

Figura 4. Componentes de la RS de una empresa



Fuente: Carroll (1979, pp. 499)

Una vez ampliada la misión de la empresa, comienzan a considerarse además otros aspectos, no sólo lucrativos sino también sociales. Estas nuevas responsabilidades no se dirigen exclusivamente a la gestión interna. Van a tener en cuenta a los grupos de interés de la empresa. Se pone de manifiesto que estos *stakeholders*¹⁰ deben ser considerados por cada entidad, incluso antes que al resto de la sociedad. Surge entonces la Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) que supuso un cambio en la conceptualización empresarial y en el matiz que aportaría a la RSE (cuestión que se abordará en siguientes epígrafes). De hecho, por esta teoría, surgen nuevas formas de gestión en los negocios, de un modo hipotético y práctico, como comentan Porter y Kramer (2006), quienes ven incrementados los estudios relacionales de teorías de gestión empresarial con la RSE. Por otro lado, en los últimos años, las investigaciones sobre RSE se han centrado en medir los impactos financieros que estas acciones generan en las empresas y en la sociedad (Ruf, Muralidhar, Brown, Janney y Paul, 2001).

Así, a finales del pasado siglo la RSE se transforma en una cuestión global, tan extendida que cualquier institución o empresa se ve en situación de poder emitir una definición a su gusto o proponer un modelo de aplicación de gestión de RSE, basado en

¹⁰ El término anglosajón *stakeholders* se refiere a los grupos de interés de una empresa. El profesor Freeman desarrolló en 1984 una teoría basada en las partes interesadas de una empresa. Su Teoría de los *stakeholders* (de la que se hablará más adelante) señalaba la importancia de tener en cuenta a todos los grupos de interés que tenía una empresa: proveedores, clientes, trabajadores, administraciones públicas, inversores, etc.

sus experiencias y criterios. Nuevos estudios académicos se han dedicado a RSE desde diferentes aspectos y temas más o menos concretos o relacionados: *corporate social responsiveness* (la capacidad de respuesta social de las empresas), *corporate social performance* (desempeño social de las empresas), *corporate citizenship* (ciudadanía corporativa), *public policy* (política pública), *business ethics* (ética empresarial) and *stakeholders theory/management* (ética y la teoría/gestión de los interesados), (Waddock, 2004).

2.1.1. EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Siguiendo a Moura-Leite y Padgett (2011) se estudia a continuación la evolución del concepto de RSE (Tabla 1). Se presenta por cada década a los autores más reseñables y sus aportaciones principales. De este modo se distingue la evolución que el concepto de RSE ha sufrido a lo largo de los años.

Tabla 1. Evolución del concepto de la RSE

INICIOS DE LA RSE	
Bowen (1953)	Nuevas líneas de actuación empresariales hacia objetivos y valores sociales.
Drucker (1954)	La RSE también en el bien público.
IMPLICACIÓN DE LA RSE Y SU IMPORTANCIA EN LOS NEGOCIOS Y LA SOCIEDAD	
Frederick (1960)	RSE como consecuencia de un mal uso del <i>laissez faire</i> .
Davis (1960)	Realza las decisiones socialmente responsables que toman algunos hombres de negocios
Friedman (1962)	La RSE es maximizar el beneficio de sus socios.
McGuire (1963)	La RSE motiva a que algunas empresas asuman algunas responsabilidades con la sociedad.
Davis (1967)	Existe una dependencia entre sociedad y negocios.
Walton (1967)	Remarca el carácter voluntario de la RSE frente al obligatorio.
Heald (1970)	Las prácticas de RSE directamente relacionadas con la filantropía.
RSE A NIVEL MACROSOCIAL Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO FINANCIERO	
Friedman (1970)	Actividades de RSE si son rentables a largo plazo.
Davis (1973)	El poder social de los negocios puede dejar a las empresas dentro o fuera de la sociedad.
Ackerman (1973)	Análisis de las estructuras internas de las organizaciones y su gestión de cuestiones sociales.
Sethi (1975)	La responsabilidad de temas sociales y su gestión en la organización.
Preston (1975)	Reclama políticas de desarrollo RSE y progresos más tangibles en su

Fitch (1976)	conceptualización. Propone un modelo conceptual de rentabilidad social corporativa. Las empresas deberían centrarse en algunos problemas sociales para solucionarlos.
Carroll (1979)	Definición de cuatro partes de RSE integrada en el modelo de rentabilidad social corporativa: RSE abarca lo económico, legal, ético y expectativas sociales.
NUEVAS DEFINICIONES DE RSE Y CREACIÓN DE MODELOS	
Jones (1980)	Propone la creación de una regulación normativa que incentivara a las empresas a vigilar sus impactos.
Preston y Post (1981)	La RSE como misión del gobierno. El alcance de la RSE relaciona el comportamiento y las transacciones de la compañía y los efectos que generan esas actividades.
Donaldson (1982)	La relación entre negocios y RSE como un contrato obligado tradicional.
Drucker (1984)	La RSE es una oportunidad de negocio, al mejorar el beneficio financiero.
Cochran y Wood (1984)	Muestran la relación positiva entre los resultados sociales y financieros.
Freeman (1984)	Teoría de los <i>stakeholders</i> como una fuerza integrada para dirigir los valores y consideraciones de la RSE.
Wartick y Cochran (1985)	Desarrolla el modelo de Carroll (1979) y define tres orientaciones en el resultado social corporativo: filosófica, institucional y organizacional.
Murray y Montanari (1986)	Creación del modelo MARM (<i>Marketing Approach to Responsive Management</i>): Crear valor a largo plazo mediante actividades de RS y visión del <i>marketing</i> .
Epstein (1987)	Relación entre: RS, sensibilidad y ética de los negocios en lo que llamó "proceso político social corporativo".
IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA	
Wood (1991)	Relaciona la rentabilidad social corporativa con varias teorías organizacionales.
Donaldson y Preston (1995)	Estudia la relación entre la sociedad y los negocios por medio de la teoría de los grupos de interés. Concluye que el enfoque corporativo de dicha teoría es bajo tres perspectivas: descriptiva, instrumental y normativa.
Jones (1995)	Relaciona el modelo de RSE basado en los grupos de interés con diferentes teorías económicas.
Clarkson (1995)	Diferencia entre cuestión social y cuestión <i>stakeholders</i> . Si hay regulación al respecto: cuestión social, si no, <i>stakeholders</i> .
Kaku (1997)	Modelo de cinco etapas de creación de un negocio ético con la filosofía Kyosei.
Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999)	Mide el impacto que la RSE tiene en los resultados financieros y competitivos de una empresa.
Pacto Mundial (1999)	Se propone la adhesión voluntaria a diez principios que fomentan la responsabilidad cívica de las empresas.

IMPACTO FINANCIERO CORPORATIVO	
Porter y Kramer (2002)	Acciones de RSE como ventaja competitiva a largo plazo.
Moreno y Vargas (2004)	Para lograr la creación de valor mediante el desarrollo de actividades empresariales responsables, gestionar y revalorizar del mejor modo ese bien intangible.
Wilcox (2005)	Considera la RSE como la expresión de los valores corporativos y parte de la estrategia de la empresa.
Galan (2006)	Estudio de los factores que afectan a la RSE ante la gran atención que está tomando en la estrategia y gestión de los negocios.
Porter y Kramer (2006)	Empresas que realizan acciones de RS pueden tener más impacto en la sociedad que las organizaciones filantrópicas.
Chomali y Majluf (2007)	La RSE como obligación intrínseca al ser humano.
Waddock (2008)	La creciente infraestructura institucional de RSE hace que existan nuevas normas de comportamiento.
Lee (2008)	Define los paradigmas en los que las grandes multinacionales deben basarse: ser sostenibles, cumplir con los diferentes estándares, ser transparentes en sus actividades y comprometerse con sus grupos de interés.
Carroll y Shabana (2010)	No todas las acciones de RSE tienen la misma demanda social o la misma rentabilidad.
APLICACIÓN DE LA RSC A DIVERSOS ENTORNOS	
Hildebrand, Sen, Bhattacharya (2011)	Una empresa que asume su RSE, puede agrupar todas sus acciones, incluida la de marketing, bajo esa filosofía de RS.
Ramlall (2012)	Ventajas de la RSE en Sudáfrica, tras el <i>apartheid</i> .
Patti y Miles (2013)	Las empresas con RSE en las que los ejecutivos son remunerados con un sueldo inferior, se perciben como entidades más comprometidas.
Huang, Yen, Liu, Huang (2014)	Influencia en la intención de compra del consumidor y la imagen de RS de la empresa.

Fuente: Adaptación y elaboración propia a partir de Moura-Leite y Padgett (2011)

2.1.2. TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

A continuación se expone la teoría de los *stakeholders* como fundamento teórico que sustenta la RS. La teoría de los grupos de interés marcó una sustancial diferencia a nivel empresarial, lo que llevó posteriormente a la definición de la RSE.

A lo largo de los años han sido varias las teorías que intentaban explicar el comportamiento de las empresas con la intención de mejorar su funcionamiento. En la segunda mitad del siglo pasado, el modelo empresarial más empleado se basaba en la teoría de la agencia (Ross, 1973). Es decir, se velaba por los intereses y beneficios que

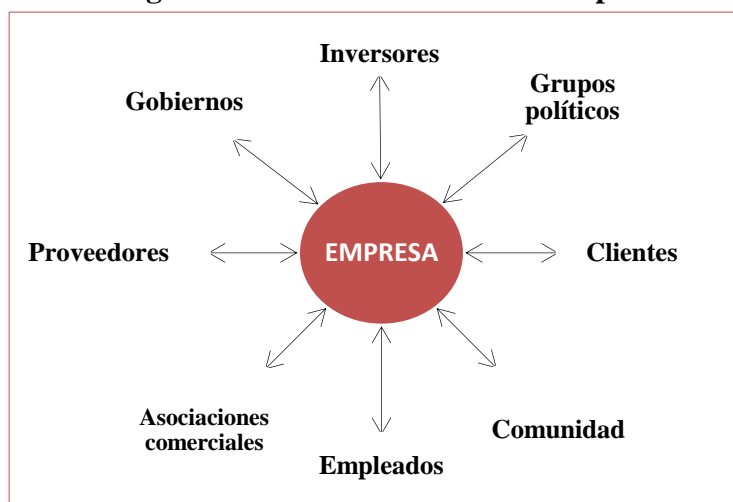
los accionistas o dueños de las empresas pudieran exigir, dejando de lado las propias aspiraciones u objetivos del resto de agentes que hacían posible el desarrollo de la organización. De este modo, la única preocupación de la empresa es la obtención del máximo beneficio, el logro del mayor enriquecimiento posible para los accionistas. Los directivos o el equipo gestor, siguiendo este enfoque de agencia, son los encargados de lograrlo. Para ello han de involucrar al resto de los trabajadores en esa dirección. Pero Ross también percibió algunos inconvenientes, tales como que probablemente los agentes necesitaran algún tipo de recompensa o motivación más satisfactoria que el hecho de incrementar sin más el beneficio empresarial. Por ese motivo, se empiezan a considerar todos los demás intervinientes de una empresa: personal laboral, proveedores, clientes, administraciones públicas, etc. Dado que cada uno contribuye de algún modo a la consecución de los objetivos empresariales de una entidad, cabe replantearse la atención que se les presta y cómo interfieren en la marcha de la misma.

La teoría de los grupos de interés es de gran importancia en el mundo de la gestión empresarial desde que apareció y ha llegado a ser la base teórica de la gestión o dirección ética de las empresas. Richard Edward Freeman la desarrolló en su libro “*Strategic Management: a Stakeholders Approach*”¹¹. En él planteaba un nuevo método de gestión empresarial, teniendo en cuenta a todos aquellos que hacen posible la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984). Ya se había hablado con anterioridad de los grupos de interés, tal y como comentan en su investigación Achterkamp y Vos (2008), pero no es hasta que la usa Freeman, que se empieza a denominar como “Teoría de los *stakeholders*” y como fundamento teórico explicativo de la teoría de nexos de contratos. La definición de Freeman (1984, p.46): “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización*”.

La gestión en las empresas debía basarse en una relación de confianza con los grupos de interés (Freeman, 1984), con aquellos grupos que podían tener interés en la empresa o quejas sobre ella: clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno, comunidad local, etc. La Figura 5, muestra los principales grupos de interés de una empresa y la relación de doble sentido existente entre ellos y la entidad (Donaldson y Preston, 1995). Se trata de tener en cuenta en la gestión empresarial las relaciones que van más allá de las puramente formales o normativas.

¹¹ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.

Figura 5. Los stakeholders de la empresa



Fuente: Donaldson y Preston, (1995)¹²

2.1.2.1. Enfoques de la teoría de *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* se ha ido enriqueciendo con las aportaciones que los investigadores han ido haciendo a lo largo de los años. En sus estudios, Donaldson *et al.* (1995) recogen que han sido tres los principales enfoques que se le ha dado y en los que pueden agruparse las investigaciones (Tabla 2). La primera es la teoría de los *stakeholders* desde un punto de vista empírico o descriptivo, una segunda forma es desde un punto de vista instrumental y por último, ver la teoría de los grupos de interés desde un punto de vista normativo.

Tabla 2. Estudios sobre la teoría de los *stakeholders*

Enfoques	Breve descripción	Algunas referencias
Empírico /descriptivo	<ul style="list-style-type: none"> - La naturaleza de la empresa. - El modo en que los gerentes piensan sobre la gestión. - Cómo una junta piensa sobre los intereses de lo relativo a la empresa. - Cómo son dirigidas algunas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brenner y Cochran (1991) ➤ Brenner y Molander (1977) ➤ Wang y Dewhirst (1992) ➤ Clarkson (1991); Halal (1990); Krenner y Bhambn (1991)
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); Hill y Sundaram (1989); Cochran y Wood (1984); Cornell y Saphiro (1987); McGuire, Sundgren y Schneeweis (1988); Preston y

¹² Los grupos de interés serán diferentes para cada organización, dependiendo de quienes sean los que están afectados en cualquier modo, por la empresa.

	- A través de la observación y entrevistas.	➤ Sapienza, (1990); Preston Sapienza y Miller (1991) Kotter y Heskett (1992); O'toole (1985 y 1991).
Normativo	- Marco normativo de cualquier modo.	➤ Dodd (1932); Carroll (1989); Kuhn y Shriver; (1991); Marcus (1993); Friedman (1970)

Fuente: Donaldson y Preston (1996, pp. 70-72)

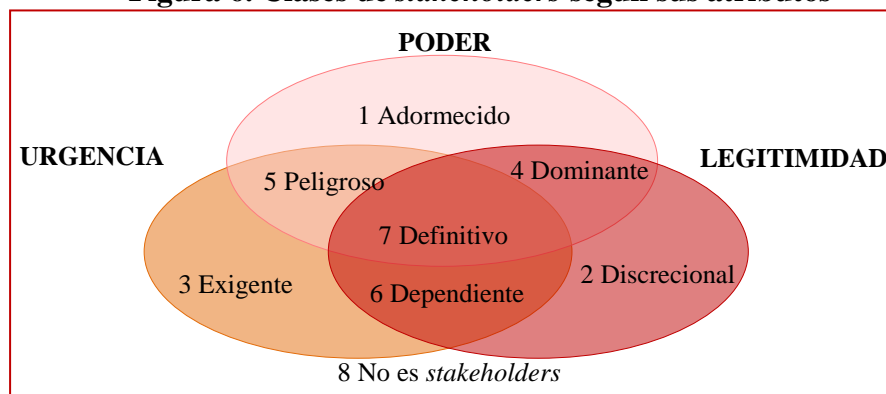
- Empírico o descriptivo: Se ha empleado la teoría de los *stakeholders* para describir o explicar algunas características de las empresas o comportamientos corporativos. Citando a Navarro (2008, p.78), desde este punto de vista, la teoría de los *stakeholders* “ofrece un modelo de empresa que permite analizar y representar qué es la empresa.”.

No todos los *stakeholders* tienen el mismo poder, ni son influenciados del mismo modo. Gracias a este enfoque se puede crear un mapa de *stakeholders* que facilitará la recabación de información sobre los mismos. Para catalogarlos y poder saber cómo tratarlos cabe distinguirlos en función de su poder, urgencia y legitimidad, (Mitchell, Agle y Wood, 1997):

- Poder: Posibilidad existente de un uso coercitivo, utilitario y simbólico para imponer la voluntad de un actor social, o *stakeholders* sobre otros o la propia empresa.
- Urgencia: Presión para que se satisfaga una exigencia de atención inmediata.
- Legitimidad: Percepción de validez o aprobación, según los valores, normas y creencias socialmente aceptadas, de los intereses, acciones y demandas que pueden emitir los diferentes *stakeholders*.

Cada uno de estos tres atributos puede medirse y graduarse, de modo que indique la atención más o menos especial que se le deba prestar a ese grupo de interés. Un *stakeholders*, por tanto, podrá clasificarse según la combinación de estos atributos y dependiendo de la graduación de los mismos. Se pueden establecer los siguientes niveles de *stakeholders*: latentes, expectantes, definitivos y los que no son considerados *stakeholders*. En la (Figura 6) se muestra cómo se relacionan y generan cada uno de ellos.

Figura 6. Clases de *stakeholders* según sus atributos



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997, pp. 874)

- Instrumental: Otro enfoque sobre la teoría de los grupos de interés es el instrumental. La visión instrumental se centra en el análisis de los *stakeholders* con el fin u objetivo de mejorar la gestión de la empresa. Este uso parte de dos principios (Navarro, 2008): El primero es cumplir con el objetivo empresarial, es decir, obtener beneficio económico y el segundo se centra en aquellos grupos de interés que no aporten nada beneficioso o productivo a la empresa, verán su relación rota o interrumpida por la misma.

Lo que se pretende es ayudar mediante un análisis de los grupos de interés a determinar cuáles son taxativos para una empresa. De este modo, aquellos que impliquen una inversión exagerada o no ayuden a la obtención de beneficio empresarial dejarán de ser un grupo de interés. Se trata de utilizar a los *stakeholders* para la satisfacción de los intereses de los *shareholders*¹³: buscando la maximización del beneficio o como parte integrada de una estrategia empresarial.

- Normativa: La visión normativa centra su atención en el establecimiento de normas, reglas o procedimientos. Se trata de aceptar y acoger las necesidades y deseos de los grupos de interés y hacer mediante unos procedimientos normas o prácticas que éstos se respeten.

En este tipo de teorías se observa a los grupos de interés de un modo diferente al instrumental. No es la empresa la que utiliza a los *stakeholders* sino que los grupos de interés a través de la causa que lo provoque, generalmente moral, conseguirán que la empresa haga que se respeten y se cubran sus intereses. Pues será la empresa la que asuma esa obligación moral.

¹³ Término anglosajón para referirse a los accionistas de una empresa. En este caso se ha preferido emplear *shareholder* en lugar de accionista para subrayar el hecho de que ambas son parte de la empresa, visto en su terminación “holder”

La teoría de los *stakeholders* ha sido un claro pilar en las teorías éticas de gestión. Hasta 1985 la ética empresarial (Cuevas, 2009) se basaba en el comportamiento moral del administrador, en cómo se gestionaran los recursos humanos, los recursos propios de la empresa y las relaciones dentro de la empresa y de la empresa con el entorno. No es hasta que aparece la teoría de los *stakeholders* que no se plantea desempeñar acciones éticas, tratar justamente a los clientes y proveedores, velar por el bienestar de los trabajadores, etc.

Con la RSE, la ética es el centro en torno al cual gira toda la gestión y comportamiento de la empresa. Queda más evidente el aspecto ético con el enfoque normativo de la teoría de los *stakeholders*, Sin embargo, es necesario el uso integrado de los tres enfoques para dirigir una empresa de un modo social y moralmente responsable (González, 2002).

2.2. CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La teoría de los *stakeholders* ha supuesto un cambio en los planteamientos de los objetivos empresariales, incluso en la planificación estratégica. De considerar el punto de vista del accionista como exclusivo en la gestión de la empresa, a hacerlo desde una visión más amplia en el que cabe el parecer de los grupos de interés. Este cambio es el que fundamenta la aparición de la RS de la empresa. Pues se trata de tener en cuenta a cada uno de esos agentes que intervienen en la consecución de los fines de cada entidad.

En este epígrafe se analizará la RSE, comenzando por su definición y las corrientes teóricas que han ido desarrollándose al respecto. Hay que aclarar que se trata de un concepto reciente, por lo que la literatura no es tan basta como cabría desear.

A continuación se muestra un cuadro en el que se recogen las definiciones del concepto de RSE que se han encontrado en la revisión de la literatura (Tabla 3).

Tabla 3. Definiciones de RSE más comúnmente aceptadas

Definición	Emisor
Obligaciones de los hombres de negocios para seguir aquellas políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables de acuerdo con los objetivos y valores de la sociedad.	Bowen (1953)
Adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial.	Naciones Unidas (2001), pp.1
Potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.	Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) (2000)
Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.	World Business Council on Sustainable Development (2000)
Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.	Comisión Europea (2001, pp. 7)
La adopción de criterios de RS corporativa en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos.	Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría (2003, pp.5)
Es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.	AECA (2004, pp.2)
Es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.	Foro de Expertos sobre RSE (2007, pp.7)

Lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto a la gente, las comunidades y el medio natural.

Allen¹⁴ (2006, pp. 6)

Se puede ver como la evolución de políticas llevadas a cabo anteriormente, en ocasiones durante largo tiempo, que ahora reciben un nuevo nombre y una mayor diversificación de contenidos en su desarrollo.

Tovar y Valdés (2009, pp. 54)

Conjunto de obligaciones y compromisos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Domínguez (2011)

·Es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa.

Gabinete de Iniciativa Joven (2011)

Fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.

Forética (2013)

Fuente: Elaboración propia¹⁵

¹⁴ Es el asesor principal del BSR, acrónimo anglosajón de *Business for Social Responsibility*, una red de empresas que trabajan por la RS.

¹⁵ Estas son las definiciones se han encontrado en toda la bibliografía presente al final del documento. No en todos los casos en los que se hablaba de RSE se daba una definición novedosa de ella.

Tras la dificultad para encontrar una definición común para la RSE, Reyes (2008) confirma que son muchas las limitaciones existentes en la investigación de la RSE. Sin embargo pueden agruparse los diferentes conceptos de RSE en tres corrientes:

- enumeración de las actividades o dimensiones que implica la RSE,
- modelos en los que se define la ética de los negocios como una parte de la RSE
- y aquellos estudios que engloban las dos corrientes anteriores.

Otra de las limitaciones sobre la definición de RSE (Reyes, 2008), es que los organismos internacionales no tienen tampoco consenso en una definición común para la RSE. Pese a ello, la Comisión Europea (2002, p. 6), sí define algunas características comunes que no pueden faltar en la definición de RSE, en su concepto en esencia:

“la RS consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés;

- *la RS está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales;*
- *la RSE no es algo que pueda «añadirse» optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.”*

En esta investigación se tomará como referencia la definición de RSE que asume la Comisión Europea (2001) en el Libro Verde sobre la RS de las Empresas.

2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES SOBRE LA RS EMPRESARIAL

El hecho de que no exista una definición común para definir la RSE, pone de manifiesto la existencia de diferentes puntos de vista o matices. Parsons (1961) hace una clasificación de las definiciones de RSE aludiendo al enfoque que se le dé al concepto. Para ello clasifica las teorías en cuatro grupos:

- Instrumentales: Aquellas que perciben la RSE como una herramienta de *marketing*; para trasladar a los consumidores y grupos de interés una imagen ética y de buen hacer.
- Políticas: Las teorías que se centran en la relación que genera el comportamiento socialmente responsable entre los negocios y la sociedad, como ayuda para el crecimiento del entorno o creación de riqueza.

-
- Integradoras: Éste tipo de teorías se centran en sus grupos de interés. Enfocan la RSE como el modo de dar cabida y respuesta a las necesidades, deseos, demandas e intereses de sus *stakeholders*.
 - Éticas: Son aquellas que no se centran en el cómo se lleva a cabo la RSE sino en la motivación de esas acciones, centradas en el bien común de la sociedad.

Garriga y Melé (2004), proponen un cuadro resumen de la clasificación de las teorías que hace Parsons (1961) respecto a los diferentes aspectos de la RS. Para cada uno de los grupos arriba mencionados nombra a los principales autores y da una breve descripción y una mención a la aproximación teórica que dan de la RSE. En este caso se muestra modificado, añadiendo los autores más relevantes hasta 2013 e incluyendo el tipo de corriente en que iría incluido (Tabla 4).

Tabla 4. Teorías sobre RSE

	Aproximaciones	Breve descripción	Algunas referencias
Teorías instrumentales	Máximo valor para los accionistas Estrategias hacia una ventaja competitiva.	Revalorizar los intangibles a largo plazo mediante acciones de RSE <ul style="list-style-type: none"> • Inversión social en un entorno competitivo. • Estrategias basadas en los recursos naturales y las capacidades dinámicas de la empresa. • Estrategias para la base de la pirámide económica. 	Friedman (1970), Jensen (2000); Moreno y Vargas (2004) Porter y Kramer (2002, 2006) Hart (1995), Litz (1996)
	Marketing causal	Creación de valor a largo plazo a través de actividades de RS reconocidas como marketing.	Prahalad y Hammon (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2003) Varadarajan y Menon (1988), Murray y Montanari (1986)
Teorías políticas	Constitucionalismo corporativo	Levantamiento de la RS para los negocios debido a la cantidad de poder que poseen.	Davis (1960, 1967)
	Teoría integradora de contrato social	Asunción de que existe un contrato social entre los negocios y la sociedad.	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
	Ciudadanía corporativa	La empresa como un ciudadano involucrado en su comunidad.	Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001) Matten y Crane
Teorías integradoras	Temas de gestión	Proceso corporativo en respuesta a aquellas cosas políticas y sociales que pueden impactar significativamente sobre ella.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick y Mahon (1994)
	Responsabilidad pública	Derecho y proceso político público existente, tomados como referencia de beneficio social.	Preston y Post (1975, 1981), Wilcox (2005)
	Gestión de <i>stakeholders</i>	Balance de los intereses de los <i>stakeholders</i> de la empresa.	Mitchell et al. (1997), Agle, Mitchell y Snnenfeld (1999), Rowley (1997)
	Rendimiento social corporativo	Búsqueda de la legitimidad social y de dar apropiadas respuestas a las cosas sociales.	Carroll (1979), Wartickd y Cochran (1985), Wood (1991b), Swanson (1995)
Teorías éticas	Teoría normativa de los grupos de interés	Deberes fiduciarios hacia las partes interesadas más teoría moral (Kantian, utilitarismo, teorías de justicia, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Phillips (2002), Phillips <i>et al.</i> (2003)
	Derechos universales.	Marcos basados en los derechos humanos, derechos del trabajo y respeto por el entorno.	Principios globales de Sullivan (1999), Pacto Mundial (1999)
	Desarrollo sostenible.	Lograr el desarrollo humano teniendo en cuenta presente y futuras generaciones.	Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo (Brutland Report) (1987), Gladwin y Kennelly (1995)
	El bien común	Orientado hacia el bien común de la sociedad.	Alford y Naughton (2002), Melé (2002) Kaku (1997), Chomali y Majful (2007)

Fuente: Elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004, pp. 63, 64)

De los diferentes términos que pueden encontrarse sobre el concepto de RS de las empresas, se empleará durante esta investigación, el término de RSE¹⁶, en lugar del de RS Corporativa, Corporate Citizenship, Desarrollo Sostenible... La diferencia entre RSE y RS Corporativa (siendo éstos los términos más empleados) radica en que el primero viene de la traducción del término anglosajón *corporate*, que aunque se refiere a la empresa, lo hace de un modo más global, genérico, como corporación, mientras que en el segundo caso se centra únicamente en la empresa como entidad organizativa y productiva con ánimo de lucro.

2.3. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN LA DIFUSIÓN DE LA RSE

Desde que en el año 53 comenzaran las primeras reflexiones sobre la RSE, se han producido avances en sus investigaciones y se ha incrementado el número de empresas y organizaciones que se han afanado en su aplicación. Las bondades logradas con la práctica de la RSE (De la Cuesta, 2004) ha supuesto la implicación de diferentes organismos e instituciones. Tanto a nivel nacional como internacional se han creado grupos de trabajo para el estudio de la RS, así como para su difusión y control.

Hay que hacer especial alusión al documento Estrategia Española de RS Empresarial¹⁷ (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015). Se recogen cinco objetivos que se espera haber alcanzado en 2020 y unas líneas de actuación, basadas en los principios de competitividad, creación de valor compartido, sostenibilidad, cohesión social, ejemplaridad y transparencia y voluntariedad. Las líneas de actuación propuestas son diez:

1. Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones sostenibles.
2. Integración de la RSE en la educación, formación e investigación.

¹⁶ En este caso no se han incorporado los acrónimos RSC y RSE porque ambos aluden exactamente a la RS de las empresas. La diferencia es que el primero viene de la traducción del término anglosajón *corporate*, que aunque se refiere a la empresa, lo hace de un modo más global, genérico, como corporación, mientras que en el segundo caso se centra únicamente en la empresa.

¹⁷ En palabras del Presidente de la Comisión Europea, José Barroso: *“Europa 2020 es la estrategia de crecimiento de la UE para la próxima década. En un mundo en transformación, queremos que la UE posea una economía inteligente, sostenible e integradora. Estas tres prioridades, que se refuerzan mutuamente, contribuirán a que la UE y sus Estados miembros generen altos niveles de empleo, productividad y cohesión social. Concretamente, la Unión ha establecido para 2020 cinco ambiciosos objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía. En cada una de estas áreas, cada Estado miembro se ha fijado sus propios objetivos. La estrategia se apoya en medidas concretas tanto de la Unión como de los Estados miembros.”*

3. Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
4. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento de empleo.
5. Inversión socialmente responsable e I+D+i.
6. Relación con los proveedores.
7. Consumo responsable.
8. Respeto al medioambiente.
9. Cooperación al desarrollo.
10. Coordinación y participación.

A continuación se muestran dos de los documentos impulsores de RSE y que han contribuido a su definición: los Principios del Pacto Mundial (Tabla 5) y el Libro Verde (Tabla 6):

Tabla 5. Los diez principios del Pacto Mundial

Principios del Pacto Mundial	
Derechos Humanos	1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
	2 Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.
Normas Laborales	3 Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
	4 Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
	5 Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
	6 Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	7 Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;
	8 Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
	9 Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: *The Global Compact (2013)*¹⁸

¹⁸Extraído de <https://www.unglobalcompact.org/abouttheGC/thetenprinciples/index.html>. Consultado el 15 de marzo de 2013.

Tabla 6. Aspectos de la RS según el Libro Verde

DIMENSIÓN INTERNA	Gestión de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para motivar y retener a los trabajadores. - Contratación no discriminatoria. - Facilitación de un aprendizaje continuo.
	Salud y seguridad en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la ley. - Prevención incluso al margen de la normativa. - Calidad publicitada formalmente. - Certificados de calidad.
	Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructuración evaluada, minimizando costes y despidos. - Protección de los trabajadores. - Compromiso social y del entorno local.
	Gestión del impacto ambiental y de los RR.NN.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del consumo energético. - Premiar y fomentar las buenas prácticas. - Política integrada de productos (PIP) entre empresas y autoridades públicas.
DIMENSIÓN EXTERNA	Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución medioambiental comunitaria. - Implicación concreta con el entorno social local. - Acumulación de capital social mediante relaciones positivas.
	Socios comerciales, proveedores y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de RSE también con los socios. - Colaboración entre grandes y pequeñas empresas locales. - Asociación mediante capital riesgo. - Productos para el disfrute de cualquiera.
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de toda la cadena de suministro. - Lucha contra la corrupción. - Aplicación de códigos de conducta. - Mejora continua. - Someterse a una auditoría social.
	Problemas ecológicos mundiales	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia en toda la cadena de suministro. - Pacto Mundial.

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde de la Comisión Europea (2001).

En la Tabla 7, que se muestra a continuación, se recogen los principales documentos que han favorecido la divulgación de la RSE y han contribuido a su conocimiento.

Tabla 7. Iniciativas impulsoras de la RSE

Emisor	Documento	Idea
INICIATIVAS INTERNACIONALES		
OCDE	- Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (1976)	El objetivo principal fortalecer la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales.
OIT	- Declaración de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y la Política Social (2006).	Principios dirigidos a gobiernos, empresas y organizaciones con el fin de realzar lo que pueden aportar las empresas al progreso económico y social.
	- Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998).	
	- Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.	
ONU	- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<i>Global Compact</i>) (1999).	Formulación de diez principios al que se adhieren instituciones, empresas y organismos.
	- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948).	Ideario por el que promover, cumplir y defender los derechos y libertades de todas las personas.
	- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1976).	Incluido en la Carta Internacional de los Derechos Humanos, busca garantizar el cumplimiento de estos derechos.
	- Pacto Internacional de Derechos económicos, sociales y culturales (1976).	En pro de los derechos de las personas en materia laboral, educativa, sobre el nivel de vida, la salud, etc. También incluido en la Carta Internacional de los Derechos Humanos.
	- Declaración de los Principios de la Cumbre de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992)	En busca de la protección y respeto por el medioambiente. Consta de veintisiete principios que los Estados y sectores clave de la sociedad se comprometen a cumplir para preservar la integridad del medioambiente.
GRI	- Directrices del <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) (1997)	Para la elaboración y certificación de memorias. Ha publicado su última versión (GR4) recientemente.
INICIATIVAS EUROPEAS		
CE	- CSR Europe (1995).	Red Europea de empresas multinacionales que buscan la integración de la RS en sus negocios.

	- Libro Verde la Comisión Europea (2001).	Se propone fomentar la práctica de la RS por medio de su difusión y debate.
INICIATIVAS NACIONALES		
Gobierno de España	- El Libro Blanco de la RS de las Empresas (2006)	Documento que busca la promoción y difusión de la RSE en España.
	- Foro de Expertos sobre RSE (2007).	Abre el debate sobre la voluntariedad u obligatoriedad de las prácticas de RS y promueve el impulso de la RS en España.
	- Consejo Estatal de RS de las Empresas (CERSE)	Órgano asesor, consultivo y de estudio y desarrollo de políticas de RSE.
	- Ley de Economía Sostenible (2011)	Promoción y fomento de un desarrollo económico sostenible y de la RSE.
	- Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 (2013)	Fomento de la creación de empresas que contribuyan con la sociedad de un modo sostenible y responsable.
	- Estrategia Española de RS de las Empresas (2013)	Borrador sobre lo que pretende ser la línea de actuación de la RSE en las empresas españolas.
Empresas	- Club de Excelencia en Sostenibilidad (creada en 2002).	Asociación empresarial en el que compartir experiencias de RSE y promover el desarrollo sostenible desde el ámbito empresarial, fomentarla excelencia en los negocios y en la sociedad.
	- Foro de Reputación Corporativa (2002).	Asociación de empresas para compartir y difundir ideas y experiencias relacionadas con el buen gobierno corporativo.
Sociedad civil	- Forética (1999).	Asociación multidisciplinar por el fomento de una gestión responsable, pretende difundir y ser referente en materia de RS de las organizaciones.
	- Observatorio de RS Corporativa (2004).	Busca ser referente en materia RSC y aunar opiniones, actividades, investigaciones para poder implantar la RS en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

2.4. ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como se ha analizado anteriormente, la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984) fue determinante en la definición de la RS de las empresas con la sociedad. Se partía inicialmente de la consideración particular de cada uno de los *stakeholders* y de los compromisos que con ellos poseía la empresa. La aportación de la RSE es la asunción de ese cometido, no sólo con sus grupos de interés, sino con la gestión de la organización, el trato a sus empleados, la transparencia en sus cuentas, la legalidad en sus acciones, etc. Lo que Carroll, en 1979, estructuró en su modelo de RS Total (Figura 1) en cuatro áreas de actuación: Responsabilidad económica; Responsabilidad legal; Responsabilidad ética y Responsabilidad voluntaria.

En el modelo de RS de Carroll son consideradas todas las áreas igual de importantes y sucesivas unas de otras, si bien la responsabilidad económica y legal son necesarias para que se den la responsabilidad ética y voluntaria. Cumpliendo con estos aspectos se alcanza la RS Total.

Posterioros estudios como los de Wood (1991) y Elkington (1997) ofrecen otros enfoques sobre las áreas de actuación de la RS de las empresas. Para Wood (1991) considera completa la idea de Carroll sobre los aspectos de la RSE, al cubrir los aspectos económicos, legales, éticos y voluntarios. Sin embargo, Wood (1991) analiza la relación existente entre cada uno de esos cuatro aspectos y las diferentes perspectivas existentes dentro de cualquier organización: el nivel institucional: la empresa y su cometido interno asumiendo las responsabilidades ética y legal; nivel organizacional: la organización y su aspectos externo velando por la responsabilidad legal y ética; y por último el nivel individual: la adhesión personal e individual en el cumplimiento de los aspectos éticos y voluntarios. Este planteamiento lleva a pensar en la necesidad de que sea cada individuo el que desee asumir su RS.

Estas investigaciones se ven enriquecidas cuando Elkington (1997) acuña el concepto del triple objetivo. Según su estudio, para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir con las siguientes cuestiones: ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable. Estos tres criterios han sido adoptados desde entonces por las empresas para definir sus acciones de RS, así como para su evaluación.

Contemporáneamente a la propuesta teórica de Elkington (1997), algunas empresas ya habían comenzado a registrar sus acciones de RS en los balances contables. Al no poderse recoger debidamente, por tratarse de cuestiones no contables o intangibles, se hacía al margen de las cuentas oficiales, pero en los mismos documentos. Esta contabilidad o memoria de las acciones de RS que llevaban las empresas es a lo que Elkington denominó triple balance, triple línea de base, triple base o *triple bottom*

line (TBL), al tratarse de las acciones relativas a las tres áreas de RSE: económica, social y medioambiental.

A continuación se desarrolla cada uno de los tres aspectos:

- ASPECTO ECONÓMICO

Éste es el principal área de interés de cada empresa. De no cumplirse con el objetivo económico básico (obtener beneficio) una empresa no sería sustentable. Por este motivo, no se trata sólo de ser eficientes con este recurso, sino de emplearlo de un modo ético, consciente y responsable.

Consiste en el cumplimiento de códigos de buen gobierno o códigos de conducta ética que implantan las empresas voluntariamente, del respeto a los Derechos Humanos en toda la cadena productiva y de relaciones de las organizaciones, de la actuación dentro de los cánones legales, principalmente. Incluye lo referente al desarrollo de la actividad económica: capital humano, sostenibilidad del negocio, valores de la compañía, etc.

Para promover conductas de buen gobierno se definen directrices y políticas específicas en cada empresa; informes sobre aspectos internos de interés para los grupos de interés; mediante la publicación de resultados de la empresa o de las empresas de cartera; y con una calificación gradual de empresas con criterios sostenibles.

En algunos países han podido comprobar cómo la aplicación de políticas empresariales de RS favorece un crecimiento empresarial (Aparicio y Valdés, 2009). Sin embargo, es la decisión final de los clientes e inversores quien posee la capacidad para motivar a empresas y gobiernos en el uso de prácticas de RSE, sobre todo en materia medioambiental. Muchos inversores han acabado asumiendo el coste de las externalidades negativas que sus empresas generan.

Se detectan dos tendencias en sus investigaciones sobre el aspecto económico de la RSE, a nivel europeo (Aparicio y Valdés, 2009): una basada en las buenas prácticas y la integridad ética y de negocio de la empresa y la otra se centra en la sostenibilidad empresarial desde un punto de vista social y medioambiental.

McWilliams y Siegel (2000) concluyen en sus estudios, que gracias a la aplicación de políticas de RS muchas empresas se ven embarcadas en la búsqueda de innovaciones e inversiones interesantes en I+D, lo que genera un efecto positivo en la empresa.

- ASPECTO SOCIAL

También referido como aspecto socio-laboral. Recoge aquellas acciones de relaciones laborales, con sus grupos de interés, la sociedad, acciones sociales que no son propias de la actividad empresarial que se desarrolla. De la Cuesta (2004) cita a Castillo (1985) al definir los límites en la asunción de cuestiones sociales por la empresa. Por un lado el límite inferior o mínimo de responsabilidad: ceñirse al cumplimiento de la ley. Y el límite superior o máximo de responsabilidad: abarcar demasiadas responsabilidades que pongan en riesgo la rentabilidad o competitividad de la empresa. Dichas acciones sociales deberían tener un origen estratégico para garantizar el equilibrio social de la empresa.

En 2003, Orlitzky, Schmidt y Rynes confirman con un estudio que existe una relación bidireccional entre buenos resultados financieros y buen comportamiento y gestión social. Lo que motiva a que las empresas asuman un comportamiento social. Destaca como buenos resultados financieros: la reputación, el desarrollo de nuevas competencias, recursos y capacidades. Por el contrario, una gestión no ética puede hacer incluso desaparecer a las empresas, por grandes que sean (McWilliams y Siegel, 2000),

Estudios revelan sinergias positivas entre tener unos buenos resultados a nivel social y medioambiental y un resultado positivo en la cuenta de resultados (De la Cuesta, 2004): aumento en el valor económico de la empresa, reducción del riesgo, atracción o retención de empleados e incremento de la lealtad.

Las acciones sociales en su origen están inspiradas en la propia esencia de la empresa como ente social, lo que ha llevado a muchas organizaciones a la realización de acciones filantrópicas. Por otro lado, suelen estar relacionadas con el cumplimiento de los Derechos Humanos.

- ASPECTO MEDIOAMBIENTAL

El aspecto más difundido es el medioambiental. En 1987 se desarrolla el informe “Nuestro futuro común” o también conocido como “Informe Brundtland”. Lo elabora Naciones Unidas en un esfuerzo por relacionar los problemas medioambientales del planeta y darles un estudio global. Tras una investigación de cuatro años concluyen que la solución es vincular la economía internacional y las políticas de desarrollo internacionales con los problemas ambientales a solucionar. De este modo el medioambiente pasa a ser una cuestión intrínseca a cualquier empresa.

Posteriormente, tras la Cumbre del Planeta celebrada en Río de Janeiro en 1992 (en la que se elaboró la Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo) o la Cumbre Naciones Unidas que volvió a celebrarse en 2012 sobre desarrollo sostenible en Río de Janeiro (en esta ocasión se trataba de renovar compromisos y evaluar los avances

logrados) se fue extendiendo y valorando cada vez más la necesidad de adquirir un compromiso de desarrollo sostenible con el medioambiente.

Las empresas asumen el impacto medioambiental que tienen sus productos u operaciones: proceso de fabricación, desperdicios, residuos, transacciones, emisiones, etc. En este aspecto se trata de que las organizaciones reduzcan los perjuicios ambientales y minimicen los riesgos de daño ecológico.

La Tabla 8 que se muestra a continuación, recoge las principales variables que de cada uno de los tres aspectos que forman la RSE: aspecto económico, social y medioambiental.

Tabla 8. El triple objetivo

Aspectos		Variables
Económico	Engloba las finanzas, la permanencia del negocio, su “deber ser” ético...	- Cumplimiento de los Derechos Humanos en toda la cadena de suministro
		- Lucha contra la corrupción
		- Aplicación de códigos de conducta
		- Búsqueda de una mejora continua
		- Someterse a una auditoría social
		- Medidas de RSE con los socios
		- Colaboración entre empresas locales
		- Asociación mediante capital riesgo
		- Productos para el disfrute de cualquiera
		- Luchar contra la corrupción extorsión y el soborno.
		- Relación con el sector público.
Social	Atención hacia los trabajadores, cuidado de su salud, conciliación y con el entorno.	- Cumplimiento de la ley.
		- Prevención incluso al margen de la normativa.
		- Calidad publicitada formalmente.
		- Certificados de calidad.
		- Capacidad para motivar y retener a los trabajadores.
		- Contratación no discriminatoria.
		- Facilitación de un aprendizaje continuo.
		- Reestructuración evaluada, minimizando costes y despidos.
		- Protección de los trabajadores.
		- Compromiso social y del entorno local.
		- Implicación concreta con el entorno social local.
		- Creación de valor social mediante relaciones positivas.
		- Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.		
- Abolición del trabajo infantil.		
Ambiental	Influencia de la actividad empresarial en el medioambiente.	- Reducción del consumo energético.
		- Premiar y fomentar las buenas prácticas.
		- Política integrada de productos entre empresas y autoridades públicas.
		- Contribución medioambiental comunitaria.
		- Vigilancia en toda la cadena de suministro.
		- Prevención medioambiental de la empresa.
		- Iniciativas en pro de una mayor responsabilidad ambiental.
- Desarrollo y de tecnologías inofensivas medioambientalmente.		

Fuente: Elaboración propia a partir el GRI, el Libro Verde y los principios del Pacto Mundial.

2.4.1. DE LA APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Desde los inicios, la RSE ha tenido partidarios y contrarios (aún hoy¹⁹), por lo que la literatura recoge varias investigaciones analizando los resultados o consecuencias del empleo de la RSE. De la Cuesta (2004), agrupa los estudios más relevantes y define cuatro casos o argumentos favorables a la RSE: *moral case* (cuestión moral), *business case* (cuestión de negocios), *economy case* (cuestión económica) y *social case* (cuestión social).

➤ Cuestión Moral: Las empresas siempre han tenido un papel social, como generadoras de empleo y riqueza, pero actualmente la exigencia social a la empresa va más allá. A cada uno de los individuos que forman parte de una organización se les va a exigir que sean responsables económica, medioambiental y socialmente. Además, a la propia empresa se le va a pedir que sea responsable con empleados, clientes, gestiones, productos, etc., de una forma medioambiental, económica y social. Y gracias a la transparencia de los mercados se puede tener más control sobre los impactos que generan las empresas (De la Cuesta, 2004).

Este es el motivo de que en los últimos años la mayoría de trabajos de investigación en RSE versen sobre las relaciones existentes entre las acciones de gestión socialmente responsable y los resultados empresariales obtenidos. Uno de los problemas que se ha detectado a la hora de establecer estas relaciones, es que no existe un indicador que muestre el efecto de las políticas de RSE aplicadas en cada caso (Reyes, 2008). Otro de los motivos es que se emplee de un modo erróneo el modelo de análisis de esas relaciones: por no aplicarse correctamente los conceptos teóricos, o aplicar indistintamente los modelos sin tener en cuenta las características propias de la empresa y su ubicación (McWilliams y Siegel, 2000).

➤ Cuestión de Negocios: Este argumento a favor de la RSE, tiene el papel de constituir la cultura interna de la empresa y su reputación externa.

En este aspecto son cada vez más los inversores quienes analizan a las entidades, no sólo por su valor accionario, sino por la información no financiera que éstas puedan ofrecer. A raíz de esta sensibilización, se han creado índices bursátiles éticos o sostenibles que demuestran que las empresas que miden e informan sobre su gestión social y medioambiental son valoradas positivamente por el mercado, aumentando sus cotizaciones (De la Cuesta, Martínez y Serrano, 2002).

¹⁹ Los primeros argumentos contrarios a la RSE nacieron con Friemman y se han manteniendo en su Escuela. Según éstos, la empresa cumple con sus responsabilidades desarrollando sus labores puramente empresariales de una forma legal, justa y recta y tiene que ser el mercado u otras instituciones, como la Iglesia, los sindicatos, o las ONG's las que se encarguen de cubrir las carencias sociales.

Tener una buena gestión social, se traduce en buenos resultados financieros, aunque no se ha podido demostrar empíricamente que tengan una relación directa (McWilliams y Siegel, 2000), sí existe la relación contraria: una gestión no ética puede hacer incluso desaparecer a las empresas, por grandes que sean, tal y como apunta De la Cuesta. Por otro lado se confirma (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003) una relación positiva entre una buena gestión social y buenos resultados financieros y viceversa.

A la hora de medir la relación entre las políticas de RSE con los resultados empresariales existen dos tipos de estudios (McWilliams y Siegel, 2000): los que miden a corto y a largo plazo. En ambos casos se han obtenido resultados positivos en los efectos financieros de RSE, negativos o neutrales. Un estudio sobre las compañías de agua en Reino Unido (Ogden y Watson, 1999) refleja estos dos efectos a corto y largo plazo con diferentes resultados. Demuestran que invertir en RSE a través de un incremento en los servicios para el cliente es, en un corto plazo, negativo para el beneficio de la empresa, debido al incremento de costes. Por otro lado, esa mejora en los servicios para el cliente va unida a un aumento del valor de la empresa, debida a la positiva valoración que de ello hacen los inversores, mejorando así el beneficio de la empresa a largo plazo.

De la Cuesta (2004) confirma cuatro sinergias positivas entre unos buenos resultados sociales y medioambientales y la cuenta de resultados: aumento del valor económico de la empresa, reducción del riesgo, atracción o retención de empleados e incremento de la lealtad.

➤ Cuestión Económica: Otro de los argumentos que apoyan la RS de las empresas hace alusión a la cuestión económica. En 2003, Orlitzky, Schmidt y Rynes confirman con un estudio que existe una relación bidireccional entre buenos resultados financieros y buen comportamiento social. Destaca como buenos resultados financieros: la reputación, el desarrollo de nuevas competencias, recursos y capacidades.

McWilliams y Siegel (2000) sacan una de las conclusiones más interesantes respecto a los resultados positivos de la RSE. Concluyen que gracias a la aplicación de políticas de RSE, muchas empresas producen innovaciones e inversiones interesantes en I+D, lo que sí genera un efecto positivo en la empresa.

➤ Cuestión Social: Otra de las limitación al medir los efectos de RS en una empresa es en la selección y definición de las variables, dado que se intenta aplicar un mismo modelo de medición de resultados sociales para diferentes grupos de interés (Schuler y Cording, 2006). Así como la asunción de supuestos idénticos para mercados diferentes, como sería el caso de aplicar análisis para empresas españolas con criterios creados para empresas de otros países (Reyes, 2008). En España por ejemplo, no son aplicables en este sentido las mismas variables para los accionistas mayoritarios y minoritarios.

2.5. LA COMUNICACIÓN DE LAS ACCIONES E IMPACTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

La praxis de la RS es una cuestión de relevante interés, no sólo para la empresa, sino para sus *stakeholders* y la sociedad. Esto ha propiciado que, bien motivados por controlar esas acciones de sostenibilidad, bien por darlas a conocer, han ido apareciendo diferentes instrumentos como normas técnicas, certificaciones, informes o memorias (Duque, Cardonay Rendón, 2013). Ciertamente es importante establecer algún mecanismo de control que garantice cómo se están llevando a cabo esas acciones de RSE, si están teniendo alguna incidencia en la gestión de la empresa y si se están alcanzando los objetivos propuestos.

Existe una serie de mecanismos para la rendición de cuentas de las actividades de RS que ha desempeñado cada empresa. Estos instrumentos se centran en medir los impactos de las actividades de las empresas, bien en el medioambiente, bien en la sociedad, bien en su gestión interna. Strandberg (2010) identifica los indicadores que emplean estos mecanismos como de triple resultado (triple balance o de *triple bottom line*), independientemente de que sean cualitativos o cuantitativos, es decir, indicadores económicos, sociales y medioambientales.

Cada organización escoge aquel sistema de medición de resultados que más se ajuste a sus necesidades o encaje más con sus actividades de RSE realizadas. Gray, Kouhy y Lavers (1995) y, según cita De la Cuesta (2004), Mathews (1993), coinciden en el tipo de información que debe hacerse público, debe ser aquella información de interés social, dirigida a todas las partes interesadas en la empresa y tanto cualitativa como cuantitativa.

Navarro (2008) y Lozano (2007) identifican cuatro instrumentos que garantizan la transparencia y rendición de cuentas de las empresas: códigos éticos, informes o memorias, comité de ética y auditoría ética. Ligteringen y Zadek (2005) agrupa los diferentes tipos de instrumentos atendiendo a su propósito: principios declarativos, códigos de conducta y de buenas prácticas; estándares y directrices de certificación social, normas de proceso y acreditación; guías de información y balances; e índices de posición o valor y de clasificación para fondos de inversión. Mediante el empleo de estos instrumentos, tanto las organizaciones como los *stakeholders* se garantizan la comunicación de los principios de RS (códigos éticos, principios) y mediante la aplicación de los informes y las auditorías se pueden medir sus acciones e impactos. De aquí se desprende la primera división que puede hacerse entre los diferentes documentos que emiten las empresas para informar sobre sus acciones de RSE: si lo que buscan es medir sus acciones y repercusión, o simplemente comunicar e informar (Ligteringen y Zadek, 2005).

2.5.1. INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN

Entre los instrumentos de información, se encuentran los códigos de conducta, también denominados códigos de buenas prácticas. Son un conjunto de principios que indican un camino a seguir, unas pautas y principios comunes a toda una organización, hacia la consecución de un comportamiento socialmente responsable. Documentos de autoevaluación y desempeño, que independientemente de quién los elabore, no son auditables, ni medibles, ni comparables.

Los códigos de conducta, códigos de ética, códigos o manuales de buenas prácticas, códigos de buen gobierno o códigos deontológicos, son documentos voluntarios que emite una entidad o sector para definir las reglas y principios a las que se compromete como garantía de su buen funcionamiento (Navarro, 2008). Los códigos éticos pueden ser de tipo profesional, cuando hacen referencia a las reglas o normas propias de una actividad; de tipo sectorial si generalizan para un sector empresarial; y empresariales, las propias de una entidad. Pueden darse los tres tipos en una organización, haciéndose complementarios entre sí.

Para que sean eficaces los códigos de conducta, debe llevarse un seguimiento sobre su cumplimiento mediante un sistema de inspección, organización para su revisión periódica o creando cauces para las denuncias anónimas. Además deberá crearse un sistema de sanciones y reconocimientos que respalde la labor de seguimiento (De la Cuesta y Valor, 2007)

Los aspectos más comunes en los códigos de conducta (Navarro, 2008) son: la filosofía, la cultura y la política empresarial. La filosofía de la empresa define cuál es la misión de la entidad, su razón de ser y las metas que se propone. La cultura empresarial describe los criterios y valores mediante los cuales se va a alcanzar dicho objetivo. Por último, la política empresarial concreta en la estructura empresarial el modo en que se cumplirá con la filosofía de la empresa.

El estudio de Ayuso y Garolera (2011) recoge los valores y principios más empleados en los códigos éticos de las empresas españolas. De mayor a menor frecuencia son: responsabilidad, respeto, transparencia, trabajo en equipo, innovación/creatividad, integridad, igualdad, confidencialidad y profesionalidad.

Los instrumentos de comunicación más importantes y que sirven de referencia en la elaboración de códigos y principios son el Pacto Mundial (1999), los Derechos Humanos (1948) y las Líneas Directrices para empresas Multinacionales de la OCDE (1976), (Accountability, 2004).

Otro instrumento de información son los comités éticos: grupos multidisciplinares creados para afrontar dilemas éticos dentro de una empresa. Deben componerlos personal de la empresa de todos los estamentos así como de todas las

disciplinas técnicas que se den en la entidad (Lozano y Siurana, 2000). En este caso es un instrumento enfocado a los grupos de interés internos de la empresa.

Su función es la de solucionar problemas éticos que puedan darse, buscando siempre un consenso. Y la de anticiparse a los problemas por elaborando protocolos de actuación y desarrollando procedimientos para el incremento de la responsabilidad de los trabajadores (Lozano y Siurana, 2000). Para Navarro (2008) las funciones de un comité ético deben ser las de desarrollar y seguir el código ético de la empresa, supervisar la toma de decisiones en los aspectos éticos que le competen y buscar la constante mejora en la prevención y solución de problemas éticos.

2.5.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El otro grupo de instrumentos que sirven para garantizar y controlar las acciones de RSE y su repercusión, son los indicadores o normas. Strandberg (2010) distingue entre los indicadores que se promulgan en base a una norma establecida o los que lo hacen libremente de acuerdo a sus intereses o principios. Entiendo un sistema de indicadores como “*un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia.*” (Strandberg, 2010, pp. 8) Los indicadores van a permitir controlar los resultados de la empresa y facilitar la toma de decisiones, al contar con datos concretos y reales sobre su actividad. Sin embargo, la aplicación de normas simplifica la realización de los informes o memorias, así como la comparabilidad de los resultados entre empresas, lo que aporta más información a los grupos de interés.

Existen innumerables instrumentos para la medición de las acciones e impactos de la RSE. Con los años han ido surgiendo organizaciones u organismos centrados en emitir normas o estándares, y unificar criterios, tanto a nivel nacional como internacional. Todos esos instrumentos, se centran en medir la RS de las empresas en base al ámbito económico, social y medioambiental; si bien en algunos casos los indicadores se centran sólo en uno de ellos. Es decir, se miden las acciones de sostenibilidad empresarial en base a la *triple bottom line*, al triple resultado (Strandberg, 2010). En la Tabla 9 se muestra una clasificación de estos indicadores.

A continuación se desarrollan los principales mecanismos de medición de la RSE. Se han tomado del estudio sobre los códigos, estándar y normas que el *World Business Council* solicitó al *Institute of Social and Ethical Accountability* en 2004 (Accountability, 2004): Pacto Mundial, Derechos Humanos (ONU), Líneas directrices para empresas Multinacionales (OCDE), Memorias de sostenibilidad (GRI), Norma de garantía (AA1000), SA8000, ISO14001, Índice de sostenibilidad Dow Jones y Ley de Sarbanes-Oxley.

Dejando atrás los códigos basados en principios, para la comunicación de la información de RSE, distingue entre los siguientes tipos de normas: de gran alcance de contabilidad y divulgación, normas especializadas, relacionadas con inversores o dependientes de algún órgano regulador.

- De gran alcance de contabilidad y divulgación: Aquellos instrumentos que marcan un modelo o patrón para que una empresa sea reconocida como socialmente responsable. La puesta en práctica de acciones o requisitos técnicos debe ser cumplida por las empresas adscritas, para ser evaluados y verificados por los órganos emisores. La acreditación o auditoría es, además de un modo controlar el comportamiento ético de las empresas, de verificarlo, auditarlo, medirlo y acreditarlo (Duque, *et al.* 2013).

Los balances sociales o el triple balance surgieron por esa necesidad de control y transparencia. Hoy día existen otros instrumentos más precisos, medibles y comparables para ello, por ejemplo, la denominada *Social Accountability* (SA) (Lozano, 2007). Guías para estandarizar los informes sobre gestión y la contabilidad social de la empresa, así como promocionar conductas socialmente responsables hacia los grupos de interés (Tschopp y Nastanski, 2014), por medio de memorias²⁰: GRI y AA1000.

La norma AA1000 fue el primer estándar de garantía que cubría el completo desempeño de la empresa. La organización sin ánimo de lucro AccountAbility, es la encargada de esta y otra serie de normas similares. Persigue garantizar la calidad de la contabilidad sostenible, su auditoría y presentación de informes (AccountAbility, 2004; AccountAbility, 2008). Mediante esos informes, proporciona información suficiente tanto a la empresa, como a los inversores y demás grupos de interés, con medidas y datos suficientes y rigurosos, conforme a los principios y planificación que previamente la empresa y la norma han fijado. Se busca poder emitir documentos que completen la información no financiera que este estándar recaba, con la financiera de las empresas. Los datos y medidas se recogen en informes que posteriormente se auditan, validan y divulgan. (AccountAbility, 2008)

El *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización que promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad, entendiendo éstas como un informe que recoge las actividades sobre sostenibilidad que ha llevado a cabo la empresa u organización. Se tratará, sobre el GRI, en el epígrafe siguiente, debido a que se ha convertido en el índice de mayor éxito y reconocimiento a nivel mundial (Tschopp y Nastanski, 2014).

- Normas especializadas: Al igual que las normas anteriores, buscan garantizar y acreditar el comportamiento de las empresas, así como su desempeño

²⁰ Tschopp y Nastanski (2014), incluyen como guía reseñable en la elaboración de memorias de RSE la ISO26000. Se creó en 2010 y aunque apenas es empleada, contempla ítems sociales y ambientales como hacen GRI y AA1000.

socialmente responsable (Strandberg, 2010). Entre las especializadas destacan: SA8000 e ISO 14001.

SA8000 es una norma perteneciente a *Social Accountability International* (SAI), una organización no gubernamental, internacional y multisectorial. Su finalidad es la de generar normas socialmente responsables para la mejora de los lugares de trabajo. Para ello hace un estudio pormenorizado, de trabajo conjunto con la entidad que requiere sus servicios y así desarrollar las normas voluntarias, de cumplimiento que se impone a la empresa. Va a facilitarle a la empresa el soporte y acompañamiento para que cumpla con sus objetivos marcados, así como la capacitación de personal que audite sus acciones²¹ (Accountability, 2004).

La norma ISO14001²² es, en materia medioambiental, la más utilizada en el mundo. Pertenece a la *International Organization for Standardization* (ISO) una red de institutos de normas y estándares a lo largo de 163 países. Su objetivo con la ISO14001 es poder identificar las necesidades en el sistema de gestión ambiental de las empresas y medir el cumplimiento de las normas de sostenibilidad (Accountability, 2004). De entre los institutos de esta organización se crean comités técnicos, compuestos por sectores industriales, técnicos y empresariales que responden a las demandas de estándares que previamente han solicitado.

- Normas relacionadas con los inversores: Estas incluyen los índices de valor o de posición para clasificar los fondos de inversión. Son aquellos que identifican y califican a las empresas socialmente responsables. Recoge los índices bursátiles y de inversión éticos, con el fin de conseguir una financiación y conciencia ética.

Van a considerarse fondos de inversión éticos a todos aquellos sobre los que prevalecen determinados valores sociales sobre los estrictamente financieros. Se trata de garantizar a los inversores su contribución e inversión en empresas socialmente responsables (Ferruz, Marco y Muñoz, 2009).

Dow Jones Sustainability Index²³ (por ejemplo DJSI), es un índice que mide el desempeño de las principales empresas en materia de sostenibilidad. Tras una profunda evaluación de los criterios económico, medioambiental y social, a largo plazo, se selecciona a las mejores empresas a nivel mundial y se crea un índice, de acuerdo con la metodología sistemática establecida. Se pretende impulsar así, la economía, no sólo mediante índices o informes financieros, sino también sostenibles. De este índice

²¹ Portal web de *Social Accountability International* (SAI): <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=490>. Consultada el 25 de abril de 2015.

²² Si bien la ISO14001 es una norma específica en gestión y acreditación de sostenibilidad

²³ Portal web de Dow Jones Sustainability: <http://www.sustainability-indices.com/> Consultado el 25 de abril de 2015.

también se desprenden derivados financieros y puede verse diversificado, tanto por sectores como geográficamente. (Accountability, 2004)

- Normas emitidas por organismos reguladores: Si bien, lo más habitual es que la RS sea de voluntaria aplicación, en algunos casos son los organismos públicos los que promulgan normas o leyes con el fin de velar por la sostenibilidad.

La ley Sarbanes Oxley (2002)²⁴ nació en Estados Unidos con el objetivo de controlar a las empresas de cotización bursátil y proteger así, al inversor. Una Junta inspecciona la contabilidad de las empresas y demás documentos que se presentan a la misma. También creó una agencia reguladora sin ánimo de lucro, independiente, encargada de supervisar a las empresas de auditoría (Public Law 107–204. Sarbanes-Oxley Act, 2002; Accountability, 2004).

La gran cantidad de indicadores existentes, cientos a nivel internacional (Hohnen, 2009), no sólo dificulta la comparabilidad entre las empresas, sino que además confunde a clientes e inversores (Strandberg, 2010). A continuación se presenta una clasificación detallada los indicadores más representativos (Comisión Europea, 2004; Hohnen, 2009):

²⁴ Portal web de The Sarbanes-Oxley Act: <http://www.soxlaw.com/> Consultada el 25 de abril de 2015.

Tabla 9. Clasificación de los instrumentos de comunicación y medición de RSE

GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	
CÓDIGOS DE CONDUCTA	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Principios intergubernamentales y códigos de conducta: <ul style="list-style-type: none"> - Declaración Tripartita de principios sobre Empresas Multinacionales (OIT) - Declaración de principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT) - Líneas directrices para Empresas Multinacionales (OCDE) - Proyecto de directrices para empresas (ONU) ○ Códigos de conducta <i>multistakeholders</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de Comercio Ético (ETI²⁵) - Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos para el sector extractivo ○ Modelos de códigos de conducta: <ul style="list-style-type: none"> - Principios de DD.HH. para empresas de Amnistía Internacional - Pacto Mundial (ONU) - Código básico de prácticas laborales (ICFTU²⁶) 	
ESTÁNDARES DE GESTIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estándares en el lugar de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - SA 8000 - Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. ILO-OSH 2001. - OHSAS 18001²⁷ ○ Sistemas de gestión de la calidad y otros marcos: <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000 - EFQM²⁸, modelo para la excelencia en los negocios. - AA 1000 (marco de participación de <i>stakeholders</i>) - ISO 26000 ○ Sistemas de gestión medioambiental: <ul style="list-style-type: none"> - EMAS (<i>Eco-management and audit scheme</i>) - ISO 14001 ○ Iniciativas nacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Francia: AFNOR SD 21 00. Directrices para el desarrollo sostenible. - España: AENOR PNE 165010. Ética. Sistemas de gestión de la RS de las empresas. - Reino Unido: <i>Investor in people</i>. - Italia: Progetto Q-RES: La <i>Qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa</i>.²⁹ ○ Iniciativas sectoriales: <ul style="list-style-type: none"> - Reino Unido: <i>Guidelines on environmental management and reporting for the financial services sector</i>. - Reino Unido: <i>Guidance on corporate social responsibility management and reporting for the financial services sector</i>. 	
INFORMES	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniciativas públicas nacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Francia: Art. 116 <i>Ley Nouvelles Régulations Economiques</i>³⁰ 	

²⁵ Las siglas corresponden a su denominación en inglés: *Ethical trading initiative*.

²⁶ Las siglas corresponden al organismo que lo difundió: *International Confederation of Free Trade Unions*.

²⁷ Norma para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

²⁸ Las siglas EFQM corresponden a la *European Foundation for Quality Management*.

²⁹ El proyecto crea un marco de gestión para la responsabilidad ética y social de las corporaciones.

- Dinamarca: *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark Impact of the legal requirement for reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act.*³¹
- Holanda: *Dutch reporting guidelines.*
- Suiza: Guía para la elaboración de memorias.
- Reino Unido: *White paper on modernising UK company Law.*
- Iniciativas de los grupos de interés (*Stakeholders*):
 - *Global Reporting Initiative (GRI)*
 - AA 1000 (estándares de garantía)
- Otros:
 - Francia: Guía para la creación de informes sociales³², CDJES. (Francia)
 - Reino Unido: Grupo de indicadores para medir el impacto social y medioambiental³³.

CONSUMO SOCIALMENTE RESPONSABLE

ETIQUETADO

- Organizaciones y etiquetas de comercio justo:
 - *Fair-trade Labelling Organisations International (FLO)*³⁴
 - *World Fair Trade Organization (WFTO)*³⁵
 - *European Fair Trade Association (EFTA)*³⁶
 - *World Fair Trade Organization-Europe (WFTO-Europe)*³⁷
- Etiquetas sociales:
 - *Belgium Social Label*³⁸
 - *GoodWeave*³⁹
- Etiquetas medioambientales:
 - *EU Ecolabel*⁴⁰
 - *Forest Stewardship Council (FSC)*⁴¹

³⁰ Ley aportando nuevas regulaciones económicas.

³¹ Comenzó con unas directrices para la elaboración de un informe social y ético. Tras la primera legislatura y debido a su gran acogida, se aprobó como ley.

³² Creado por el *Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CDJES)*.

³³ Creado por *Business in the community (BITC)*, una red de empresas centrado en la RSE.

³⁴ Página web <http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html>. Consultada el 24 de abril de 2015.

³⁵ Anteriormente denominado IFAT, *International Federation for Alternative Trade*. Consultada el 24 de abril de 2015, en: <http://wfto.com/about-us/history-wfto>.

³⁶ Página web de EFTA: <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/> Consultada el 24 de abril de 2015.

³⁷ Anteriormente se denominaba: *Network of European World Shops (NEWS!)*. Hoy día forma parte de WFTO Europa: <http://wfto-europe.org/who-we-are-2/> Consultada el 25 abril de 2015.

³⁸ Belgium Social Label: <http://www.mi-is.be/be-fr/economie-sociale/le-label-social-belge>. Consultada el 25 de abril de 2015.

³⁹ RugMark era la denominación inicial de GoodWave. Extraído de: <http://www.goodweave.org/about>, el 25 de abril de 2015.

⁴⁰ Consultada la página: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> el 25 de abril de 2015.

- *Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC)*⁴²

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

- Decisiones de inversión minorista, fondos de pensiones y divulgación:
 - *European SRI Transparency Code (Eurosif)*⁴³
 - Reino Unido: *UK's pensions disclosure regulation*⁴⁴
 - Francia: *Comité intersyndical de l'épargne salariale*⁴⁵
- Agencias de calificación e investigación de *screening*:
 - *ARISTA 3.0 Responsible Investment Research Standard*⁴⁶
- Diálogo entre empresas y analistas financieros:
 - Reino Unido: *Association of British Insurers (ABI)*⁴⁷

Fuente: Adaptación de Comisión Europea (2004)

⁴¹ Página web de FSC: <https://es.fsc.org/>. Consultada el 25 de abril de 2015.

⁴² Consultada la página de PEFC (Programa de reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal): <http://www.pefc.es/pefc.html>. Consultada el 25 abril de 2015.

⁴³ Eurosif: <http://www.eurosif.org/transparency-code/introduction/>. Consultada el 25 de abril de 2015.

⁴⁴ Extraído de <http://www.legislation.gov.uk/ukxi/1999/1849/contents/made>, el 26 de abril de 2015.

⁴⁵ Página web de CIES: <http://www.ci-es.org/>. Consultada el 26 de abril de 2015.

⁴⁶ Su origen está en el: *Voluntary quality standard for SRI research (CSRR-QS 1.0)*: http://www.aristastandard.org/content/the_standard.html. Consultado el 26 de abril de 2015.

⁴⁷ Página web de: *Association of British Insurers (ABI)*: <https://www.abi.org.uk/Search-results?q=disclosure+guideliness>. Consultada el 26 de abril de 2015.

2.5.3. THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

El *Global Reporting Initiative* es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1997, por *Coallition for Enviromentally Responsible Economies* (CERES) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con la intención de incrementar la calidad de las memorias sobre sostenibilidad y hacerlas comparables entre sí, aportando más información y rigor a las mismas. Su misión principal, es la de crear un estándar en las memorias de sostenibilidad a nivel mundial e incrementar así la difusión de la RS.

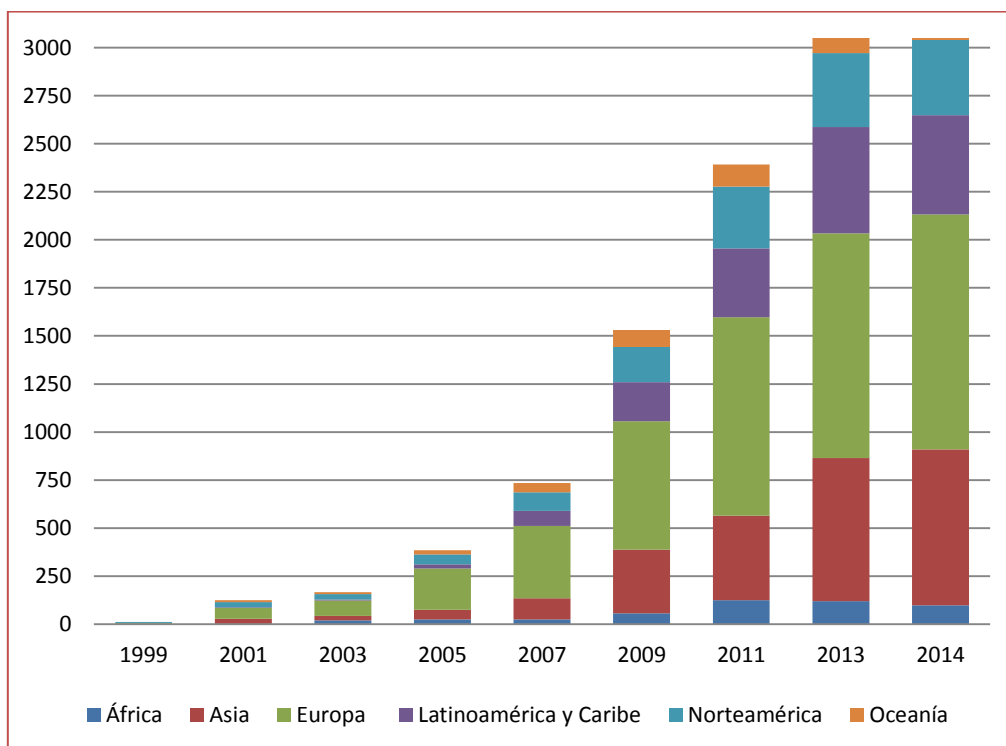
Fomentan la elaboración de memorias sostenibles, mediante guías o indicadores basados en la *tripple bottom line* o triple cuenta de resultados: aspecto medioambiental, económico y social. El aspecto social lo subdivide en las siguientes categorías: prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. De este modo, se simplifica la elaboración de las memorias a las organizaciones, por ser muy detallado y específico. (*Global Reporting Initiative*, 2013).

Además, el GRI certifica las memorias que así lo solicitan. Por ello se ha convertido en la organización más empleada para la elaboración y certificación de memorias de sostenibilidad. En el año 2014 se presentaron 3137 memorias en todo el mundo, 1223 en Europa, de las cuales 147 de España. Según recoge Estrategia Española de RS de las Empresas (2013, pp. 11), España es el país que posee el mayor número de empresas con la mayor calificación del GRI en sus informes.

Esta institución, fue la primera en crear unas guías homogéneas para la elaboración de memorias de RS a nivel mundial. Cada año ha ido incrementando el número de entidades que presentan sus memorias para la certificación de dicho organismo, siendo un ente de referencia internacional. El incremento de memorias que se han ido presentando a lo largo de los años queda reflejado en la Figura 4.

Si bien comenzó en el año 1999 la certificación de memorias de sostenibilidad de este organismo, es desde el año 2000 que el GRI diseñó la primera versión y guía para la elaboración de memorias de RS. Las últimas memorias presentadas están incorporando el nuevo modelo, G4. En 2014 fueron apenas un 4% (sólo 126) de los reportes mundiales, los presentados en base a la nueva guía.

Figura 7. Representación gráfica de la tendencia en la presentación de memorias en el GRI



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del *Global Reporting Initiative*⁴⁸.

Desde sus orígenes, el GRI ha perseguido el modelo óptimo de memoria y la mejor adaptación para las empresas y organizaciones que emplean sus guías. La guía G3 surgió en 2006, con muy buena aceptación y en el año 2011 se publicó la guía G3.1 que introducía algunas ampliaciones de información. Además, notando la dificultad de emitir un documento homogéneo para todas las organizaciones, el GRI emitió unas guías suplementos, aptas para la G3 y G3.1, específicas para algunos sectores: operadores de aeropuertos, construcción y bienes inmuebles, eléctricas, organizadores de eventos, servicios financieros, procesamiento de alimentos, medios de comunicación, minería y metales, organizaciones no gubernamentales, petróleo y gas. Dichas guías se mantienen para la G4, si bien el conjunto de la misma se ha visto simplificado respecto a guías anteriores.

Los principios que contempla el G4 para determinar el contenido y la calidad de una memoria, para cualquier entidad, se muestran en la tabla a continuación:

⁴⁸ Extraído de <http://database.globalreporting.org/> el 20 de marzo de 2015.

Tabla 10. Principios para la elaboración de las memorias según el GRI

PRINCIPIOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE LA MEMORIA	
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables
CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD	La memoria ha de presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad
MATERIALIDAD	La memoria ha de abordar aquellos aspectos que reflejen los efectos económico, ambientales y sociales significativos de la organización; ó influyan de un modo sustancial las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés
EXHAUSTIVIDAD	La memoria ha de abordar los aspectos materiales y su cobertura, de modo que se reflejen sus efectos significativos, tanto económicos, ambientales como sociales, y que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado
PRINCIPIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LA MEMORIA	
EQUILIBRIO	La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
COMPARABILIDAD	La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática. La información ha de presentarse de tal manera que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto a otras organizaciones.
PRECISIÓN	La información ha de ser lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.
PUNTUALIDAD	La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
CLARIDAD	La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
FIABILIDAD	La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación y se establezca la calidad y la materialidad de la información.

Fuente: *Global Reporting Initiative* (2013a)

La información que solicitan las guías, en concreto la G4, se organiza en tres bloques⁴⁹:

- Contenidos básicos generales: Es información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización. Éste se encuentra repartido en siete apartados: estrategia y análisis; perfil de la organización;

⁴⁹ <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> consultada el 1 de febrero de 2014.

aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria; gobierno; y ética e integridad.

- Enfoque de gestión: Matices e información sobre cómo la empresa aborda un determinado conjunto de aspectos para la explicación del desempeño y gestión de un área específica de la organización. El enfoque de gestión se divide en lo que luego serán los indicadores de desempeño: económico, ambiental y social.
- Indicadores de desempeño: Ítems que facilitan la comparabilidad de la información sobre el cumplimiento económico, medioambiental y social de la organización. Se agrupan del siguiente modo: económicos, ambientales, sociales: prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

La Tabla 11 recoge los indicadores que deben mostrarse según las guías del GRI en una memoria de sostenibilidad, según la G4. Puede apreciarse como la primera parte se centra en los contenidos básicos, para comprender el contexto de la empresa informante. La segunda parte hace hincapié en los indicadores, según su desempeño.

Tabla 11. Directrices de *Global Reporting Initiative* (G4).

Perfil	Descripción	
Contenidos de Perfil		
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	Declaración del Máximo Responsable	
G4-2	Declaración de los principales impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad	
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	Nombre de la organización	
G4-4	Principales marcas, productos y servicios	
G4-5	Localización de la Sede Principal	
G4-6	Países en los que opera la organización y lleva a cabo operaciones significativas	
G4-7	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	
G4-8	Mercados servidos (desglose geográfico, sectores que abastece, y tipos de clientes)	
G4-9	Dimensiones de la organización informante	
G4-10	Tipos de empleados	
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	
G4-12	Cadena de suministro de la organización	
G4-13	Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria	
Participación en iniciativas externas	G4-14	Cómo aborda la organización el principio de precaución
	G4-15	Cartas, principios u otras iniciativas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado
	G4-16	Lista de las asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes	
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto	
G4-19	Lista de los Aspectos materiales	
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	
G4-21	Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas	
G4-23	Cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	
G4-25	Criterio de elección de los grupos de interés con los que se trabaja	
G4-26	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	
G4-27	Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés	
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	Periodo objeto de la memoria	
G4-29	Fecha de la última memoria	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias	

	G4-31 Punto de contacto para solventar las dudas
Índice de GRI	G4-32 Opción «de conformidad» con la Guía elegido
Verificación	G4-33 Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria
GOBIERNO	
Estructura de gobierno y su composición	<p>G4-34 Estructura de gobierno de la organización, y de los comités del órgano superior de gobierno proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta</p> <p>G4-35 Dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, medioambiental y social Si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno</p> <p>G4-36</p> <p>G4-37 Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno</p> <p>G4-38 Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités</p> <p>G4-39 Si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo</p> <p>G4-40 Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités</p> <p>G4-41 Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses</p> <p>G4-42 Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización</p>
competencias y el desempeño del órgano	<p>G4-43 Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales</p> <p>G4-44 Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales</p>
Funciones del órgano superior de gobierno en la gestión del riesgo	<p>G4-45 Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social</p> <p>G4-46 Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales</p> <p>G4-47 Frecuencia del órgano superior de gobierno en el análisis el los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social</p>
Función del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad	G4-48 Comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad
órgano superior de gobierno en la evaluación del	G4-49 Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN ESPAÑA: PROPUESTA DE UN MODELO DE MEMORIA PARA SU VERIFICACIÓN

	G4-50 Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno
Retribución e incentivos	G4-51 Políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección G4-52 Procesos mediante los cuales se determina la remuneración G4-53 Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución G4-54 Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla G4-55 Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla
Ética e integridad	G4-56 Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos G4-57 Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita G4-58 Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
DESEMPEÑO ECONÓMICO	
	G4-DMA Información sobre el enfoque de gestión
Desempeño Económico	G4-EC1 Valor económico directo generado y distribuido G4-EC2 Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización derivadas del cambio climático G4-EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones G4-EC4 Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno
Presencia en el mercado	G4-EC5 Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas G4-EC6 Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas
Consecuencias económicas indirectas	G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y el alcance de los mismos
Prácticas de adquisición	G4-EC9 Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales
DESEMPEÑO AMBIENTAL	
Materiales	G4-EN1 Materiales por peso o volumen G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados
Energía	G4-EN3 Consumo energético interno G4-EN4 Consumo energético externo G4-EN5 Intensidad energética G4-EN6 Reducción del consumo energético

	G4-EN7 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios
Agua	G4-EN8 Captación total de agua según la fuente G4-EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua G4-EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
Biodiversidad	G4-EN11 Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad G4-EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios G4-EN13 Hábitats protegidos o restaurados. G4-EN14 Número de especies incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie
Emissiones	G4-EN15 Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1) G4-EN16 Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2) G4-EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3) G4-EN18 Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero G4-EN19 Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero G4-EN20 Emisiones de sustancias que agotan el ozono G4-EN21 NO _x , SO _x y otras emisiones atmosféricas significativas
Efluentes y residuos	G4-EN22 Vertido total de aguas, según su calidad y destino G4-EN23 Peso total de los residuos según tipo y método de tratamiento G4-EN24 Número y volumen totales de los derrames significativos G4-EN25 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente G4-EN26 Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización
Productos y servicios	G4-EN27 Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios G4-EN28 Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos
Cumplimiento regulatorio	G4-EN29 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental
Transporte	G4-EN30 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal
General	G4-EN31 Desglose de los gastos y las inversiones ambientales
Evaluación ambiental de los proveedores	G4-EN32 Porcentajes de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales
	G4-EN33 Impactos ambientales negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto

mos de reclamación	G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
DESEMPEÑO SOCIAL		
Prácticas laborales y trabajo digno		
Empleo	G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosado por grupo etario, sexo y región
	G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad
	G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos
Salud y seguridad en el trabajo	G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral
	G4-LA6	Tipo y tasas de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo
	G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad
	G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos
Captación y educación	G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y les apoyen a gestionar el final de sus carreras profesionales
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional
Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	G4-LA13	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales
	G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto

Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
Derechos humanos		
Inversión	G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos
	G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados
No discriminación	G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas
Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos
Trabajo infantil	G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil
Trabajo forzoso	G4-HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso
Medidas de seguridad	G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones
Derechos de la población indígena	G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas
Evaluación	G4-HR9	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos
Evaluación de los proveedores	G4-HR10	Porcentaje de los nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos
	G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas

Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
Sociedad		
Comunidades locales	G4-SO1	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local
	G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales en las comunidades locales
Lucha contra la corrupción	G4-SO3	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados
	G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción
	G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas
Política Pública	G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario
Prácticas de competencia desleal	G4-SO7	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas
Cumplimiento regulatorio	G4-SO8	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa
Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social
	G4-SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas
Mecanismos de reclamación por impacto social	G4-SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
Responsabilidad del producto		
Salud y seguridad de cliente	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras
	G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes
Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR3	Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos
	G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado

Comunicaciones de mercadotecnia	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes
	G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio
Privacidad de los clientes	G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado
	G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
Cumplimiento regulatorio	G4-PR9	Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios

Fuente: *Global Reporting Initiative* (2011)

Este primer capítulo, se ha centrado en la RSE. Cómo nace dicho concepto, qué corrientes existen sobre la RSE y cuál es su modo de aplicación y de difusión. Se ha descubierto la importancia de los grupos de interés y cómo las demandas de éstos han hecho cambiar el modelo de gestión empresarial.

También se ha mostrado cómo para diseñar las estrategias de RS, las empresas emplean la triple cuenta de resultados o la *triple bottom line*. Herramienta, inicialmente diseñada para poder contabilizar las acciones sostenibles que llevan a cabo las empresas.

Cualquier organización tiene una responsabilidad con su entorno. Mediante la aplicación de los pilares de la RSE (medioambiental, social y económico) puede desarrollarse cualquier estrategia de RS. Además, organismos como el GRI facilitan la posterior comunicación de las acciones de RS que las entidades llevan a cabo.

En el siguiente capítulo se va a proceder al estudio de la universidad y posteriormente a su RSU. Es necesario conocer el funcionamiento de la institución, cuáles son sus objetivos y sus grupos de interés. Posteriormente, partiendo de la premisa de que una universidad no es una empresa, se va a analizar la RS de las Administraciones Públicas (en adelante RSP). Se desea conocer las herramientas que emplean las instituciones públicas para desarrollar sus estrategias de RSP.

Tras el estudio de la RSP se procederá, finalmente, al estudio de la RSU. Se analizará, por tanto, la forma conceptual y sus diferentes corrientes o teorías, el modo de aplicación y la forma en que comunican sus acciones de RSU. Prestando gran atención en los reportes de sostenibilidad que las universidades presentan.

CAPÍTULO III. LA INSTITUCIÓN UNIVERISTARIA

La RSE ha demostrado ser de aplicación e interés a nivel mundial y para todas las organizaciones. Antes de proseguir con el estudio de la RS para la universidad, se quiere analizar la institución universitaria. Es necesario conocer la universidad y sus características para un posterior estudio sobre su RSU y el tipo de memorias que emplean. Se pretende verificar que existe un modelo de memoria que ayuda a las universidades a diseñar y medir su RSU, de un modo homogéneo, comparable y aplicable en su totalidad a la institución universitaria.

La RAE define como Universidad: “*Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confieren los grados académicos correspondientes. [...]*”. En otra acepción la limita a: “*Instituto público de enseñanza donde se hacían los estudios mayores de ciencias y letras, y con autoridad para la colación de grados en las facultades correspondientes.*” En ambas la idea fundamental es la enseñanza, dejando claro en la primera definición, que se trata de un tipo de enseñanza superior.

La educación universitaria surge en la Baja Edad Media, entre los siglos XI y XII. Su origen proviene de los *Studia Generali*, escuelas municipales con potestad para emitir títulos autorizando a los pupilos, tras haberse formado como maestros, a hablar en público y ejercer la docencia. Inicialmente la educación estaba en manos de la escolástica y dedicada en exclusiva a la educación de profesorado. Con los años, aumentó la oferta académica, al incrementarse los estudios liberales. Se ofrecían (s. XII) especializaciones en teología, cánones, medicina, filosofía, artes y derecho (Negrín, 2012).

La institución universitaria no surgió como consecuencia de una planificación estatal, fue surgiendo fruto de las necesidades y exigencias sociales del entorno. Debido a ello, esta institución posee características muy particulares: su público objetivo, la continuidad en el tiempo y la amplitud de su propósito. El público objetivo en una universidad posee la peculiaridad de estar formándose, de estar en un momento en el que cuestionar, criticar y juzgar, pues a ello es a lo que se enseña, a buscar la verdad (Rovira, 2010). Se trata, por tanto, de un público que puede ayudar en gran medida en la mejora de la institución, si se saben aprovechar las ideas que sin duda tendrán.

Son instituciones con un largo recorrido, nacen para formar profesionales, transmitir conocimiento y cultura, y que perduran en algunos casos durante siglos (Rovira, 2010). Por ello, a la hora de dirigir una universidad tiene que hacerse con esa visión de continuidad en el tiempo. Habrá que introducir modificaciones, necesarias para permanecer, pero deben hacerse paulatinamente y con la visión de conjunto de un

verdadero equipo, en el que no sólo dirige uno, sino que mediante la delegación constituye un grupo de dirección efectivo y eficaz (De Vries e Ibarra, 2004).

Cuando Rovira (2010) habla de la amplitud del objetivo de la universidad se refiere, nada menos, que a la búsqueda de la verdad. Por ello defiende la libertad de cátedra para que los docentes no se vean presionados por fuerzas políticas o económicas y puedan dedicarse al ejercicio de su misión. Se trata de un vasto objetivo pues es necesaria una interdisciplinariedad que confluya en *“el ser humano como lugar interdisciplinar por excelencia.”* (Rovira, 2010, pp. 80). Para ello son necesarios varios docentes que ayuden a completar bien todas las áreas del saber. Además, el gobierno universitario debe caer, al menos en parte, en docentes, que sepan entender su labor y, por tanto, conducirla.

Desde un punto de vista más pragmático y al interno de la universidad, se destacan otras características, relevantes para comprender el funcionamiento de dicha institución (Parra, 2005; Mayorga, 2004). Cinco son las características que describe Mayorga (2004): las misiones de la universidad, su oferta de servicios, el proceso de la toma de decisiones, la descentralización y el elitismo profesional.

3.1. MISIONES DE LA UNIVERSIDAD

La característica fundamental que posee la universidad radica en sus objetivos, en su misión. La institución universitaria nace con una finalidad que ha ido completándose y enriqueciéndose a lo largo de los años, adaptándose a las necesidades sociales de cada momento. El objetivo o misión original de la universidad es la docencia. La definición de la RAE sobre universidad se centra en la formación como rasgo y función primordial de la universidad. Sin embargo, el tiempo ha conferido nuevas misiones a la institución: investigación y transferencia del conocimiento (UNESCO, 1998). Misiones todas importantes para el correcto y perfecto funcionamiento de la universidad.

Estas misiones de la universidad dotan a la institución de una complejidad característica como se verá reflejado en su oferta de servicios o en su toma de decisiones. Parra (2005) apoya la dificultad en la gestión de las misiones al no existir una jerarquía en las mismas, considerando que no existe ninguna superior a las otras. De lo que se trata es de buscar el equilibrio dentro de cada institución.

Atendiendo a la Ley de Universidades de 2001 de España, se descubren las siguientes misiones para la institución:

“1. La Universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.

2. *Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:*

a) *La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.*

b) *La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.*

c) *La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.*

d) *La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.”*

Las obligaciones que la Ley de Universidades (2001) da a la universidad pueden agruparse igualmente en las tres misiones básicas, razón de ser de la Universidad: formación, investigación y transferencia del conocimiento. A continuación se tratará cada una de esas misiones de un modo independiente.

- FORMACIÓN

Los fines y propósitos con los que surgió la institución universitaria han ido variando con el paso de los años. En la Edad Media, la única misión que poseía la universidad era la enseñanza (Negrín, 2012), considerada por algunos autores como Newman (1852) u Ortega y Gasset (1930) como su misión por excelencia. La formación de hombres cultos, poseedores de la verdad (Ortega y Gasset, 1930). Las materias irán cambiando según las necesidades del entorno en cada momento, pero abiertas a la inclusión de materias y conocimientos de interés para la sociedad (Carta Magna de las Universidades Europeas, 1988).

La formación es una tarea que recae directamente sobre los profesores, sobre los docentes. La formación de los alumnos implica la transmisión del saber, por parte de los docentes, además de un compromiso de ser un guía y formador. Para ello, y debido al entorno cada vez más complejo en que nos encontramos, se le ha conferido al docente la tarea de tutor: mantener el seguimiento de un grupo de alumnos de manera individual, ayudándolos en su proceso formativo universitario (Ariza y Ocampo, 2005). Las características del nuevo escenario de la Educación Superior, las define Álvarez (2007) como: una educación a largo de la vida; constantes cambios que exigen una formación continua; mayor rotación entre los periodos de trabajo y estudios; marco educacional sin fronteras.

Núñez y Alonso (2010) concluyen que ese entorno complejo al que se enfrenta la universidad, se debe traducir en una amplia y flexible oferta académica, sin dejar de proporcionar una Educación Superior de calidad (UNESCO, 1998; Ministerio de Educación, 2010). En la actualidad, la estructura formativa oficial en la educación

superior se basa en los estudios de Grado, Máster universitario y Doctorado. Sin embargo, la universidad ofrece además Cursos de Formación Continua, Cursos de postgrado.

- INVESTIGACIÓN

Los cambios sociales como la Revolución Industrial o las inquietudes intelectuales consecuencia de los años de la Figura van a provocar nuevas demandas a la institución universitaria. Un compromiso no sólo formativo con la sociedad, sino además científico; se incorpora la labor investigadora como una obligación más de los docentes. Esta dualidad en los fines de la universidad comienza a crear conflictos en la gestión universitaria al considerarse que la dedicación a una de esas misiones va en perjuicio de la otra⁵⁰ (Flexner, 1968; Newman, 1960). Mediante esta misión de investigación se pretende contribuir con el conocimiento científico.

Esta misión está intrínsecamente ligada a la anterior, pues se pretende impartir una formación de calidad desde la investigación (Carta Magna de las Universidades Europeas, 1988; UNESCO, 1998). El modo de responder a las necesidades de la sociedad en cada momento pasa por la investigación y avances científicos.

- LA TERCERA MISIÓN O TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El resultado científico obtenido en las investigaciones e innovaciones, va a ser útil para la formación del alumnado, pero además va a ser demandado por el sector empresarial, con el fin de poder mejorar su oferta de productos y servicios por medio de innovaciones (Galindo, Sanz y Benito, 2011).

El traspaso del conocimiento científico de la universidad a la sociedad va a ser conocido como transferencia del conocimiento, que como cometido añadido a la labor universitaria, también supone un esfuerzo, económico y laboral: los docentes deben mantenerse al corriente de los canales de comunicación más útiles para cada caso, mientras que las universidades deben proporcionar la infraestructura necesaria para que ello se lleve a cabo (Galindo, *et al*, 2011; Bueno y Casani, 2007). La Carta Magna de las Universidades Europeas (1988) así como la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998), vincula férreamente la investigación a la docencia, supeditando ésta última a las necesidades del entorno, a los avances científicos e investigaciones que la sociedad demande. Este tercer aspecto se conoce, además, como Tercera Misión debido a la gran importancia que se le confiere hoy día, en la era de la información y el conocimiento. Se considera a la universidad responsable

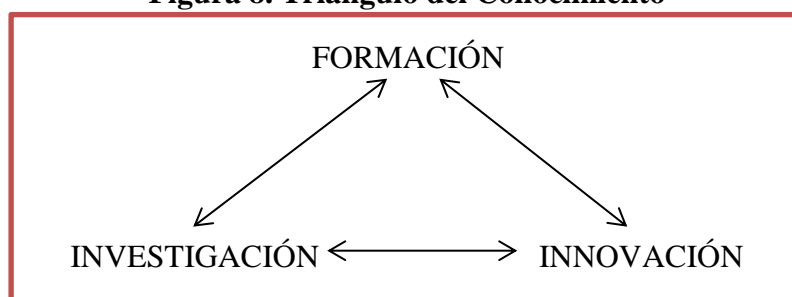
⁵⁰ Algunas universidades harán más hincapié en una misión que en otra, como se verá posteriormente en los tipos de universidad.

de su entorno en cuanto a la transmisión y aplicación del conocimiento (Galindo *et al.*, 2011; Comisión Técnica de la EU2015, 2011; Ministerio de Educación, 2010; González, Martos, Almiro y Zelaya, 2010; Campos, 2012).

Con esta Tercera Misión se pone de manifiesto la relación Universidad-Sociedad ya que se trata de buscar aquello que la sociedad demanda y “producirlo” en la universidad mediante el conocimiento científico (Galindo *et al.*, 2011). Además, la investigación y la educación superior son consideradas la base de la sociedad del conocimiento (Galindo *et al.* 2011; Núñez y Alonso, 2010; Ministerio de Educación, 2010) por lo que se pretende entre ellas y la sociedad, una sólida relación⁵¹.

La Sociedad del Conocimiento ha trasladado una mayor importancia al conocimiento que al capital (Campos, 2012). Se habla del Triángulo del Conocimiento (Ministerio de Educación, 2010; Galindo, *et al.*, 2011), compuesto por la educación superior, la investigación y la innovación, que complementándose logran sinergias que contribuyan al crecimiento y beneficio social.

Figura 8. Triángulo del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

De la relación investigación-innovación surgen políticas, propiamente dichas, de transferencia del conocimiento, involucrando gestores, abogados, técnicos de calidad o directores de proyectos; de la relación entre la innovación y la educación surgen políticas de emprendimiento, innovación y cooperación social, involucrando a técnicos, graduados o doctores; por último, de la relación educación-investigación surgen políticas de formación de la cultura científica, involucrando a investigadores, docentes o técnicos (Galindo *et al.* 2010, pp. 114).

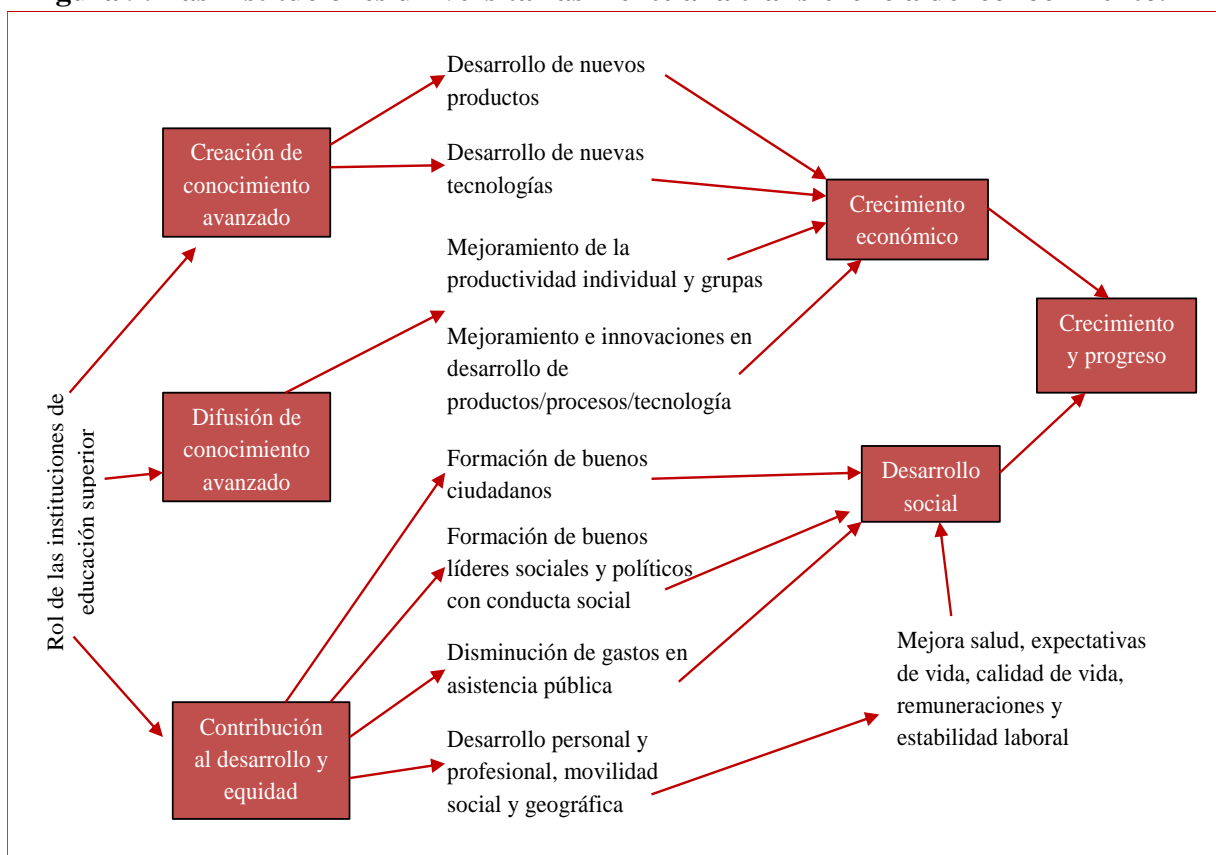
Sin embargo, a esta Tercera Misión se le confiere algo más que la transferencia del conocimiento. Se le atribuye a la universidad la obligación de tener una actitud social y responsable con su entorno, considerándose un compromiso y obligación natural de la universidad con la sociedad (Ortega y Gasset, 1930; Ministerio de Educación, 2010; Galindo, *et al.*, 2011; Comisión Técnica de la EU2015, 2011). Se

⁵¹ Galindo *et al.* proponen potenciar la creación de redes estratégicas universidad-sociedad y hacer un uso intensivo de las nuevas tecnologías.

entiende esa responsabilidad como consecuencia de la relación educación-innovación, generada en el triángulo del conocimiento, que promueve la aplicación práctica en pro del emprendimiento y el conocimiento. Campos (2012, pp. 34) habla así de la Tercera Misión:

“Asentado el papel investigador en el ámbito universitario, a lo largo de los últimos años se ha dado en conferir (y demandar) una tercera misión (Third Mission-Third Stream, en idioma inglés) a la institución universitaria. Esta tercera misión es formulada por algunos de manera general como la contribución al desarrollo de la comunidad en la que presta sus servicios y, de manera más concreta, como una aportación efectiva a la innovación y el emprendimiento, añadiendo a esa tarea la del desarrollo de una estrategia de RS universitaria.”

Figura 9. Las instituciones universitarias frente a la transferencia del conocimiento.

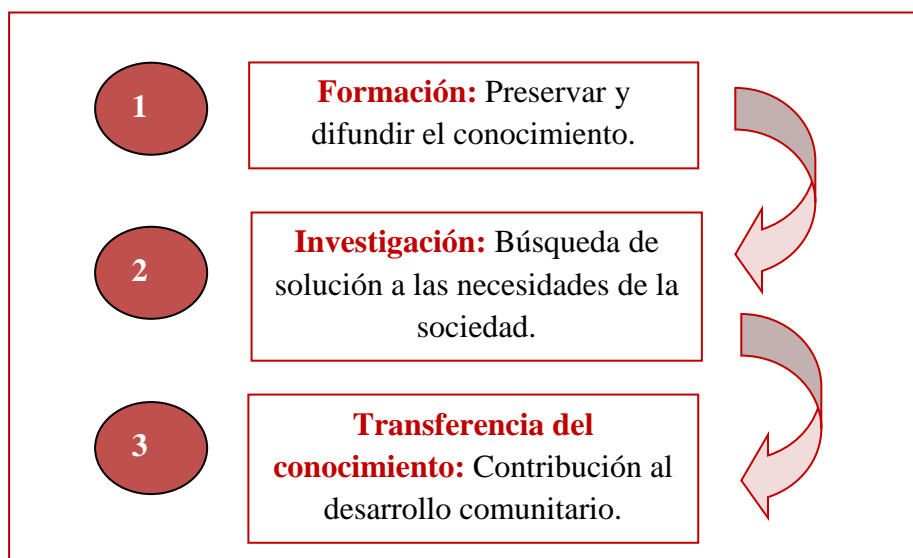


Fuente: Rodríguez-Ponce (2009, pp. 827)

Sin embargo no se trata de un pensamiento unánime, pues algunos autores consideran que se trata de una nueva exigencia externa, un compromiso nuevo y firme de la institución universitaria con la sociedad y con su entorno. Observan que ese comportamiento socialmente responsable es diferente a las antiguas misiones de la universidad y, por tanto la denominan, la cuarta misión (González *et al.*, 2010;

Villanueva, 2009). Ya no se va a tratar sólo de formación, investigación y transferencia del conocimiento, sino que se va a añadir un compromiso con el entorno, asumiendo a su vez una misión emprendedora y actuando como agente dinamizador de estos procesos.

Figura 10. Las misiones de la universidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.1. TIPOS DE UNIVERSIDADES SEGÚN SU MISIÓN

Al igual que ocurría con las misiones de las instituciones universitarias, los tipos de universidades han ido evolucionando con el tiempo. Pese a que se trata de una evolución natural, hoy día aún pueden encontrarse diferentes tipos de universidades según la misión prioritaria que posean. Son cuatro los principales modelos universitarios según se tenga como prioridad la enseñanza, la investigación o una mezcla de ambos (Mayorga, 2004, Rodríguez, 2010 y Méndez, 2007).

Las primeras universidades o centros de educación superior comienzan a surgir en el s. XII. Se centran prioritariamente y casi en exclusiva en la enseñanza. Es el modelo básico de universidad. Y no es hasta el s. XVIII cuando empiezan a producirse los primeros cambios. La universidad comienza un periodo de apertura y aparecen nuevos saberes y profesiones. Es entonces cuando surgen los diferentes modelos de instituciones universitarias:

- Modelo Oxbridge:

También conocido como modelo liberal o británico. Antepone la enseñanza a cualquier otra tarea u obligación universitaria, dándole prioridad absoluta de impartir enseñanza superior. Pero centran su atención en la clase social privilegiada. Tiene su origen en Europa, entre las universidades de Oxford y Cambridge, y se gesta y desarrolla durante el s. XIX.

Newman (1852) y Ortega y Gasset (1930) son los promotores y principales defensores de la enseñanza de un modo liberal impartiendo sabiduría que fuera efectiva para toda la vida. Se busca la creación de *gentlemen*, cultos e intelectuales. Los alumnos vivían en la universidad, en un régimen de internado que iba a lograr la convivencia entre alumno y profesorado, de modo que éste fuera uno de los principales puntos de enseñanza.

En este contexto, las universidades se gestionan de un modo completamente autónomo e independiente.

- Modelo Francés:

De un modo paralelo al modelo Oxbridge, en Francia se busca también la educación a la sociedad, pero de un modo vocacional, no con la intención de formar mentes e intelectos, sino auténticos profesionales, líderes en sus trabajos.

Se conoce también como modelo napoleónico o imperial, debido a la visión imperialista y napoleónica como regía cuando comenzaron a surgir este tipo de universidades.

Se promueve la radical separación entre escuelas con el fin de poder formar profesionales del modo más eficiente posible. Se separan dependiendo de la rama educativa y se crean escuelas superiores específicas a cada área de saber. Estas escuelas superiores van a tener una consideración socialmente superior a la universidad por cumplir con el objetivo del Estado (del que dependían directamente) de formar profesionales.

- Modelo Alemán:

En ocasiones conocido también como científico o humboldtiano, aludiendo este último a su principal creador, Wilhelm von Humboldt. A comienzos de 1800, Humboldt, Flexner y Jaspers, abogan firmemente por una universidad volcada en la investigación. El pretexto es que de ese modo cumplirán mejor su labor de enseñanza.

No conciben la búsqueda de la verdad de otro modo que no sea investigando, lo que hace que la enseñanza quede reducida a un segundo plano.

Es la primera vez que no se plantea la universidad como lugar de enseñanza sino que se incorpora en gran medida la ciencia, por ser un campo nuevo, y la investigación.

Son instituciones independientes del Estado. De este modo tienen la flexibilidad y libertad necesaria para desarrollar su cometido: la búsqueda de la verdad. Surgen así los seminarios como lugar de encuentro para científicos, profesores y estudiantes en experimentos, investigaciones o cuestiones específicas pero que no necesiten todo un plan de estudios. A los seminarios sólo van a tener acceso los más preparados, lo que va a conferir esa áurea de élite a los elegidos.

- Modelo Estadounidense:

Este modelo universitario no surge hasta el siglo XX por lo que es el más reciente de todos los modelos. También denominado modelo pragmático, lo que pretende es conciliar las dos misiones por excelencia: investigación y enseñanza y buscar un justo equilibrio.

En este modelo existen diferentes puntos de vista:

- Kerr (1963), defendía la idea de que estas misiones universitarias no debían estar necesariamente relacionadas entre sí.
- Perkins (1969), por el contrario era de la opinión de la necesaria coherencia entre las acciones que llevaba a cabo la universidad.
- Clark (1997), aboga también por la unidad de todas las misiones universitarias, buscando las sinergias de llevarlas todas a cabo: investigación, enseñanza y servicio social.

Además debido a la trayectoria empresarial del país, se traslada la competencia a las universidades, lo que lleva a aplicar una visión empresarial y gerencial a las mismas. Consiguen así su autonomía respecto del Estado.

- Modelo de Masas

Se trata del modelo más característico de la universidad del siglo XX. Viene determinado por los modelos anteriores, pero claramente diferenciada por la situación contextual de la sociedad hoy día: una buena situación económica y un establecido estado de bienestar. Una Educación Superior que busca educar al mayor número de

jóvenes. Las universidades van a responder a un modelo neoliberal, asumiendo las necesidades y demandas del mercado. (Rodríguez, 2000; Ginés, 2004)

Este modelo se caracteriza por la aparición de un gran número de universidades, debido al incremento de los alumnos; además, la internacionalización de la universidad, debido a la globalización, va a crear un contexto más rico y complejo, permitiendo el intercambio de alumnos y conocimiento; la aparición e implicación de las nuevas tecnologías va a resultar determinante para el desarrollo de la actividad universitaria; por último, va a crecer y diversificarse el número de títulos y cursos universitarios que pueden conseguirse. Todo esto va a crear una situación de masificación universitaria. (Rodríguez, 2000; Ginés 2004)

Este hecho, gran número de alumnos y de profesores, alumnado cada vez más heterogéneo, gran diversificación de estudios, etc. ponen en peligro la calidad de la enseñanza.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los principales modelos universitarios:

Tabla 12. Tipos de universidades

Modelo	Tipo	Descripción
Oxbridge	Liberal o británico	Universidad medieval adaptada a la sociedad moderna. - Búsqueda del conocimiento. - Formación de élites
Francés	Profesional	Visión imperial y napoleónica. - Separación radical entre facultades. - Creación de escuelas superiores socialmente prevalentes. - Fuerte marco jerárquico-piramidal.
Alemán	Humboldtiano	Universidad como respuesta efectiva a los avances científico-tecnológicos. - Libertad de enseñanza - Fuerte apuesta por la investigación. - Organización de seminarios como método de crítica.
Estadounidense	Pragmático	Mezcla de los demás modelos. - Orientación pragmática. - Enfoque gerencial. - Estudiantes y empleadores como clientes. - Docentes como empleados.
De masas	Neoliberal	Responde a las demandas del mercado. - Globalización - Nuevas tecnologías - Masificación

Fuente: Adaptación a partir de Rodríguez (2010)

Con el tiempo, las instituciones universitarias se han ido adaptando a cada uno de estos modelos o tipos de universidades, llegando incluso a cambiar dependiendo de las necesidades en cada momento.

Por otro lado, existen diferentes tipos de universidades según apuesten por un perfil más u otro: públicas o privadas, tecnológicas o sociales, investigadoras o docentes, etc. Algunos tipos de universidades, según Fernández, Castro, Conesa y Gutiérrez (2000):

- Académica: Exclusivamente orientada a la docencia.
- Clásica: Docencia e investigación son consideradas igual de importantes.
- Social: Involucrada de forma activa en la discusión y resolución de problemas sociales en su entorno.
- Empresarial: Emplea los recursos universitarios, conocimiento e investigación, en la cooperación universidad-empresa.
- Emprendedora: Su conocimiento directamente en la promoción y mejora social.

En el caso de la universidad española, Méndez (2007) describe cómo durante muchos años se siguió el modelo medieval de universidad (monacal y universal), hasta que en 1987 y con la Ley Moyano (gran reforma universitaria) se instaura el modelo napoleónico.

Años después se intenta implantar el modelo humboldtiano (1970), dándole importancia a la investigación y a la enseñanza y buscando ganar autonomía frente al Estado. Sin embargo, éste no tuvo éxito. La cultura española y su nivel poblacional, no permitieron que se funcionara bajo el modelo de seminarios. Se constituirá finalmente un modelo universitario centralizado, hasta la segunda mitad del siglo XX.

Con la Constitución Española de 1978 se produce un cambio radical en el sistema universitario: se persigue la búsqueda del conocimiento científico, la investigación y una universidad plural que acoja a todos los españoles. Del mismo modo se incrementa la autonomía de las instituciones universitarias llegando a un modelo universitario de masas.

3.2. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD

Para comprender bien el entorno de la Universidad es necesario atender a sus grupos de interés. El enfoque de los *stakeholders* es de gran utilidad en un entorno complejo como el universitario, ayudando a identificar las partes interesadas y poder averiguar y satisfacer sus necesidades, atender a sus demandas y exigir el cumplimiento de responsabilidades. Sin embargo, existen pocos estudios sobre los grupos de interés de la universidad, si bien cabe destacar el reciente estudio que ha llevado a cabo el equipo de trabajo Larrán, López, Herrera, Andrades (2010), sobre los *stakeholders* de la universidad pública española.

Vallaes, De la Cruz y Sasia (2009), establecen un listado de los grupos de interés más habituales de las universidades: Estado, Gobierno universitario, competidores, estudiantes, personal docente e investigador, de administración y servicios, proveedores, egresados, comunidad local, empleadores, socios y organismos colaboradores. A su vez, Cervera, Schlesinger e Iniesta (2011), identifican los siguientes grupos de interés: Administración Pública, directivos, alumnos, personal docente e investigador y de administración y servicios, egresados, empresas, sociedad, asociaciones educativas, familias, sindicatos, medios de comunicación y comunidad en general. Benneworth y Jongbloed (2010) incluyen además a los intermediarios financieros, benefactores y regulaciones no gubernamentales.

Figura 11. Stakeholders de la universidad



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Ley de Universidades de 2007 organiza el contexto universitario y describe brevemente los grupos de interés que de ella dependen. Se presenta a continuación una descripción de los principales grupos de interés:

- Estado: Poderes públicos que determinan la creación y continuidad de las universidades y sus estructuras. También son los encargados de la valoración del profesorado por medio de organismos como la ANECA⁵².
- Gobierno universitario: Órganos de gobierno y gestión y máximos representantes de las Universidades. En el caso de las universidades públicas lo componen, al menos, los siguientes órganos:
 - a) Colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario, Juntas de Escuela y Facultad y Consejos de Departamento.
 - b) Unipersonales: Rector o Rectora, Vicerrectores o Vicerrectoras, Secretario o Secretaria General, Gerente, Decanos o Decanas de Facultades, Directores o Directoras de Escuelas, de Departamentos y de Institutos Universitarios de Investigación.
- Competidores: Universidades o centros de estudios superiores, de enseñanza o investigación con las que compite o complementa una universidad. La Ley de Universidades detecta el siguiente tipo de coordinación o complementariedad que puede encontrarse:

“- Conferencia General de Política Universitaria: sin perjuicio de las funciones atribuidas a los órganos de coordinación universitaria de las Comunidades Autónomas, es el órgano de concertación, coordinación y cooperación de la política general universitaria.

 - *El Consejo de Universidades es el órgano de coordinación académica, así como de cooperación, consulta y propuesta en materia universitaria.*
 - *Las Universidades, para el mejor cumplimiento de sus funciones al servicio de la sociedad, podrán cooperar entre ellas, con Organismos Públicos de Investigación, con empresas y con otros agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación o pertenecientes a otros países, mediante la creación de alianzas estratégicas que permitan desarrollar conjuntamente enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional o programas y proyectos de excelencia internacional.”*
- Estudiantes: Cualquier individuo que posea título de bachiller o equivalente y realice las actividades propias para la adquisición de conocimientos que se imparten en la universidad.

Los alumnos, como grupo de interés son fundamentales para la existencia de la universidad y deberían ser el centro de toda relación profesor-alumno (Chung y McLarney, 2000).

⁵² ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

-
- Personal docente e investigador (PDI): Aquel que realiza las labores de docencia e investigación. Las modalidades de contratación laboral específicas del ámbito universitario son: Ayudante, Profesor Ayudante Doctor, Profesor Contratado Doctor, Profesor Asociado y Profesor Visitante.
 - Personal de administración y servicios (PAS): Trabajadores de la universidad encargados de las áreas funcionales como la gestión técnica, económica y administrativa, asesoramiento, apoyo y asistencia para el correcto funcionamiento de la universidad.
 - Proveedores: Entidades externas a la universidad que facilitan productos y servicios a la misma, mediante contratos de compraventa.
 - Egresados: Alumnos que han finalizado sus estudios con éxito y dejan la universidad.

Los egresados o antiguos alumnos son considerados relevantes, pues de su grado de satisfacción con la institución o su experiencia dependerá el hecho de que sigan formándose o en contacto con la universidad (Cervera, Schlesinger e Iniesta, 2011). Su lealtad o no a la universidad va a depender de la imagen percibida de la institución, de que se sienta o no identificado con el centro y de la satisfacción con la que haya concluido sus estudios (Cervera, Schlesinger e Iniesta, 2011)

- Comunidad local: Congregación de personas, grupos, asociaciones o cualquier ente que interactúe con la universidad.
- Empleadores: Entidades que proporcionan trabajo a los egresados o estudiantes de la universidad.
- Socios y organismos colaboradores: Son las organizaciones con las que la universidad mantiene relaciones o convenios de colaboración.

Larrán y Andrades (2013), añan en su clasificación otros grupos de interés⁵³ y los clasifican según sean primarios o secundarios y según se consideren externos o internos a la universidad. (Tabla 13).

Los grupos de interés están afectados y afectan con una mayor o menor incidencia en el desarrollo cotidiano de la marcha universitaria. Vallayes *et al.* (2009) se refieren estos grupos de interés y a ese modo de relacionarse con la universidad,

⁵³ Son mayoritariamente los mismos grupos de interés que los anteriormente nombrados. Las variaciones que se perciban en las diferentes enumeraciones de *stakeholders* universitarios serán debidas a las diferentes características de cada universidad y de las percepciones que de sus grupos de interés se tengan.

relacionándolos mediante agrupaciones, aludiendo al modo en que actúan sobre la universidad. De este modo, se identifica que el gobierno universitario, PAS, PDI y proveedores conforman la organización universitaria. A su vez, el PDI se encargarán de lo referente al conocimiento. Los estudiantes son actores directos de la educación. Y van a considerar como participantes en cualquier modo de la universidad a la comunidad local, empresas privadas, organismos públicos, etc. (Tabla 13)

Tabla 13. Clasificación de los *stakeholders* universitarios

Según relación con la universidad			
	Internos	Externos	
Primarios	PDI PAS Directivos Universitarios Estudiantes	Egresados Empresarios Administración pública	Larrán y Andrades (2013)
Secundarios	Fundaciones Sociedad civil	Comunidad local Sindicatos Medios de comunicación Competidores ONG's	
Stakeholders internos	Profesores Estudiantes PAS Responsables institucionales (equipo de gobierno de la Universidad, equipo de gobierno de las facultades, dirección de Departamentos, Consejo Social) Antiguos alumnos (asociaciones, etc.) Empleadores (empresas, asociaciones empresariales y profesionales) Sindicatos Proveedores (centros de educación secundaria) Medios de comunicación		Casani y Pérez- Esparrells (2009)
Stakeholders externos	Administración Central (Ministerios) Comunidades Autónomas (Consejerías y Departamentos) Ayuntamientos (territorio de influencia) Comisión Europea Sector Solidario Agencias de Evaluación de la Calidad Centros tecnológicos Parques científicos, etc.		
Según incidencia en la marcha universitaria			
Organización	Gobierno universitario, PAS, PDI y proveedores		Vallaey's <i>et al.</i> (2009)
Conocimiento	PDI		
Educación	Estudiantes		
Participación	Comunidad local, empresas privadas, organismos públicos.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Larrán y Andrades (2013); Vallaey's (2009); Casani y Pérez-Esparrells (2009, pp. 132)

3.3. PARTICULARIDADES DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Como se ha analizado en los epígrafes anteriores, la universidad es una institución con características particulares. Atendiendo a la misión de la universidad o a los *stakeholders* se vislumbran diferencias con una empresa u otro tipo de organización (Clark, 1991).

- OFERTA DE SERVICIOS

Dada la amplitud en las misiones universitarias, cabe encontrarse una gran variedad de servicios y programas que satisfagan esos compromisos (Mayorga, 2004). Como recuerda Ortega y Gasset (1930), en la enseñanza existen tres variables a tener en cuenta: el saber, el maestro y el discípulo, lo que va a traducirse en un amplio espectro de saberes, materias, ciencias a las que enfrentar. Dependiendo de la materia de estudio, el docente y su libertad de cátedra y el público objetivo, es de esperar la infinidad de cursos, seminarios, grados, master, postgrados, jornadas, etc. que puede organizar una universidad para sacar el máximo rendimiento a la búsqueda y transmisión de conocimiento, de saber. Clark (1991) hace un análisis crítico de la universidad llevándole a hablar de la confusión que genera en las universidades un saber tan segmentado y tantas misiones a las que atender.

Rovira (2010) defiende la basta oferta de servicios como fruto de la búsqueda de la verdad basada en la interdisciplinariedad. Y se trata, por tanto, de alcanzar dicho saber en la formación e investigación y trasladarlo por medio de la tercera misión. Pero de ello no va a depender únicamente la oferta de sus servicios, sino la forma de presentarlos o manera de organizarlos: las tecnologías y medios de comunicación. Esto define que la universidad es una organización versátil y flexible, capaz de adaptarse a los requerimientos concretos que se le soliciten (Mayorga, 2004).

Para Núñez y Alonso (2010), los planes de estudio y objetivos universitarios deben responder a las necesidades y demandas de la sociedad. Siendo esa oferta educativa fruto de la investigación. Clark (1998) descubre en su estudio universitario un gran incremento de la demanda universitaria. Éste aumento del alumnado influirá en una reducción del tiempo que los docentes podrán dedicar a la investigación. Además una demanda social por la profesionalización, lo que obligará a modificar y especializar la oferta académica, ajustándose así a la necesidad del entorno.

- GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Las universidades se caracterizan por ser organizaciones muy segmentadas e independientes (Clark, 1991) debido a la fragmentación de conocimientos, la amplia oferta de servicios, la especialización y los fines universitarios. Según Clark (1991) no se producirá interacción entre los diferentes departamentos, áreas, Facultades o Escuelas si no existe un propósito firme.

Debido al mayor o menor tamaño de una universidad, número de alumnos, profesorado, se verá incrementada la complejidad de la gestión universitaria (Brunner, 2010). Además esto conducirá a un incremento en el personal de administración y servicios, así como en las relaciones institucionales. Dicha complejidad y la fragmentación de cada Facultad o Escuela dificulta la comunicación y la toma de decisiones, además provoca una imagen tentacular en la estructura de la universidad (Mayorga, 2004). Sin embargo, Mintzberg (1984) y Mintzberg, Quinn y Voyer (1992) proponen una universidad no tan compleja en su funcionamiento. Se trata de una burocracia profesional aplicando una serie de categorías (carreras o programas de estudios) que homogeneizan a los estudiantes según el programa de estudios elegido. De este modo se crean grupos estándares mucho más fácil de manejar y de mecanizar sus procesos.

En el estudio de Clark (1998) al sistema universitario, detecta un intervencionismo cada vez mayor de las administraciones públicas y empresas privadas (patrocinadoras de programas o proyectos de investigación). En el primer caso, con el fin de poder controlar la educación que se ofrece, ver el modo en que rinden las universidades y poder modernizarlas y completarlas (Clark, 1998; Ministerio de Educación, 2010). En el caso de las empresas privadas, su objetivo es el de controlar su inversión.

Algunos regímenes de gobernanza (Brunner, 2010):

- Gestión burocrática: Se basa en una universidad de investigación y el estado como coordinador y controlador.
- Autogobierno universitario: Se basa en un modelo colegial con la comunidad académica al frente de la gestión.
- Régimen de partes interesadas: La gobernanza se centra en los grupos de interés, tanto externos como internos, de un modo colegial y de autogobierno.
- Gobernanza emprendedora: Intervencionismo y gestión por parte de las organizaciones privadas propietarias de los organismos o proyectos o institutos de investigación.

- EL PERSONAL UNIVERSITARIO

Existen diferentes grupos de interés pendientes de la universidad. En cuanto al personal, se dividen en: personal de administración y servicios (PAS), personal docente e investigador (PDI) y estudiantes (Ministerio de Educación, 2010).

El PAS es el capital humano encargado del funcionamiento de las universidades, de la gestión y organización de las mismas. El PDI es el personal encargado de desempeñar las misiones y los propósitos de la universidad, desarrollando una labor de investigación o docencia.

Sobre el personal docente e investigador, Mayorga (2004) cita a Baldrige, Curtis, Ecker y Riley (1974, pp. 11) para exponer que los profesionales se caracterizan por: *“demandar autonomía en su trabajo, tener un conflicto de lealtad, tener valores profesionales en conflicto con las expectativas burocráticas de la organización, y demandar el peer evaluation -la evaluación por parte de colegas- de su trabajo”*. Es decir, personas formadas específicamente en un área del que son bien conocedores y por lo general celosas de su propia labor.

Esto caracteriza a los docentes como poco amigos del corporativismo, sino más amigos de la verdad, o de la parcela de verdad a la que cada uno se dedica. Clark (1991) describe los grupos de trabajo de docentes e investigadores como especializados, con un propósito y lenguaje común. Agrupados según su disciplina, en pro de la verdad e investigación más allá de su centro universitario ha llevado a conferir a los profesionales docentes cierto exclusivismo, si bien hoy día la tercera misión de la universidad les fuerza a transferir ese conocimiento y hacerlo más cercano a la sociedad.

Además los estudiantes son imprescindibles para el desempeño de la labor universitaria (Ortega y Gasset, 1930). No son sólo el objeto receptor de la formación, sino que se pretende que sean parte activa, en su educación y el gobierno y política de la universidad (Ministerio de Educación, 2010; Clark, 1991).

En resumen, en este capítulo se ha analizado el objeto de estudio en sí, la propia institución universitaria: su funcionamiento, su misión y las tipologías. De este estudio ya se percibe que la universidad adolece de características diferentes a las propias de una empresa.

Independientemente de que éstas sean públicas o privadas, poseen unas peculiaridades afines a su idiosincrasia: el no poseer un único objetivo que satisfacer, sino tres: formación, investigación y transferencia del conocimiento; la complejidad de sus clientes y grupos de interés; su estructura de gobierno; y su dependencia del Estado, independientemente de que se trate de universidades públicas o privadas.

Por este motivo, centrando el estudio en las universidades públicas, se va a abordar en el siguiente capítulo la RSP. Se desea conocer el modo en que estas entidades gestionan y planifican su RS.

CAPÍTULO IV. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La RSE en su noción más amplia parece aplicable a cualquier organización (asociaciones, organismos gubernamentales, fundaciones, bancos, colegios y, entre otros, universidades), a través de políticas de medioambiente, sociales, y económicas. Sin embargo las características propias de cada organización no van a permitir, en algunos casos, un ajuste perfecto y homogéneo de medidas de RS. Debido a esto se van haciendo cada vez más aproximaciones teóricas sobre lo que deberían ser las políticas de responsabilidad en las asociaciones, administración pública, universidades, etc.

Siendo organizaciones tan diferentes la empresa y la universidad, se va a proceder a considerar la universidad como una entidad o institución dependiente de la administración pública. En este punto se analizará por qué un organismo gubernamental necesita emprender acciones de RS, si es que se llevan a cabo y qué las diferencia de la RSE.

A menudo se da por supuesto como parte de su misión un alcance social en sus actividades. Por ello se va a analizar, a continuación, esa asunción de responsabilidad que tienen las administraciones públicas con la sociedad y comprender este recorrido teórico hacia la RS de la universidad.

4.1. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PÚBLICA

El planteamiento de criterios de RSE específicos en las administraciones públicas ha ido rezagado debido a que según la propia definición de RSE⁵⁴, las administraciones, por el mero hecho de ser de naturaleza pública, ya cumplen con esa labor (Krukowski, 2011). L'Etang (1994) cita a la PRSA⁵⁵ para indicar cómo las administraciones públicas deben estar al servicio del interés público. Sin embargo, en los últimos años se ha percibido, que sí hay cuestiones que pueden hacerse para mejorar los aspectos internos, como la gestión, control de presupuestos, asignación de proyectos, o la calidad, para reducir el efecto o impacto negativo que en algunas ocasiones pueden desencadenar sus acciones.

⁵⁴ “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” Comisión Europea (2001).

⁵⁵ PRSA: Public Relations Society of America’s Task Force

La literatura identifica algunos motivos como promotores de la RS en la administración pública: el empleo de “políticas blandas”, voluntarismo empresarial con la RSE, necesidad de cubrimiento de carencias sociales y aceptación de la responsabilidad correspondiente a la administración pública.

Primero, el empleo de la RS en las políticas públicas como una “política blanda” mediante la cual el papel del gobierno es visto como de colaboración con el sector privado. Favoreciendo una menor intervención del estado a las empresas al suponer una asunción de responsabilidad por parte de éstas y de buena conducta. (Albareda, Lozano e Ysa, 2007 y Steruer, 2009).

Por otro lado, siendo la adopción de criterios RSE voluntaria para las empresas, el interés de promover la RSE por parte de las administraciones públicas es que cumplan con algunos objetivos gubernamentales de forma voluntaria, por ejemplo en materia medioambiental. (Albareda, *et al.*, 2007 y Steruer, 2009). De la idea anterior se desprende el diálogo *multistakeholders* (Albareda, *et al.*, 2007 y Melle, 2007) que ha provocado la RSE. Es tal el interés que suscita la idea de RS en los diferentes agentes del mercado y sociedad que se ha integrado en el concepto de ciudadanía corporativa⁵⁶.

Además, la nueva situación social y globalizada ha llevado a los gobiernos a promover la RS para cubrir las necesidades de gobernanza social que se le plantean. Se trata de controlar lo que podría considerarse las bases de la nueva dirección que pueda tomar la economía, ser un agente activo este momento de cambio y transición social. (Albareda, *et al.*, 2007 y Steruer, 2009).

Finalmente, para Steruer (2009), la introducción de la RS en todos los ámbitos, no sólo empresariales afecta de un modo significativo al sector público. No sólo por las políticas de RS, sino por un cambio en el paradigma de la gestión pública, dado que cada vez más se está asumiendo la RS que posee cada individuo, lo que está llevando a la nueva gobernanza de la sociedad o a destacar el papel público de las empresas privadas (Nelson, 2004). Y es por ello que el sector público no puede quedarse al margen, sino que debe acogerlo.

Las motivaciones que pueda tener la administración pública (menor intervención, voluntarismo, nuevos retos y gobernanza social) para actuar de un modo socialmente responsable van a llevar a la ejecución práctica de acciones de RS.

Asumida la labor social de los organismos públicos, procede analizar su desempeño. Por un lado puede considerarse la RS pública (Canyelles, 2011) como las acciones propias de los tres pilares de la RSE: económico, laboral y medioambiental, y

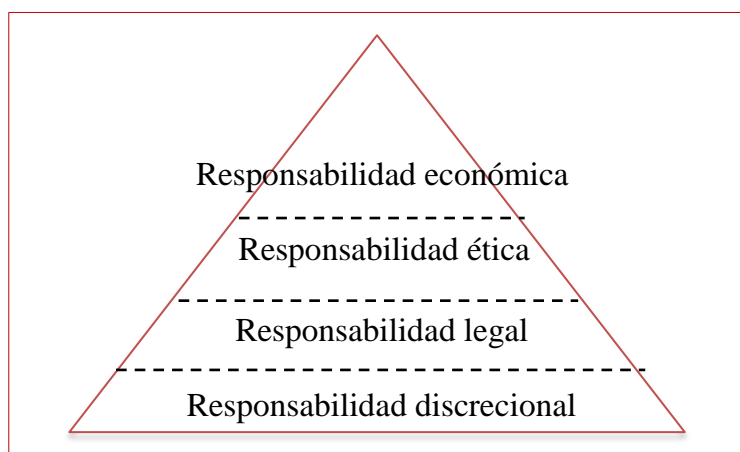
⁵⁶ Waddock (2004) definió la Ciudadanía Corporativa como las estrategias y operaciones que una empresa desarrolla en pro de una buena relación con los *stakeholders* y medio ambiente.

otras específicas de estos organismos: mejora de la gobernanza⁵⁷, buen gobierno, eficacia y eficiencia de las políticas públicas, participación y transparencia, legitimidad, formalización de la gestión de la RSP, diálogo con los grupos de interés, valores y territorios socialmente responsables.

Por otro lado, atendiendo al modelo de Carroll (1979), se identifican tres pilares en la RS de la empresa: responsabilidad económica, legal, ética y discrecional, filantrópica o voluntaria. Esto debería ser extrapolable a todas las organizaciones. Sin embargo, no todas las entidades o corporaciones tienen las mismas características y razón de ser. En el caso de las instituciones públicas son distintas las responsabilidades que socialmente se la atribuyen, así como su prioridad.

Para los organismos públicos esas responsabilidades se ordenan de un modo jerárquico piramidal. Por ello se habla de la pirámide de intereses o responsabilidades sociales en los organismos públicos:

Figura 12. Pirámide de la RS en los organismos públicos



Fuente: Krukowski (2011)

Krukowski, (2011) define y justifica las responsabilidades de los organismos públicos. En primer lugar, la RS de este tipo de instituciones comienza con la filantropía. Se trata de esas acciones que se acometen de un modo voluntario con la intención de satisfacer intereses o necesidades que los ciudadanos o la sociedad de otro modo no pueden conseguir.

⁵⁷ Estos conceptos hacen alusión a las buenas prácticas de gestión que deben llevar las administraciones públicas.

Seguidamente, la responsabilidad legal se centra en el papel regulador que asumen con frecuencia este tipo de organismos y aceptando el cumplimiento de las normas y la ley en el desempeño de su actividad.⁵⁸

En cuanto a la responsabilidad ética hay que tener en cuenta la dificultad de encontrar unos valores que engloben a toda la organización, por lo que se basa en el fomento de valores individuales como la honestidad, lealtad, puntualidad, precisión, etc. Esto se consigue por medio de los códigos de conducta o códigos éticos.

Por último, el aspecto económico no es de tanta importancia en este tipo de organismos, como en las empresas, dado que se presupone que no hay ánimo de lucro. Sin embargo todas las actividades necesitan financiarse de algún modo (bien por impuestos, tasas, etc.). La responsabilidad económica, por tanto consiste en desempeñar las actividades del modo más concreto y eficiente posible, en aquellas áreas donde el sector privado no está interesado⁵⁹.

Considerando todos los aspectos que se forman la RS de los organismos públicos, puede definirse la RS Pública (Krukowski, 2011) como la actividad multidimensional que considera el derecho, los valores nacionales, las normas políticas, estándares profesionales y los intereses de los ciudadanos. Por su parte, Reyes, Montes y Laguna (2014, pp. 3) definen la Responsabilidad Corporativa Pública (RCP): *“compromiso voluntario, más allá del cumplimiento de la legislación propia del nivel competencial, en torno a la atención directa y/o indirecta de necesidades de los grupos de interés, a través de un gobierno y administración pública transparente y responsable en sus diferentes niveles de gestión, que contribuyan a multiplicar la sostenibilidad colectiva; tanto económica, como social y ambiental.”*

De ambas definiciones se desprenden dos ideas sobre el tipo de acciones de RSP que pueden llevarse a cabo: acciones externas, fuera de las instituciones y acciones internas, en el propio lugar de trabajo.

- La corriente externa entiende a los organismos públicos como comunicadores y conectores con el entorno. Hace de nexo con la sociedad que tiene a cargo (L'Etang, 1994) y le da las pautas sobre lo que es bueno y debería hacerse. Asume así su RS mediante la emisión de normativa y regulación con el fin de motivar en las empresas y demás instituciones la adopción de criterios de RS. Para ello se sirven de tres tipos de

⁵⁸ Éste es un punto muy delicado en la situación actual en la que son casi diarios los escándalos de corrupción e ilegalidades en las instituciones políticas. Kiezun (2005) identifica como patologías de la gestión pública: la indiferencia moral, el tratamiento privilegiado de los intereses privados, la codicia y confianza en la comprensión de sus actos.

⁵⁹ En este punto Krukowski hace una interesante reflexión. Considera que si las instituciones públicas velaran por actuar de un modo eficaz, pasarían a ser competencia directa del sector privado, con la diferencia de que el sector privado no puede trabajar por debajo del precio de coste. Y hay acciones que el sector público debe llevar a cabo aunque no sea rentable económicamente.

iniciativas (Lafuente, *et al.*, 2003): la formalización de la RSE, fomento de la transparencia y verificación y escrutinio de códigos, sellos o memorias de RSE.

Las acciones de RS pueden considerarse actividades no estrictamente empresariales, lo que provoca un debate sobre la voluntariedad o imposición de la RSE. Voluntariedad: que sea el libre mercado el que regule la situación premiando las empresas socialmente responsables frente a las que no adoptan estas medidas. Obligatoriedad: que sean los gobiernos los encargados de la consecución del bien común. Se cree que mediante la acción gubernamental se conseguirá antes.

Por otro lado, el Ministerio de Educación (2013), a través del borrador de Estrategia Española de RS de las Empresas, destaca las siguientes prioridades de RS para las administraciones públicas:

- *Orientar y poner a disposición de las empresas y del resto de organizaciones los mecanismos necesarios para que la RSE se convierta en un aspecto transversal en el desarrollo de la actividad empresarial.*
- *Coordinar las diferentes acciones desarrolladas por las distintas administraciones en el ámbito de la RSE.*
- *Apoyar, a través de la RSE, la mejora de la percepción y el atractivo internacional de las empresas y, por ende, de la Marca España.*
- *Promover una actuación ejemplar y responsable de la Administración pública en materia de sostenibilidad, insistiendo en actuaciones específicas que favorezcan la transparencia y el buen gobierno.*
- *Apoyar y poner en marcha acciones divulgativas dirigidas a lograr un mejor conocimiento de los valores, los criterios y el alcance de la RSE por parte de la sociedad en su conjunto.*
- *Anticipar posibles riesgos y compartirlos con la sociedad con el objeto de que puedan ponerse en marcha mecanismos orientados a evitar los riesgos detectados o por lo menos minimizar su impacto.*

- La vertiente interna, por otro lado, se centra en la propia RS que tienen y deben asumir las administraciones públicas gestión y funcionamiento interno. La atención se centrará en este aspecto, que se desarrolla a continuación.

Los organismos públicos son, también, entidades que deben organizarse de acuerdo con unas ideas y unas pautas que respondan, a los planteamientos de RSP. Existen diferentes puntos de vista y matices para llevarlo a cabo Albareda *et al.* (2007): formación, gasto público, normas reguladoras, etc. En la Tabla 14 se identifican las

siguientes políticas públicas relacionadas con las acciones de RSP interna que llevan a cabo los gobiernos en Europa⁶⁰:

Tabla 14. RS interna en los organismos públicos

POLÍTICAS	PROGRAMAS
Liderar con el ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de acción para las Oficinas del Gobierno. - Políticas de conciliación laboral, igualdad de oportunidades, inversión ética, lucha contra el fraude y la corrupción. - Acreditación por buenas prácticas de los empleados.
Creación de departamentos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de centros de conocimiento. - Creación de organizaciones de vigilancia y sistemas de control.
Cuerpos de gobierno de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Ministro de RSE encargado de coordinar las actividades. - Programas de RSE a través del gobierno. - Estudios de viabilidad de RSE para una nueva legislación.
Capacidad constructora	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación para programas de investigación e innovación. - Publicaciones de guías y documentos de buenas prácticas
Gasto público	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios sociales y medioambientales en las políticas de aprovisionamiento. - Compras y externalizaciones éticas. - Políticas de RSE para contratos públicos.
Campañas públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de los impactos positivos de la RSE en los negocios y la sociedad. - Encuestas a la opinión pública. - Premios de RSE, campañas de comunicación e influencia mediática.
Eventos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Conferencias internacionales en RSE. - Eventos de la Comisión Europea.
Transferencia del debate internacional al contexto local	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos entre gobierno nacional y local. - Seminarios sobre áreas geográficas o temáticas. - Consideración de las políticas de RSE regionales y locales.
Instrumentos y acuerdos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de marcos reguladores globales. - Desarrollo internacional de sistemas de certificación. - Creación de cuerpos de evaluación y certificación.
Política de comercio exterior y desarrollo internacional	<ul style="list-style-type: none"> - RSE integrada en las políticas de asuntos exteriores para los mercados internacionales y el desarrollo internacional. - Promoción de buenas prácticas de RSE en las operaciones en el extranjero (derechos humanos, normas laborales, anticorrupción, medioambiente, etc.) - Vinculación de la RSE con la política de inversión extranjera y relaciones internacionales.

Fuente: Adaptación a partir de Albareda, Lozano e Ysa (2007)

Tres son los aspectos fundamentales, en Europa, en los que se tiene en cuenta en el sector público la RS: las compras públicas (Comisión Europea, 2011), promulgación

⁶⁰ El estudio está hecho sobre quince países de la Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Finlandia, Grecia, Italia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Suecia y Reino Unido.

de legislación para la publicación de memorias (GRI, 2004) e instrumentos de información de sostenibilidad.

Los códigos éticos y las cláusulas sociales han sido siempre una herramienta muy empleada en estas organizaciones. En la actualidad son instituciones internacionales (Comisión Europea, 2003⁶¹) quienes impulsan a las administraciones públicas y a los organismos que de ellas dependen, a la aplicación de las acciones de RS. Para aplicar de un modo eficiente la ética a las instituciones gubernamentales es necesario (Kakabadse y Rozuel, 2006) un fuerte compromiso, asociación y responsabilidad con las partes interesadas. Queda patente dicho interés y compromiso en las diferentes y variadas políticas que los países llevan a cabo desde hace años (Tabla 10).

4.2. MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Del mismo modo que ocurre con la RSE, las administraciones públicas se ven en la obligación de publicar todas aquellas acciones o medidas de RS que llevan a cabo. La verificación de dichas acciones puede llevarse a cabo mediante la comparación con normativa como los Principios del Pacto Mundial hasta la certificación por medio de directrices e indicadores como la guía GRI.

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) identifica en los últimos años (Parrado y Löffler, 2011) cuatro herramientas que ayudan a los organismos públicos a medir sus acciones de éticas o de RS: CMI (CMI), modelos de excelencia, sistemas de guías o directrices y elaboración de memorias.

- Modelos de excelencia: Se basan fundamentalmente en las propuestas de EFQM⁶² y CAF⁶³. Éstas han integrado en los últimos años partidas referidas a la sostenibilidad u otras para acoger aspectos relacionados con la RSA (EFQM, 2013; Staes y Thijs, 2005). Sin embargo (Parrado y Löffler, 2011) reconoce que no son las

⁶¹ Resolución del Consejo de 29 de noviembre de 2001 relativa al seguimiento del Libro Verde y Resolución de 10 de enero de 2003 relativa a la RS de las Empresas.

⁶² Las siglas del modelo EFQM corresponden a *European Foundation for Quality Management*. Fundación creada por los países de la Unión Europea y el apoyo de la Comisión Europea. Persigue la excelencia y calidad en la gestión de las empresas y cualquier tipo de organización, en sus procesos y la relación con sus *stakeholders*.

⁶³ El CAF o *Common Assessment Framework* (Marco Común de Evaluación), se constituyó como una herramienta para introducir y ayudar a la Administración Pública a gestionar la calidad.

herramientas adecuadas: las partidas sociales o sostenibles no están muy definidas y sólo registra objetivos concretos e internos propuestos por cada organización. Esto hace que no sean comparables unas con otras.

- Sistemas de guías o directrices: Parrado y Löffler (2011) contemplan dos: la norma ISO 26000 sobre RS e IWA4⁶⁴. En ambos casos se trata de incrementar la RS de los organismos públicos. En el caso de IWA4 se trata de una herramienta de autoevaluación centrada exclusivamente en administraciones públicas locales. La ISO 26000 plantea acciones socialmente responsables esperables en una organización, independientemente de que ésta sea pública o privada.

- Memorias de sostenibilidad: Son documentos que recogen la información no económica que no reflejan los informes o memorias financieras. Bajo el término “sostenible” se ha acabado acogiendo también a las memorias de triple cuenta de resultados (TBL), las que recogen las acciones de RSE relativas al aspecto social, económico y medioambiental.

El informe de AEVAL destaca al GRI como órgano verificador de las memorias de sostenibilidad, también para las entidades públicas.

En 2005, el GRI, emitió un suplemento específico para el sector público, para suplir las diferencias existentes entre el sector público y el privado. La intención era que con la Guía Específica para las Agencias Públicas, los organismos públicos pudieran elaborar y verificar sus memorias de RS (GRI, 2004).

Pese al suplemento específico, el número de organismos públicos que presentan su memoria en el GRI no acaba de incrementarse. Según los datos de GRI se han presentado 18 memorias de sostenibilidad de Europa (8 de ellas de España) y 50 de todo el mundo. Este total de memorias de RSP apenas es un 2% del total de las memorias presentadas al GRI durante 2013.

En 2010, el GRI elaboró un documento de análisis sobre el uso por parte de las agencias públicas de dicho suplemento y su publicación de las memorias. En la actualidad, la Guía Específica para las Agencias Públicas se ha retirado y sólo puede obtenerse bajo expresa petición al organismo *Global Reporting*.

Se alude dicha falta de publicaciones (Global Reporting Initiative, 2010) a un formato demasiado genérico, considerando que existen organismos muy diversos entre sí dentro del sector público y una guía poco específica para las entidades públicas. Actualmente se está reelaborando y perfeccionando allí donde presentaba carencias.

⁶⁴ IWA 4 o *International Workshop Agreement 4*, un modelo de gestión de la calidad para gobiernos.

En algunos países, como Australia, se están realizando estudios específicos con el fin de seguir avanzando en la publicación de las memorias del sector público, al considerarse el órgano más relevante y aceptado a nivel mundial.

Parrado y Löffler (2011) argumentan en los siguientes puntos el hecho de que no sea representativo el uso del GRI en las entidades públicas:

- que se hayan elaborado las memorias, pero no se hayan presentado para su verificación;
- la ausencia de motivación para elaborar las memorias;
- se trata de un documento demasiado genérico, teniendo en cuenta la gran diversidad de campos que contempla el sector público; y
- no emplea un lenguaje preciso.

Otra de las herramientas que más emplean los organismos públicos, según AEVAL, para medir sus acciones de RS, es el CMI. Dada la importancia y relevancia de esta herramienta en el sector público, se dedica el apartado siguiente para su desarrollo.

4.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de mando integral⁶⁵ (CMI), *balanced scorecard* (BSC) o *tableau de bord*, es un modelo de indicadores que Kaplan y Norton (1996) diseñaron para facilitar la gestión y planificación en las empresas. La idea de partida era la de mejorar las deficiencias que algunos sistemas de contabilidad presentan (Kaplan, 1998), al no incluir los aspectos intangibles, fundamentales en algunos casos, para la creación de valor de la empresa. Los modelos tradicionales de contabilidad no recogen todos los aspectos que aportan valor, sino que se centran en los económicos, dejando de lado otros como: motivación, habilidades de los empleados, captación y retención de clientes, tecnología, desarrollo de nuevos productos, etc.

El mecanismo de este instrumento se basa en recoger los diferentes aspectos y elementos que contribuyen a la creación de valor de una empresa u organización y transformarlos posteriormente en indicadores. Gracias a esos indicadores podrá medirse el rendimiento de las actividades que lleva a cabo la organización, incluso verificar el cumplimiento de sus objetivos. Pueden incorporarse tanto conceptos tangibles como

⁶⁵ El CMI es una herramienta muy empleada y cada vez más difundida, lo que ha motivado la creación del *Balanced Scorecard Institute*. Esta institución no sólo facilita información respecto a cómo emplear el CMI o los efectos logrados por empresas e instituciones que lo han puesto en práctica. Además facilita el desarrollo del CMI mediante un software informático (Anders, 2011). La página web de la institución: <http://balancedscorecard.org/>

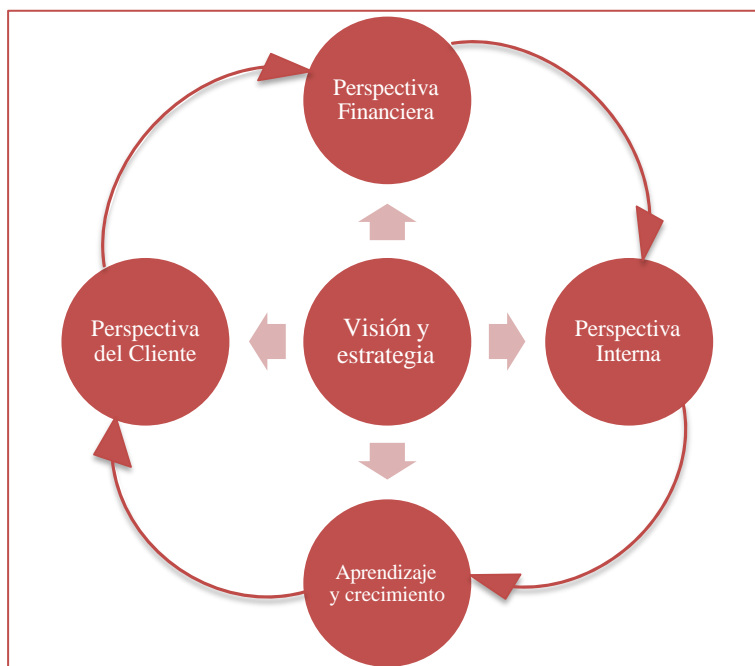
intangibles (Blanco Dopico, 2001): interés público, reputación, etc. e incluso emplearlo para la gestión de clientes: cuota de mercado, retención y captación de clientes, rentabilidad, etc. (Kaplan, 2001). A partir de esos indicadores podrá diseñarse una estrategia que contemple el conjunto de la empresa.

El modelo de CMI lo componen cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento (Kaplan, 1998). Dichas perspectivas se relacionan con la organización, tal y como muestra la Imagen 13. Cada una de esas perspectivas debe plantearse desde el punto de vista estratégico y la visión de la organización (Kaplan, 2001), bajo el supuesto de que una acción estratégica y gerencial dirigida a los clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, provocará una mejora en el rendimiento financiero (Kaplan y Norton, 1996):

- Desde la perspectiva financiera, cómo comportarse con los accionistas si se tiene éxito;
- la perspectiva interna o de procesos se cuestiona como satisfacer a accionistas y clientes;
- la perspectiva referente a aprendizaje y crecimiento plantea cómo lograr una mejora y aprendizajes continuos y
- la perspectiva del cliente se centra en cómo crear valor para el cliente.

Para el desarrollo del CMI hay que fijar para cada una de esas perspectivas unos objetivos, los parámetros con los que se van a medir, metas a alcanzar e iniciativas que se proponen. Las perspectivas son adaptables a las diferentes necesidades de cada empresa.

Figura 13. Cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Esta herramienta de planificación y control estratégico, fue planteada originalmente para la empresa y organizaciones lucrativas. Sin embargo, este método tiene una gran acogida y repercusión en el sector público. Esto es debido a que permite la medición y control de los aspectos intangibles y no financieros que crean valor para la empresa (Brignall, Fitzgerald, Johnston y Silvestro, 1991; Boland y Fowler, 2000). Además supone un refuerzo en la implementación estratégica, en el apoyo a la gestión, previsión de recursos y aprendizaje continuo y formación (Northcott y Taulapapa, 2012).

La literatura sobre el CMI en las entidades públicas se centra, fundamentalmente, en los resultados que algunos países han obtenido, en su aplicación de la herramienta en algunos organismos.

Los estudios que avalan la empleabilidad del CMI en el sector público son los que desarrollan un CMI para empresas concretas del sector público, como en el caso de: un Servicio Municipal Deportivo (España) (Rodríguez, López y Ortiz, 2010); el Servicio Ferroviario de Jorasán (Irán) (Moghadam, Masoud, Anis y Saghi, 2012); el Departamento de Defensa Canadiense (Marin, 2012).

Wilson, Hagarti y Gauthier (2003), hicieron un estudio sobre el CMI en el servicio público de bienes inmuebles del gobierno de Canadá. Se trataba, en este caso, de una agrupación de empresas de diversos países (dos de Canadá, una de Noruega y una de Suecia), resultando esta herramienta es de gran utilidad, al permitir un

reconocimiento de los deseos y las expectativas de los grupos de interés de cada empresa y de este modo poder implementar la estrategia adecuada.

Lawson-Body, Keengwe, Mukankusi, Illa y Miller (2008), demuestran que el CMI puede emplearse, además, para la configuración estratégica del sitio web de empresas del sector público, como muestran en su estudio sobre el sitio web de empresas tradicionales públicas de correos y su planificación estratégica.

El estudio hecho en el ayuntamiento de Nueva Zelanda hace una profunda revisión de la bibliografía sobre el CMI antes de desarrollar uno para dicho ayuntamiento (Greatbanks y Tapp, 2007). Además, con el fin de respaldar y hacer un buen estudio realiza entrevistas y evaluaciones internas en el ayuntamiento tanto a nivel estratégico como de directores de equipo.

Se ha percibido que existen pocos estudios dedicados a estudiar las mejoras producidas tras la elaboración de los CMI y menos aún sobre la aplicación del CMI en el sector público (Greatbanks y Tapp, 2007). Sin embargo, algunas investigaciones, como la de los anteriores autores, confirman los beneficios que para los empleados de una organización (en este caso, el ayuntamiento de Nueva Zelanda) tiene esta herramienta, pues les ayuda a concienciarse de la importancia de su desempeño laboral. Esto revierte, además, en la realización de un buen trabajo consiguiendo que se alcancen los objetivos fijados por la empresa, tanto a nivel operativo como estratégico.

Budimir, Jelêc y Zupan (2012), emplean el CMI para la configuración de los presupuestos del sector público en Croacia. Destacan la utilidad del CMI por:

- Velar por las necesidades de los usuarios mientras se definen los objetivos estratégicos y se preparan los planes financieros.
- Ayudar en el proceso de elaboración del presupuesto y la justificación de los gastos presupuestarios.
- Mejorar el proceso de desarrollo e implementación de programas públicos de alta calidad.
- Facilitar la elección entre programas alternativos.
- Incremento de la responsabilidad de la gestión pública para el manejo exitoso de los recursos presupuestarios y programas públicos.
- Proporcionar una opinión positiva sobre los efectos de las decisiones del gobierno.

- Ayuda en el control de la ejecución de los programas y las actividades de los usuarios del presupuesto.
- Aumentar el interés público en las actividades de Presupuesto.

Fälthom y Nilsson (2010) hacen un estudio sobre el acoplamiento y la legitimidad obtenida en el empleo de las herramientas organizativas de BPR (Business Process Reengineering) y CMI en el sector público sueco. El artículo revela que el CMI logró su acoplamiento en la organización de un gobierno local debido al impulso y apoyo de los jefes de las administraciones, que hicieron concreta la aplicación del CMI, en las operaciones diarias. Confirma que la legitimidad en el empleo de esta herramienta se obtuvo al poder reconocer el empleo del CMI en la nueva organización de la administración.

Dreveton (2013) estudia los efectos del proceso de desarrollo de un CMI en el sector público. En él concluye que el CMI funciona, no solo como herramienta de medición de desempeño, sino como una herramienta de definición de estrategia empresarial, permitiendo y facilitando la discusión sobre la visión de la organización. Sin embargo reconoce su dificultad de aplicación, al ser una herramienta ideada y definida para las empresas, el sector privado. Entre los efectos del proceso de aplicación del CMI se destaca el hecho de que los altos mandos deban fijar una estrategia y la aparición de nuevas formas de trabajo. Considera el CMI una oportunidad para innovar, ofreciendo beneficios estratégicos, organizacionales y humanos.

Nilsson (2010) mide las expectativas de la administración pública en Suecia sobre las reformas organizativas del sector público con nuevas herramientas⁶⁶ como el Balance Scorecard. Sus expectativas sobre dichas reformas se concretan en participación, efectividad, contabilidad, legitimidad y administración, las cuales además pueden satisfacerse mediante el CMI.

Dobrović, Tomičić y Vrček (2008) se centran en la explicación y profundización del CMI, identificándolo como una herramienta fundamental en la planificación estratégica de cualquier organización. Le da una mayor importancia a la aplicación de este método en las organizaciones públicas, si bien respalda a Kaplan y Norton (2001) en la importancia de que el CMI forme parte de una planificación estratégica continua. Se centra en la implantación del CMI con el fin de lograr una gestión eficiente en el gobierno electrónico. Pone de manifiesto la escasa o nula planificación estratégica habitual de los organismos públicos en la República Checa y aspira al modelo estadounidense en la que la Ley de Reforma de Tecnología de la Información, obliga a la planificación estratégica en cada organismo público en materia relativa a las tecnologías de la información.

⁶⁶ Dichas nuevas herramientas se enmarcan en lo que se denomina *New Public Management (NPM)* y alude a las reformas del sector público basadas en: la privatización, descentralización, nuevos métodos de contabilidad, eficiencia financiera, planificación estratégica y de gestión, medición de los resultados, etc.

Dobrović, *et al.* (2008) proponen comenzar, para el desarrollo del CMI, con el dibujo de un Diagrama de Flujo de Actividades (AFD) y describe una a una las actividades necesarias en cualquier modo en el CMI. Las variables que consideran como necesarias para el empleo del CMI son fundamentalmente una alta intensidad y frecuencia del trabajo en equipo y la necesidad de familiarizarse con los nuevos conceptos estratégicos con los que se trata.

Marin se centra en medir el impacto de incorporar en la dirección operativa Departamento de Defensa Canadiense, un sistema de dirección estratégica y la metodología del CMI. Marin asume la diferencia existente entre una empresa privada y una organización pública o sin ánimo de lucro, por ejemplo, el hecho de que el sector privado persigue el máximo beneficio, mientras que el sector público se centra en los contribuyentes o ciudadanos mediante la regulación y asunción de responsabilidades para su beneficio. Otras diferencias que Marin (2012, pp. 116) describen son:

- Competencia: En el sector público se basa en la lucha por obtener más fondos de los niveles más altos de la organización (Charih y Paquin, 1993),
- Maximizar el uso de los recursos: todos los directivos deben demostrar que el uso de los recursos humanos, financieros y materiales se maximiza, justificando así su presupuesto (varios autores).
- Medición del desempeño: Los servicios son a menudo intangibles y difíciles de medir (Wheelen y Hunger, 1984).
- La descentralización es complicada: Dado que los servicios son intangibles y difíciles de medir, el proceso de delegación tiene algunas dificultades y los resultados en las administraciones de nivel inferior, esperando las decisiones de la alta dirección (Wheelen y Hunger, 1984).
- Enfoque en los *inputs*: Dado que las entradas de recursos o *inputs* (recursos financieros) se miden mejor que las salidas o *outputs* (mayoritariamente servicios), el enfoque directivo se centra más en el gasto de recursos que en la prestación de servicios (varios autores).

Por ello, a la hora de definir los parámetros del CMI, opta por los que Chan (2004) y Niven (2003) definen para las organizaciones públicas o sin ánimo de lucro, al considerar que se ajustan más a su Departamento de Defensa, al tener como fin principal la “misión” de la organización y la perspectiva del cliente como la más importante y fin último de su departamento. La perspectiva financiera, considerada en el modelo original de CMI de Kaplan y Norton como más importante queda relegada, pero considerándose un catalizador fundamental.

El resultado de su investigación es satisfactorio, si bien la muestra en la que se desarrolla es pequeña. Se considera el CMI como una buena herramienta para el rendimiento y la gestión, ayudando además a la planificación estratégica.

Como se ha comentado anteriormente, el CMI se basa en las perspectivas: financiera, interna, aprendizaje y formación y clientes. En el caso del CMI para los organismos públicos o sin ánimo de lucro no hay un consenso sobre cuáles deberían de ser las perspectivas. Casi todos los trabajos analizados (Rodríguez, *et al.* 2010; Moghadam, *et al.*, 2012; Wilson, Hagarti y Gauthier, 2003; Marin, 2012; Lawson-Body, *et al.*, 2008; Budimir, *et al.*, 2012) emplean las perspectivas definidas originalmente para el CMI. En otros casos, las perspectivas propias del CMI para los organismos públicos o sin ánimo de lucro deberían ser (Northcott y Taulapapa, 2012; Nieven, 2006): financiera, procesos internos, aprendizaje laboral y crecimiento, y clientes. Consideran que la perspectiva clientes es la fundamental, de la cual pende la misión íntegra de la entidad. Por ello, Bocci (2005) cambia la perspectiva de clientes por la de ciudadanos o comunidad y la perspectiva financiera deja de ser la más relevante. Ridwan, Harun y Mujahidin (2013) hacen un estudio sobre los impactos del CMI en una entidad pública del gobierno australiano, en concreto sobre la autoridad portuaria de Freemantle. Su referencia en el diseño del cuadro de mando está en el original de Kaplan y Norton (1996). Sin embargo, emplean las siguientes perspectivas para el estudio y su implantación:

- Resultados del negocio: Éxito de negocio y sostenibilidad.
- Servicios e instalaciones: Confiable y rentable.
- Desarrollo del comercio: Conocer las expectativas de los clientes y ayudarles en el crecimiento de su negocio.
- Entorno empresarial: Mejores prácticas a través de la innovación y la mejora; personal comprometido, delegado y bien formado; comunidad, apoyo de los grupos de interés.

El estudio indica que se han logrado una serie de mejoras tras la implantación del CMI. Por un lado, los indicadores operacionales demuestran un incremento total del comercio de contenedores por año, un 12,3%, desde que fuera implementado el CMI en 1996. Por otro lado los indicadores financieros, que demuestran a su vez un incremento de hasta un 9% en los beneficios antes de impuestos. Además en 2001 consiguieron la ISO 14000, siendo la primera empresa en Australia que consiguiera el reconocimiento de un Estándar Internacional de Medioambiente.

En el caso de las entidades públicas que siguen políticas de RS, también es aplicable el CMI para registrarlas. Al tratarse de un CMI que mida la RSP (también se denomina Cuadro de Mando Sostenible) incluirá además de las cuatro perspectivas:

finanzas, clientes, procesos e innovación y aprendizaje, las propias de la RSE: económico, medioambiental y social (Figge, Hahn, Schaltegger y Wagner, 2002; Massón y Truñó, 2006; Jain, Benbunan-Fich y Mohan, 2011). Si bien, otras propuestas recogen para cada uno de los cuatro aspectos propios del CMI, indicadores específicos medioambientales y sociales (Epstein y Wisner, 2001, Aibar, 2003).

Tras el estudio de la RSP se aprecian algunas diferencias con la RSE: deben considerarse las vertientes interna y externa; y no se miden resultados en base a la TBL. Estas cuestiones se asemejan más a las necesidades y características de la universidad, que las propias de la RSE: su doble vertiente puede verse reflejada en la formación, investigación y transferencia del conocimiento (externa) y en el gobierno universitario (interna); no miden su desempeño conforme a la TBL.

Por estos motivos puede concluirse que el CMI es una herramienta adecuada para la planificación estratégica y la medición del desempeño de la RS y parece de aplicación a la universidad.

En el capítulo siguiente se analiza, específicamente, la RS en las universidades.

CAPÍTULO V. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

El siguiente capítulo se centra en la RS universitaria (RSU). El objetivo es el de conocer el planteamiento teórico que subyace en la práctica de la RSU. Para ello, se analizará el origen, los objetivos y las principales iniciativas sobre las que se asienta la RSU.

El nacimiento de la RSU es una cuestión intrínseca a la naturaleza de la universidad y al carácter social que lleva en su deber ser. Las misiones de la universidad, como se ha mostrado anteriormente, inciden inequívocamente sobre este aspecto. En cuanto a las iniciativas y propuestas europeas son numerosas las directrices y promulgaciones que buscan una promoción y puesta en práctica, no sólo de la RSE como se analizó en el primer capítulo, sino sobre la RS relacionada con la educación y la universidad.

Además, se quiere conocer la aplicación que de la RSU hacen las universidades en España. Así como analizar las herramientas de comunicación y verificación que las universidades españolas emplean con sus acciones de RSU. En particular se estudiarán las memorias de RSU.

5.1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Para encontrar el punto de origen de la RS de la universidad hay que hacerlo en su nacimiento. Como se ha visto en epígrafes anteriores, la universidad tiene una clara misión social, concretada en la educación, investigación y transferencia del conocimiento. Bloom, Hartley y Rosovsky (2006, pp. 300) analizan los beneficios que la universidad aporta a la sociedad, los beneficios públicos (sociales). Recogen el estudio del *Institute for Higher Education Policy* (1998) sobre las bondades sociales y económicas de la educación superior provoca en la universidad y en la sociedad (Tabla 15).

Tabla 15. Beneficios de la educación superior

	BENEFICIOS ECONÓMICOS	BENEFICIOS SOCIALES
Para la sociedad	Mayores ingresos tributarios	Menores tasas de criminalidad
	Más alta productividad	Aumento de conductas filantrópicas y de servicio a la comunidad
	Mayor consumo	Mejor calidad de la vida cívica
	Fuerza laboral más flexible	Cohesión social y mayor aprecio por la diversidad
	Menor dependencia de apoyo financiero del estado	Incremento en la capacidad de adaptación y uso de tecnologías
Para la universidad	Mejores salarios y beneficios	Mejores condiciones de salud y expectativas de vida
	Empleo	Mayor calidad de vida para hijos
	Niveles más altos de ahorro	Mejores decisiones de consumo
	Mejores condiciones personales de trabajo	Estatus personal más alto
	Movilidad personal/profesional	Mayor cantidad de hobbies y actividades de tiempo libre

Fuente: Bloom, Hartley y Rosovsky (2006) extraído de *Institute for Higher Education Policy* (1998, pp. 20)

Vasilescu (2010), Pérez (2009) y Dima, Vasilache, Ghinea y Agoston (2013), consideran un paso lógico y oportuno que la universidad asuma su papel en la sostenibilidad, por medio de la RS universitaria o RSU:

- Los grandes cambios sociales, culturales y económicos de este siglo.
- El incremento del nivel de exigencia y corporativismo de la universidad.
- Los nuevos roles de la universidad, como educar a los alumnos en materia de sostenibilidad y en iniciativas relacionadas con la RS.
- La fluida relación universidad-empresa, debido a la participación mediante la tercera misión de la universidad en la empresa, como de la empresa en la universidad, debido al patrocinio.
- La competitividad de la universidad en la producción del conocimiento, siendo necesaria una atención particular para ello a los grupos de interés.
- La institución universitaria como una comunidad íntegra, capaz de formar a su alumnado en sus mismos valores, formándoles intelectual y humanamente.

A menudo se ha escrito sobre la ética en la universidad, del profesorado o de los alumnos, con la idea de transmitir un espíritu responsable y de formar personas (Newman, 1852; Ortega y Gasset, 1930). Sin embargo, el creciente interés por la RSE

en el entorno universitario se encuentra en los años 60 (Rodríguez, 2010). En concreto hace alusión al Congreso mundial Pax Romana que se celebró en torno a la RSU. A principios de siglo XX y principios del XXI (Rodríguez 2010, Larrán y Andrades, 2011) comienzan los estudios que proponen una práctica de RS también para las instituciones de educación superior, siendo a partir del año 2005 cuando se produce el mayor incremento de publicaciones sobre RSU.

En sus misiones: formación, investigación y transferencia del conocimiento, queda recogido el “deber ser” de la universidad: formación, para favorecer una sociedad culta y rica en conocimiento; investigación, produciendo y proporcionando avances y contribuciones científicas a las necesidades sociales y empresariales del momento; y transferencia del conocimiento o lo que otros denominan Tercera misión (Ministerio de Educación, 2010; Galindo *et al.*, 2011; Núñez y Alonso, 2010) o emprendimiento universitario (Campos, 2012), aportando esos conocimientos, ciencia y tecnología a la sociedad de modo que se contribuya a su avance. La Carta Magna de las Universidades Europeas (1988) y la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998) apoyan e incentivan esta naturaleza social, haciendo responsable a la universidad de la respuesta a los cambios sociales que se plantean, en cuanto a la producción, difusión del conocimiento y formación se refiere.

La universidad va introduciendo entre sus asignaturas, materias de estudio e investigaciones, aquellas cuestiones consideradas de interés para el conjunto de la sociedad⁶⁷ (Carta Magna de las Universidades Europeas, 1988; UNESCO, 1998). Por ello, son muchas las universidades o los centros superiores que han ido añadiendo a lo largo de los años asignaturas versadas en la RSE o ética de los negocios, tanto en sus guardos como creando másteres o cursos formativos específicos en tal materia (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2010; Setó-Pamies, Domingo-Vernis y Rabassa-Figueras, 2011). Del mismo modo han sido muchas las investigaciones que desde la universidad se han sucedido sobre la RSE con los años (Reyes, 2008; Larrán y Andrades, 2013), dando lugar un importante número de tesis doctorales sobre RS o ética de los negocios.

A lo largo de los años y casi al mismo tiempo que fueron surgiendo los diferentes modelos universitarios, Rodríguez (2010), identifica una evolución en la RS de la universidad. En primer momento se refiere al modelo académico tradicional, que basa su RS en cumplir con la formación profesional prevista para el alumno, según los intereses de la Iglesia y el Estado. A continuación, del modelo oxbridge, francés o humboldtionado universitario, surge el modelo académico moderno y corporativo de RSU, en el cual únicamente se vela por la satisfacción de los intereses del cuerpo de

⁶⁷ Esa formación e investigación que se ha ido desarrollando a lo largo de los años hace alusión a la RS **en** la Universidad, que como se verá en el epígrafe siguiente, posee grandes diferencias con lo que se conoce por RS Universitaria (RSU) o **de** las universidades. Esta investigación centrar su atención en la RS de la Universidad.

docentes, concediendo prioridad absoluta a sus motivaciones específicas. A raíz del surgimiento del modelo universitario estadounidense surge una relación abierta entre la sociedad y la universidad, dando lugar a un modelo de RSE e instrumental. Por último el modelo que identifica Rodríguez (2010) como global, pluralista e intrínsecamente responsable es el que se da hoy día y está basado en la atención a todos sus *stakeholders*.

A nivel internacional, la RSU toma importancia con la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998). En ella se establece la misión de *“formar diplomados altamente cualificados que participen activa y responsablemente en la sociedad constituyendo un espacio abierto de formación a lo largo de la vida.”*, (Madorrán-García, 2012). Entre 2001 y 2006 destaca el proyecto Universidad Construye País (UCP) que llevan adelante varias universidades chilenas en pro de la RS Universitaria. Vallaeys (2006, 2007) destaca también en sus aportaciones sobre RSU en Latinoamérica., dando lugar al *“Manual de Primeros pasos”* para la aplicación de la RSU (Vallaeys, de la Cruz y Sasía, 2009).

5.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Desde su nacimiento, la universidad ha sido considerada un ente al servicio de la sociedad. Núñez y Alonso (2009), consideran que gracias a la RSU la universidad se encuentra en un continuo camino de mejora para cumplir con las demandas que la sociedad le exige.

El concepto de RSU surge con posterioridad al de RSE. Como consecuencia de la extensión de esta práctica y su trasposición a la universidad. Se trata de un concepto nuevo del que aún existe poca literatura. En la Tabla 16 se han recogido las definiciones que se han encontrado en la revisión bibliográfica sobre RSU. Puede apreciarse diferentes definiciones y matices, pues aún no existe un consenso sobre lo que es la RSU.

Tabla 16. Definiciones de RSU

Definición	Emisor
<p>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.</p>	<p>Martínez y Picco (2001)</p>
<p>Capacidad que tiene la Universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.</p>	<p>Universidad Construye País (2006, pp. 110)</p>
<p>Es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad.</p>	<p>Vallaes (2007, pp. 11)</p>
<p>Es una nueva manera de funcionamiento de la Universidad, un nuevo modo de hacer y comportarse basado en una relación más fluida y directa de la Universidad con su entorno social, para lo que se toma en consideración los efectos, repercusiones y expectativas que la actividad de la Universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes, investigadores, personal de administración y estudiantes) como en la Sociedad.</p>	<p>Pérez (2009, pp. 15)</p>
<p>RS de la Universidad, como el modo en el que la Universidad contribuye voluntariamente a crear una sociedad mejor en un entorno medioambiental más limpio.</p>	<p>Núñez y Alonso (2010, pp. 166)</p>

La necesidad de fortalecer el comportamiento ético y la ciudadanía activa; sobre voluntariado, acercamiento ético, desarrollando el sentido de ciudadanía civil, alentando a los estudiantes y al personal académico de proveer de servicios sociales a su comunidad local o promover compromisos ecológicos, medio ambientales para un desarrollo sostenible local y global.

Vasilescu, Barna, Epure y Baicu (2010, pp. 4178)

Las obligaciones de los gestores universitarios para impulsar políticas institucionales para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.

Gaete (2011, pp. 111)

Ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos.

UNED (2008, pp. 3)

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS CORRIENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Las diferentes definiciones de RSU que se han mostrado anteriormente, recogen diferentes puntos de vista sobre el mismo concepto. Algunos autores (Gil Ureta, 2007; Núñez y Alonso, 2010) diferencian dos enfoques de RSU según las definiciones describan una universidad con principios y valores éticos o una universidad gestora de sus propios impactos.

Rodríguez (2010), identifica cuatro modelos de RSU que han ido acompañando su evolución, si bien pueden convivir todos en el tiempo. Su clasificación la hace en función de los intereses que mueven a la universidad, bien sean: grupales o parciales-sociales o globales y su participación o diálogo con los *stakeholders*. De éste modo dan lugar a: modelo académico tradicional, modelo académico moderno y corporativo, modelo global, empresarial e instrumental y modelo global, pluralista e intrínsecamente responsable. Siendo éste último la propuesta de RSU que hace Rodríguez (2010).

Dima *et al.* (2013), en un estudio sobre la RSU en las universidades rumanas, proponen un modelo de RSU basada en seis dimensiones: proyectos orientados a los alumnos, cooperación interuniversitaria, cooperación entre universidades y escuelas superiores u otro tipo de instituciones, cooperación con el sector empresarial, cooperación con la comunidad internacional y proyectos socioculturales y ecológicos.

Por otro lado, Gaete (2011) agrupa las diferentes corrientes sobre RSU dependiendo de las *propuestas de RS que le hacen a la universidad*. Las divide en tres: gerencial o directiva, transformacional y normativa. Se muestran en el cuadro siguiente las diferentes perspectivas y el objetivo concreto de los principales promotores de esos enfoques.

Tabla 17. Corrientes de RSU

Enfoque	Descripción	Algunos Exponentes	Objetivo principal	
Gerencial o Directiva	Estas posturas se preocupan por analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad, sobretodo mediante la rendición de cuentas de sus acciones y decisiones hacia sus <i>stakeholders</i> . Informe Bricall (2000) Vallaeyes <i>et al.</i> (2009)	Asociación Europea de universidades	Mayor interacción y participación de las partes interesadas en la gestión de las universidades.	
		Rendición de cuentas a la sociedad		
		Gestión responsable de los impactos de la universidad		
Transformacional	Se orientan a revisar la contribución del quehacer universitario al necesario debate y reflexión para alcanzar una sociedad más sustentable y justa.	Formación	Formación de ciudadanos responsables, transformación social.	
		Investigación	UNESCO (1998, 2009)	Responsabilidad de la universidad en la producción del conocimiento científico demandado socialmente.
			Gibbons et ál. (1997)	Enfatiza la incorporación de múltiples actores al proceso, y una conciencia social de los problemas a investigar.
		Liderazgo social	Kliksberg (2009)	Liderazgo ético de la universidad, participación en el debate de temas sociales.
			Chomsky (2002)	Rol reflexivo, crítico y propositivo sobre la sociedad.
		Compromiso y Acción Social	Cooperación universitaria al desarrollo	Transferir capacidades y conocimientos a países en vías de desarrollo.
	Multidiversidad	Respuestas académicas a las crecientes expectativas sociales sobre su quehacer		
Normativa	Desarrollo de marcos valóricos desde la universidad como un eje normativo para hacer lo correcto en la vida en sociedad, mediante el establecimiento de redes universitarias nacionales o globales en torno a la RS. <i>Global Compact</i> PRME Declaración de Talloires (2005)	Corporación Participa (2001)	Transmisión de valores universitarios a la sociedad.	
		Principios responsables globales.		
		Fortalecimiento de las responsabilidades sociales y cívicas de la educación superior.		

Fuente: Gaete (2011, pp. 113)

Centrando la atención en el enfoque gerencial o directivo, se van a analizar la corriente de la RSU basada en los grupos de interés y en los impactos, por ser las más relevantes.

- CORRIENTES O MODELOS DE RSU BASADOS EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Uno de los enfoques de RSU es el *stakeholders*. Tal y como se ha visto anteriormente, la universidad es una institución que posee diversos grupos de interés. Este enfoque se centra en las necesidades, deseos e intereses de cada uno de esos *stakeholders*, con el fin de desarrollar así las debidas acciones para una correcta RSU (Casani y Pérez-Esparrells, 2009). Para ello hay que hacer un análisis de los grupos de interés y una vez identificados proceder a su clasificación.

Casani y Pérez-Esparrells (2009) dividen a los *stakeholders* entre: internos, representados los más importantes en el Consejo de Dirección y Consejo de Gobierno; y externos, representados en el Consejo Social. Señalan como grupo de interés con mayor poder e influencia a los docentes. En el Capítulo IV se mostraba la Tabla 13, en la que se clasifican los grupos de interés de la universidad. De este modo, las acciones de RSU o políticas estratégicas basadas en la RSU (como apoyan Casani y Pérez-Esparrells, 2009) deberían definirse para cada grupo de interés. Por ejemplo, a la hora de definir las titulaciones, según el grupo de interés de profesores se haría teniendo en cuenta el área de conocimiento, según los estudiantes, de la empleabilidad, según el Consejo Social, la viabilidad económica, etc. Prestando la atención debida a los estudiantes, considerados como el principal grupo de interés de la universidad, ya se estaría realizando una labor social (Chung y McLarney, 2000).

Rodríguez (2010) define este modelo de RSU como “global” y propone basarlo en cuatro pilares. El primero y sobre el que se asientan los demás es una estructura institucional inclusiva para los grupos de interés. Esto va a suponer una identificación exhaustiva de los mismos con el fin de poder diseñar un gobierno universitario que les acoja a todos. El segundo pilar es contar con unos sistemas de gestión coherentes con la visión de RSU, que apoyen la RS de la universidad, no sólo en la misión formativa, sino en la investigación y transferencia del conocimiento. El tercer punto de este modelo es que la evaluación de resultados se haga de un modo transparente; y el cuarto, teniendo en cuenta las múltiples variables cualitativas y cuantitativas que surgen de un modelo de RSU tan complejo.

El Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía (2009) hizo un estudio sobre el estado de la RS en las universidades públicas andaluzas. Definidos los principales grupos de interés de la universidad, y a través del estudio identificaron las diez expectativas que cada grupo de interés consideraba más importantes:

Tabla 18. Expectativas de los grupos de interés de la universidad

GRUPOS DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
PAS	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de igualdad y conciliación familiar-laboral. - Planificación RR.HH. a largo plazo. - Transparencia en la gestión y divulgación de la información. - Catálogos de servicios. - Plan de carrera profesional para el PAS. - Mejoras en los procesos de gestión de RR.HH. (selección, promoción, evaluación, desempeño, etc.). - Mayor reconocimiento y consideración en la toma de decisiones. - Formación. - Distribución justa y mejor utilización de los recursos materiales. Uso racional. - Creación de conciencia social. Acercamiento de la universidad a la sociedad.
PDI	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad modelo en el respeto de los derechos laborales: estabilidad, evaluación, promoción, salarios, convenios colectivos, desarrollo profesional, clima laboral, etc. - Mejora de recursos materiales y su distribución entre áreas. Asignación racional de recursos en la docencia y en la investigación. - Mejora del sistema de gestión medioambiental. - Mejora del reconocimiento de la labor realizada por el PDI. - Salud y seguridad en el trabajo. - Cumplimiento de la función social de la universidad. - Fomentar en el alumnado valores éticos. - Transferencia de la investigación a la sociedad. - Medidas de promoción para la igualdad. - Formación continua en el profesorado.
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Docencia de mayor calidad, más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales. - Orientar y facilitar el acceso al mercado laboral. - Mayor cooperación con otras universidades. Facilitar los intercambios. - Mejorar la comunicación con el alumno. Difusión de las acciones desarrolladas. - Aumento de la participación del alumnado en la vida universitaria y en la toma de decisiones. - Formación en valores humanos. - Asignación eficiente de recursos según las necesidades reales: mejorar las infraestructuras. - Fomentar la conciencia ética tanto en la docencia como en la investigación. - Investigación práctica, según lo demandado por la sociedad. - Vinculación permanente con los alumnos y los egresados: formación de postgrado adaptada a las realidades del egresado.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Formar al alumno en capacidades y competencias. Mayor empleabilidad del egresado. - Selección y contratación de proveedores siguiendo criterios de RS. - Agilizar los procedimientos administrativos. - Mayor información y transparencia sobre los procedimientos. - Formación continua. - Transferencia de conocimiento generado por la investigación de la universidad a la empresa. - Mayor y mejor relación de la universidad con las empresas de su entorno. - Formar al alumno en ética empresarial y en RS. - Información sobre los costes asociados a la formación.

	<ul style="list-style-type: none">- Mejor planificación de las estancias de los profesores y los alumnos en las empresas.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none">- Gestión interna de la universidad transparente, eficaz y eficiente. Funcionamiento ejemplar en responsabilidad.- Relación fluida y abierta con la sociedad civil.- Imponer a proveedores y clientes criterios de RS.- Investigación responsable de acuerdo a las demandas sociales.- Conocimiento en gestión empresarial y habilidades sociales. Creación de empresas y autoempleo.- Formación integral en valores: sentido ético y compromiso social.- Cumplir el papel de agente dinamizador y promotor de cambios en la sociedad.- Código de conducta y comportamiento ético asumidos por toda la universidad.- Dimensión social de la universidad: acceso, equidad y atención de minorías.

Fuente: Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía (2009) a partir de las universidades públicas de Andalucía.

Este enfoque consiste en diseñar el plan estratégico de la universidad en función de las expectativas y deseos de cada grupo de interés, de modo que quedaran satisfechas (Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, 2009).

- RSU COMO GESTIÓN DE LOS IMPACTOS QUE GENERA LA UNIVERSIDAD

Este enfoque de la RS se apoya en la gestión de los impactos que genera la universidad. Se entiende por impacto “*el efecto que la acción normal de la organización provoca en determinadas personas y elementos del entorno interno y externo, próximo y lejano de ésta.*” (Pérez, 2009, pp. 8). Dichos impactos vienen provocados por las acciones cotidianas de la universidad: formación, investigación y transferencia del conocimiento. De estas tres misiones de la universidad se producen cuatro impactos (Pérez, 2009; Vallaeys, 2008):

- Impacto Organizacional: Relativo al funcionamiento y gobernanza universitaria. Este impacto hace referencia a cómo el comportamiento de la Universidad y sus decisiones afectan a la gestión de la misma y a los grupos de interés que intervienen en la organización.

Es un impacto común a todo tipo de organización, sobre todo en cuestiones laborales y medioambientales. Lukman y Glavic (2006) estudian el doble impacto medioambiental de la universidad, por un lado la preparación de un modo ético y responsable a los futuros profesionales, no sólo del medioambiente, y por otro enseñando por medio de técnicas y formas de I+D sostenibles y respetuosas con el medioambiente.

-
- Impacto Educativo: En este caso se trata de un impacto específico de este tipo de instituciones de enseñanza. Se trata de la repercusión que tiene la universidad en la formación y educación de sus estudiantes. Formación profesional y de principios y valores éticos.
 - Impacto Cognitivo y Epistemológico: De la misión investigadora de la universidad se desprende este impacto. Los estudios e investigaciones que lleva a cabo la universidad se transfieren a la sociedad aportando ciencia y conocimiento y haciendo que ello provoque cambios y avances en el entorno.
 - Impacto Social: El que ejerce la universidad sobre el entorno político, económico, social y cultural. Desde la formación en las aulas, hasta su incidencia en la sociedad por medio de ese vínculo universidad-sociedad.

Tras identificar los impactos o perspectivas, si se hace desde el punto de vista de un CMI, (Kaplan y Norton, 1996), procede identificar qué grupos de interés intervienen en cada uno de esas perspectivas. Es decir, cuáles serán los *stakeholders* encargados de las RSU (Pérez, 2009). Dichos grupos de interés corresponden (Pérez, 2009; Vallaey, 2008): al impacto organizacional: Autoridades universitarias, personal de administración y servicios, personal docente e investigador y proveedores; impacto educativo: exclusivamente considera a los estudiantes; impacto cognitivo y epistemológico: personal docente e investigador; e impacto social: cualquier actor social externo como la comunidad local, sociedad civil, sector público y empresas o sector privado.

Este enfoque de la RSU como gestora de impactos se concreta en la identificación de cuatro ejes de actuación, consecuencia de la unión de los grupos de interés y sus impactos o perspectivas (Figura 14). De cada uno de esos ejes de actuación se desprenden las pertinentes acciones de RS (Vallaey, 2008; Pérez, 2009):

Figura 14. Ejes de actuación de la RSU según sus impactos



Fuente: Vallaey (2008)

- El eje relativo a la gestión interna de la universidad o lo que Vallaey denomina Campus responsable. Se centra en la actuación interna de la universidad, la que compete al clima laboral, los procesos de gestión, bien sean medioambientales o de personal y procesos.

Algunas propuestas de actuación para este eje (Pérez, 2009): mejorar la coordinación del PAS y PDI para que eso provoque una mejor en sus desarrollos laborales; estableciendo una política de empleo y recursos humanos de calidad; previniendo y eliminando prácticas que la sociedad valora como negativas; incrementando los niveles de calidad; con una gestión económica eficiente; implantando sistemas eficientes energéticamente.

El currículo oculto es un aspecto importante, en este punto. Se trata de esa enseñanza que se transmite de un modo implícito o encubierto. En el caso de la RS, sería esa transmisión de la ética por parte de los docentes (o la universidad), pues aunque ello no quedara reflejado en ningún documento institucional o guía docente. En este caso, se puede llegar a alumnos de diferentes materias, trasladando así valores socialmente responsables en todos los ámbitos. Generalmente es algo que comienza predicando con el ejemplo, como dice Morale (2006) el currículo oculto es el perfecto ejemplo entre profesor y líder. En los centros escolares es una práctica muy extendida que aplicada a la universidad crearía (junto con una buena cultura organizativa) auténticos líderes. Si bien es cierto que no es de fácil obligatoriedad para el profesorado si esa fuese la intención institucional (Fu, 2011).

- La formación profesional y ciudadana es el eje que recoge la gestión ética o socialmente responsable del aspecto académico de la universidad. Entre algunas

actividades de RSU que puedan desarrollarse en este eje Pérez (2009) propone hacer una selección cuidada y actualizada de los contenidos curriculares, así como de las titulaciones que se llevan a cabo; contando con un equipo docente en formación permanente y conectado con actores externos; dando un enfoque integral a las enseñanzas y con metodologías propias para cara carrera.

El aprendizaje-servicio trata de complementar todo aquello que se enseña en clase de forma teórica, con su puesta en práctica. Se ha difundido recientemente, respondiendo a la necesidad de compromiso cívico que se exigía a las universidades, principalmente en las facultades de negocios. Existe una queja global por no mejorar el bienestar social local (Braunsberger y Flamm, 2013), allí donde se ubican las universidades. De este modo se completa la formación de los estudiantes: por un lado reciben los conocimientos teóricos de las clases, mientras por otro lado, se complementan de forma práctica (Kiltz, 2010; Beatty, 2010). Lo interesante de esta metodología no es sólo la aplicación práctica de conocimientos, sino la conciencia social que se crea a los estudiantes (Toncar *et al.*, 2006). De hecho, éste es el origen de la extendida labor de voluntariado tan desarrollada mundialmente.

- La gestión social de la producción y difusión del conocimiento se lleva a cabo considerando los intereses y necesidades de la sociedad y el entorno, siendo así útil en su crecimiento. También puede desarrollarse este eje (Pérez, 2009), seleccionando debidamente las líneas de investigación que sirvan al desarrollo local y nacional y que estén acorde a las líneas de investigación actuales; creando plataformas de I+D+i inter y multidisciplinares; dando a conocer a la sociedad el resultado de las investigaciones y recuperando el carácter objetivo y empírico propio de la institución universitaria.

- El eje de la participación social y relacional con la sociedad es el que pretende reunir a la sociedad con la universidad. Se trata de gestionar con criterios RSU el impacto más externo de la universidad. (Pérez, 2009) Mejorando los canales de comunicación, así como la participación en proyectos benéficos permanentes y ampliando su presencia en la sociedad.

De la gestión de estos cuatro ejes se producen una serie de sinergias (Vallaey, 2008) que van a amplificar el alcance de esos ámbitos de gestión. Una universidad socialmente ejemplar será fruto de la relación entre el eje de gestión del conocimiento y el de campus responsable. Conseguir profesionales comprometidos es la sinergia que produce tener un campus responsable y cuidar la formación profesional o académica y ciudadana. De la participación social y la formación se logar progreso social e innovación. Como consecuencia del eje de participación social y el de gestión social del conocimiento, la sinergia que deduce Vallaey (2008) es la pertinencia social del conocimiento.

5.3. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN LA DIFUSIÓN Y DESARROLLO DE LA RSU

Las universidades se han agrupado a lo largo de los años en redes, alianzas o proyectos con el fin de intercambiar experiencias y conocimiento en el camino de la RSU: Redunirse: Universidades Iberoamericanas con PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y USR Alliance: Gran parte de universidades del Pacífico Asiático, Norte América y Oeste Europeo; Asociación Europea de Universidades.

Son fundamentales en la difusión y conformación de la RSU las aportaciones y contribuciones de los organismos internacionales. Han sido numerosas las cumbres, conferencias y decretos, propuestas, programas, leyes, normas, etc., creados con el fin de promover, difundir y aplicar la RS en torno a la educación, concretamente en la educación superior universitaria (Madorrán-García, 2012). Las universidades, fundamentalmente las de los países desarrollados, van tratando de cumplir de forma voluntaria con la sociedad, y de forma obligatoria con las exigencias de los órganos responsables, reflejo de las exigencias sociales.

Los documentos más relevantes para la difusión y desarrollo de la RSU se muestran en el cuadro a continuación (Tabla 20). Se distingue entre documentos internacionales, europeos y nacionales:

Tabla 19. Publicaciones influyentes en la difusión y aparición de la RSU.

Emisor	Documento	Idea
INICIATIVAS INTERNACIONALES		
ONU	Conferencia Mundial de los Derechos Humanos (1993)	Se declara la fe en una educación que persiga la paz, el respeto por los derechos humanos, la igualdad, la democracia.
	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)	Instituciones, empresas y organismos se han adherido al Pacto, así como las universidades.
	Principios para una Educación Responsable en Gestión (2007)	Dirigida principalmente a las escuelas de negocios. Insta directamente a la participación mediante la educación en la gestión socialmente responsable.
GRI	Directrices del <i>Global Reporting Initiative</i> (1997)	Muchas son las entidades que toman como referencia estas directrices en sus memorias. Ha publicado su última versión (GR4) recientemente.
UNESCO	Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible: 2005- 2014 (2005)	Inculcar mediante la educación valores y principios en pro de un desarrollo sostenible. Así como contribuir mediante la educación al respeto por los derechos humanos y dignidad de las personas.
	Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (1998)	La de 1998 fue la primera de muchas conferencias sobre la educación, el desarrollo sostenible y el papel fundamental de la formación y el aprendizaje en la adquisición de valores.
OIT	Declaración de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y la Política Social (2006)	Principios dirigidos a gobiernos, empresas y organizaciones con el fin de realzar lo que pueden aportar las empresas al progreso económico y social.
OCDE	Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (2011)	Publicado por primera vez en 1976. El objetivo principal fortalecer la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales.
INICIATIVAS EUROPEAS		
CONSEJO EUROPEO	Estrategia de Lisboa (2000)	Educación y formación como medio para mejorar la calidad de vida y empleo.
COMISIÓN EUROPEA	Libro Verde, fomentar un marco europeo para la RS de las empresas (2001)	Asume y desarrolla el concepto de la RSE.
	<i>European Multistakeholders Forum on CSR</i> resultados finales y recomendaciones (2004)	Se otorga un papel especial a las universidades, instituciones de educación superior y escuelas de negocio con el fin de fomentar una educación en valores y basada en la RSE como práctica empresarial común.

INICIATIVAS NACIONALES

GOBIERNO DE ESPAÑA	Estrategia Universidad 2015 (2010)	Este documento redefine el sistema universitario español como pilar importante para el cambio social. Propone una universidad basada en la RSU.
	Comisión Técnica de RS Universitaria (2011)	Dicha comisión trabaja en pro de la RS y sostenibilidad en las universidades.
	Estrategia Española de RS de las Empresas (2015)	Plan estratégico que comprende de 2014-2020. Pretende instaurar y difundir la RS, también en las universidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de España. Ministerio de Educación (2011), Club de Excelencia en Sostenibilidad (2010) y Muñoz, Fernández y Rivera (2010), Larrán y Andrades (2013)

5.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LAS MEMORIAS

Existen muchas universidades que realizan acciones de RS, sin embargo, a la hora de comunicar esas acciones, cada una sigue un formato diferente. Ello es debido a la inexistencia de un modelo o guía sobre la información que deben publicar (Casani y Pérez-Esparrells, 2009). Universidad Construye País (2006) considera ineficientes la publicidad de información sobre RS que emiten las universidades: bien porque no se elaboran reportes de ningún tipo; o porque no se muestra la información adecuada, consecuencia de una incomprensión de la RSU.

Con el fin de identificar si las universidades llevan a cabo acciones de RS, Madorrán-García (2012) señala algunos indicadores que evidencian la práctica de RS en las universidades: la existencia de algún órgano de gobierno encargado de la RSU; que se hayan elaborado memorias de RSU o de sostenibilidad; carga de valores o actividades de RS en la misión universitaria; participar en actividades de cooperación al desarrollo; existencia de una oficina sobre desarrollo sostenible; y existencia de una oficina y plan de igualdad.

Nejati, Shafaei, Salamzadeh y Daraei (2011), identifican las principales prácticas de RS en las universidades se relacionan con: la gobernanza con la contabilidad, transparencia y proporcionando datos; los derechos humanos, con la diversidad; las prácticas laborales: sobre el beneficio de los trabajadores y compensaciones, aprendizaje y desarrollo y una política social sana y vida equilibrada; el medioambiente: conservándolo y ofreciendo programas de estudio específicos; buenas prácticas: involucrándose en lo público y promocionando la RS; sobre los estudiantes: facilitándoles suficiente información a los actuales y futuros estudiantes; involucrándose en la comunidad y su desarrollo: garantizando proyectos comunitarios y proporcionando fondos y apoyos para lograr y conservar viviendas asequibles.

Existen ciertos grupos, que miran con escepticismo hacia la RS. Se cuestionan los motivos que llevan a estas instituciones a desempeñar esa clase de acciones sostenibles. Sin embargo, son muchas las universidades públicas o privadas, comprometidas con esta nueva corriente social universitaria y dejan constancia de ello, a través memorias o informes en los que muestran su práctica de RSU. Puede encontrarse (Rodríguez, 2010) memorias o indicadores basados en el *triple bottom line*, como extrapolación de los indicadores de RSE (rendimientos económicos, medioambientales y sociales) o recurriendo a índices inspirados en el EGS (*Environmental, Governance y Social*): gobierno; asuntos sociales; y medioambiente.

Rodríguez (2010) identifica los siguientes instrumentos de información sobre la RSU:

- Relativos al gobierno y administración e indicadores económicos
- De carácter social
- De tipo medioambiental.

Las memorias son un elemento crucial para la evaluación y control de las acciones de RS que desarrollan las universidades. Son instrumentos en constante cambio dependiendo de las novedades que se hayan producido en la universidad de una publicación a otra, de lo que las partes interesadas en la misma quieran saber, de las necesidades de la institución. La publicación de las memorias no es un fin en sí mismo. Con la publicación de una memoria de RS, la universidad se somete a la evaluación pública, al control u opinión de los *stakeholders* en futuras decisiones, es decir, se comienza un camino de cambio, siempre renovador en la línea de la RSU.

5.4.1. EL GRI EN LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS UNIVERSITARIAS

Tal y como se mencionaba anteriormente, el *Global Reporting Initiative* (GRI) es el principal organismo elegido por las empresas para comunicar y verificar sus memorias de RS. También es el que las universidades emplean. En la base de datos del GRI puede encontrarse un registro de las universidades que han presentado, a lo largo de los años, memorias de RSU, tal y como muestra la siguiente tabla:

Tabla 20. Universidades con presencia en el *Global Reporting Initiative*

	Denominación de la universidad	País	Titularidad del capital	Tamaño
Asia	University of Hong Kong	China, Especial Región Administrativa de Hong Kong	Pública	Grande
	Taiwa Gakuen Education Inc. Kyoto	Japón	Privada	PYME
	Bilgi Üniversitesi	Turquía	Privada	Grande
	Kadir Has Üniversitesi	Turquía	Privada	Grande
Europa	BOKU University	Austria	Pública	Grande
	Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik	Austria	Pública	PYME
	HTL Wien Donaustadt	Austria	Pública	PYME
	Karl-Franzens-Universität Graz	Austria	Pública	Grande
	Universität für Bodenkultur Wien	Austria		Grande
	Hogeschool-Universiteit Brussel	Bélgica	Pública	Grande
	Saimaan AMK	Finlandia	Organización sin ánimo de lucro	PYME
	Turun ammattikorkeakoulu	Finlandia	Pública	PYME
	Turun University of Applied Science	Finlandia		Grande
	Bayreuth University	Alemania	Pública	Grande

	Leuphana University of Lueneburg	Alemania	Pública	Grande
	University of Lueneburg	Alemania		Grande
	Vladivostok State University of Economics and Service	Federación Rusa	Compañía estatal	
	South-Russian State University of Economics and Service	Federación Rusa		
	ESADE Business School	España	Privada	Grande
	UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)	España	Pública	Grande
	Universidad de Santiago de Compostela	España	Pública	Grande
	Universidad de Zaragoza	España	Pública	Grande
	Universidad Internacional de Andalucía	España	Pública	Grande
	Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Superior de Ingenieros	España	Pública	PYME
	Universidad de Cádiz	España	Pública	Grande
	Universidad de Cantabria	España	Pública	Grande
	Bassegoda	España		PYME
	Escuela Universitaria de Economía y Empresa de Zaragoza	España	Pública	Grande
	Florida Universitaria	España	Cooperativa	Grande
	University of Gothenburg	Suecia	Pública	Grande
	EPFL	Suiza	Pública	Grande
	ETH Zürich	Suiza	Pública	Grande
	University of Birmingham	Reino Unido		Grande
Latinoamérica y el Caribe	Universidade Feevale	Brasil	Organización sin ánimo de lucro	Grande
	Ananguera Educacional	Brasil	Privada	Grande
	FDC	Brasil	Privada	MNE
	Universidad de Santiago de Compostela	Chile	Pública	Grande
	Universidad del Bio-Bio	Chile	Pública	MNE
	Universidad Tecnológica de Bolívar	Colombia	Pública	Grande
	Laureate	México	Privada	PYME
	Itesm	México	Pública	PYME
Norteamérica	University of Calgary	Canadá	Pública	Grande
	Brown University	Estados Unidos de América	Privada	PYME
	NC State University	Estados Unidos de América	Privada	PYME
	Ball State University	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	Michigan State University	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	Ohio University	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	The University of Massachusetts Dartmouth	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	University of California	Estados Unidos de	Pública	Grande

		América		
	University of Massachusetts Dartmouth	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	Western Kentucky University	Estados Unidos de América	Pública	Grande
	University of Michigan	Estados Unidos de América	Compañía estatal	Grande
	University of Florida	Estados Unidos de América		Grande
Oceania	Sustainable Campus Group	Australia	Cooperativa	Grande
	La Trobe University	Australia	Pública	Grande
	Monash University	Australia	Pública	Grande
	University of Southern Queensland	Australia		Grande

Fuente: Elaboración propia

Son un total de 57 las universidades en el mundo, que presentan sus memorias de RS para su certificación en el GRI. El continente con mayor presencia es Europa que recoge un total del 50,87% del total de memorias presentadas. España resulta ser el país con mayor número de instituciones universitarias presentes en el GRI, con un total de 11 sobre 29 (es decir de un 37,93%).

Es necesario destacar que el segundo continente con mayor presencia en el GRI es el Norte de América con un total de 12 universidades de las cuales 11 pertenecen a Estados Unidos. Por tanto son España y Estados Unidos los países con un número idéntico de Universidades presentes en el GRI.

Por otro lado, en cuanto a la titularidad del capital de las universidades, los resultados indican que en cuanto a su certificación en su mayoría son las universidades públicas las que más memorias publican. En concreto de las 57 universidades: 35 son públicas lo que representa un 61,4% del total, 9 privadas, 2 cooperativas, 2 organizaciones identificadas como no lucrativas y 9 no se identifican. En el caso español, son un total de 8 las universidades públicas con memoria presente en el GRI.

Al igual que Gray, *et al.* (1995) y Mathews (1993), el Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas (2009), coincide en el tipo de información que considera necesaria en una memoria de RS (Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas, 2009):

“- La información de base social rebasa el tradicional ámbito económico-financiero de la organización.

- Va dirigida a grupos sociales, internos o externos, diferentes a los accionistas y acreedores.

- Puede ser información tanto cualitativa como cuantitativa.

- Se trata, por lo general, de información escasamente regulada, por lo que tiene un carácter eminentemente voluntario.”

Sin embargo, el empleo del GRI en las memorias universitarias no es tan profuso como pudiera esperarse. El formato escogido para las empresas no parece ajustarse para las universidades. El suplemento para Agencias Públicas que temporalmente emitió el GRI, tampoco ha sido empleado por las universidades. Por ello, cabe plantearse otras vías de comunicación de acciones sostenibles universitarias.

De la RSP y del posterior estudio de la RSU, se percibe que ambos organismos poseen modos similares de hacer frente a sus estrategias sostenibles. En el caso de las universidades se ha comprobado que no planifican su estrategia de RS en base a la *triple bottom line* (3BL), sino que tratándose de instituciones públicas, deben hacerlo en base al Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que posteriormente también les ayudará a medir y controlar sus resultados. Por ello, a continuación se va a estudiar el CMI y su aplicación a la universidad.

5.5. EL CMI COMO HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO UNIVERSITARIO

El CMI es una herramienta relativamente nueva en el campo empresarial (1991), lo que hace que su aplicación a la universidad aún no esté muy extendida. Algunas universidades han comenzado a emplearlo recientemente, para diseñar o planificar estratégicamente, en diferentes y variados niveles: departamentos, facultades, grupos de trabajo, etc.

Al-Zwyalif (2012) analiza la posibilidad de emplear el CMI en la planificación estratégica en las universidades privadas de Jordania. El estudio revela que las instituciones universitarias consideran de gran importancia la aplicación del CMI como herramienta estratégica en la evaluación del desempeño, la planificación y la toma de decisiones. Por otro lado, considera que para implementar dicho sistema sería necesaria la formación y capacitación del personal para el éxito de la aplicación del CMI.

Al-Ashaab, Flores, Doultsinou y Magyar (2011) emplean el CMI para medir la eficiencia en los proyectos colaborativos de investigación, innovación y desarrollo que se llevan a cabo entre universidades y empresas o industrias. Consideran que el modelo básico de Kaplan y Norton (1996) (financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) no recoge los principales aspectos de este tipo de empresas o proyectos colaborativos, en cuanto a su parte técnica se refiere. Para ello desarrollan el *Collaborative Balanced Scorecard* (CBSC), un CMI adaptado a las necesidades de una universidad de Reino Unido y grupos colaborativos de investigación. El CBSC que proponen se basa en las siguientes perspectivas (Al-Ashaab, *et al.*, 2011, pp. 559):

- **Competitividad:** Capacidad de optimización en las prácticas de trabajo y procesos internos de una organización mediante el desarrollo y puesta en práctica de nuevos modelos de negocio, herramientas, marcos y metodologías.

- Desarrollo sostenible: Capacidad de impacto sobre las cuestiones propias de RS (ambiental, social y económica) en cada uno de los nuevos proyectos de colaboración, así como la integración de grupos de interés internos y externos de la organización.
- Innovación: Nueva creación de valor mediante el desarrollo de nuevos servicios, procesos y activos intangibles de una empresa.
- Alianzas estratégicas: Desarrollo de nuevas asociaciones con organizaciones externas, con el fin de desarrollar de forma colaborativa nuevos conocimientos e innovaciones.
- Capital humano: Creación de nuevos conocimientos que contribuyan al crecimiento y éxito empresarial.
- Procesos de negocio internos: Procedimiento necesario durante el desarrollo y posterior momento, de un proyecto de colaboración para compartir y aplicar los resultados de investigación.

Este CBSC fue testado en dos estudios de caso industriales diferentes con el fin de medir su desempeño, así como sus áreas de gestión óptimas. En ambos casos el resultado fue positivo, poniendo de relieve la necesidad de este tipo de herramientas para conseguir acuerdos colaborativos de éxito.

Haddad y Haghghat (2012) hacen un estudio sobre la organización en la facultad médica de una universidad Iraní. Se centran en medir las perspectivas y estrategias de dicha organización, empleando el método del CMI y el *Analytic Network Process* (ANP) o proceso analítico de red. Este método se emplea para la valoración de proyectos. En este caso se emplea para compensar las perspectivas no recogidas por el CMI tradicional y que el autor considera importantes. La combinación de ambos métodos se considera positiva, definiendo una serie de criterios y subcriterios que van a generar los indicadores del CMI en base al peso que el método ANP aporta a los mismos.

Philbin (2011) se centra en implementar el CMI en un instituto universitario para poder medir el desempeño del mismo. Reconoce como una tarea fundamental la realización de un mapa estratégico que ligue la configuración del CMI con la estrategia de la organización. En cuanto a las perspectivas que emplea para el desarrollo del CMI, emplea las mismas propuestas por Kaplan y Norton (1992), si bien hace algunas modificaciones en ellas (Philbin, 2011, pp. 39): La perspectiva financiera permanece como finanzas; la perspectiva de los *stakeholders* pasa a ser desarrollo de personas (por tratarse de educadores y formadores); procesos internos como capacidad del instituto; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la transforma en producción o rendimientos de la investigación.

Philbin (2011) concluye que la implantación del CMI de, no sólo reportó beneficios en las mejoras a las decisiones a tomar, sino que el proceso de implementación del CMI incorporó mejoras en el instituto universitario, como el acceso a la información y datos de la organización, hasta el momento mal gestionado, o dando valor financiero a cuestiones que anteriormente no se daban.

En los estudios existentes sobre el CMI aplicado a las universidades o centros de educación superior, algunos autores combinan la herramienta del CMI con otras metodologías matemáticas, como el *Analytic Network Process* (ANP) (Haddad y Haghghat, 2012) o con el *Fuzzy Multiple attribute Decision Making* (FMADM) (Zangouinezhad y Moshabaki, 2011). Estos investigadores consideran necesario reforzar las perspectivas o indicadores que se desprenden del CMI.

En el caso de la universidad tailandesa, se emplea el CMI, junto con el análisis de importancia-mejora⁶⁸, para poder diseñar la estrategia de gobierno de las tecnologías de la información. Para ello Jairak y Praneetpolgrang (2013), utilizan la herramienta del CMI definida por Abu-Musa (2007) para un país desarrollado como Arabia Saudí, para la gestión de las tecnologías de la información (Jairak y Praneetpolgrang (2013)). Las dimensiones que proponen son cinco: contribución a la organización, orientación al usuario, excelencia operativa, orientación hacia el futuro y perspectiva ambiental. De esas cinco dimensiones únicamente (Jairak y Praneetpolgrang (2013)) emplean cuatro en su estudio: contribución a la organización, orientación futura, excelencia operativa y orientación hacia los *stakeholders*.

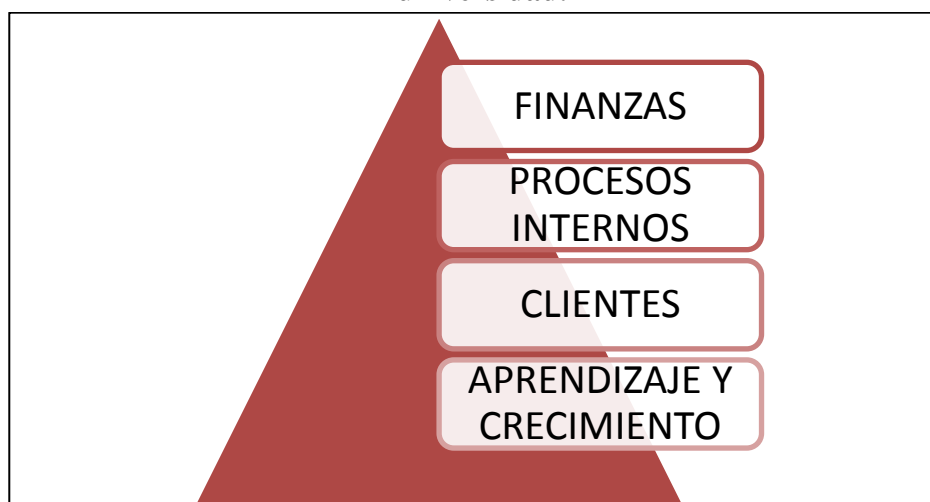
Zangouinezhad y Moshabaki (2011), busca medir el rendimiento universitario basando sus estudios en el *balance scorecard* y el *fuzzy multiple attribute decision making*⁶⁹ (FMADM). Al tratarse de una herramienta diseñada para la medición del rendimiento en las empresas privadas se teme que las perspectivas del CMI no se ajusten a las necesarias en una institución como la universitaria o de educación superior, por ello acuden a la teoría de los conjuntos difusos esta herramientas complementaria para poder catalogar los diferentes y múltiples atributos de la universidad y definir posteriormente las perspectivas correspondientes.

⁶⁸ El análisis de importancia-mejora es un método de valoración de la estrategia operativa que consiste en la priorización de atributos de los bienes o servicios que se valoran, según los criterios estratégicos propuestos. De este modo, según la alta o baja mejora que suponen dichos atributos y la alta o baja importancia que poseen, se pueden agrupar en: “seguir manteniendo el trabajo”, “concentrarse aquí”, “baja prioridad” o “posible exceso”.

⁶⁹ El FMADM o *fuzzy multiple attribute decisión making* es una herramienta basada en la teoría de los conjuntos difusos, desarrollada por Zadeh (1965), pero recientemente sacada de su entorno científico en el que fue desarrollada. Su finalidad es la de objetivar los juicios e ideas basados en la incertidumbre o percepciones. Se trata de intentar automatizar decisiones humanas posiblemente subjetivas (Zangouinezhad y Moshabaki, 2011)

Tras el empleo de la herramienta FMADM o de los conjuntos difusos en el estudio de las perspectivas del CMI para la universidad, se da un orden jerárquico objetivo de las mismas, basadas en los procesos matemáticos del sistema: perspectiva finanzas en primer lugar; perspectiva clientes en segundo lugar; perspectiva procesos internos, en tercero y perspectiva crecimiento y aprendizaje en cuarto lugar (Figura 15):

Figura 15. Orden jerárquico objetivo de las perspectivas de un CMI para la universidad.

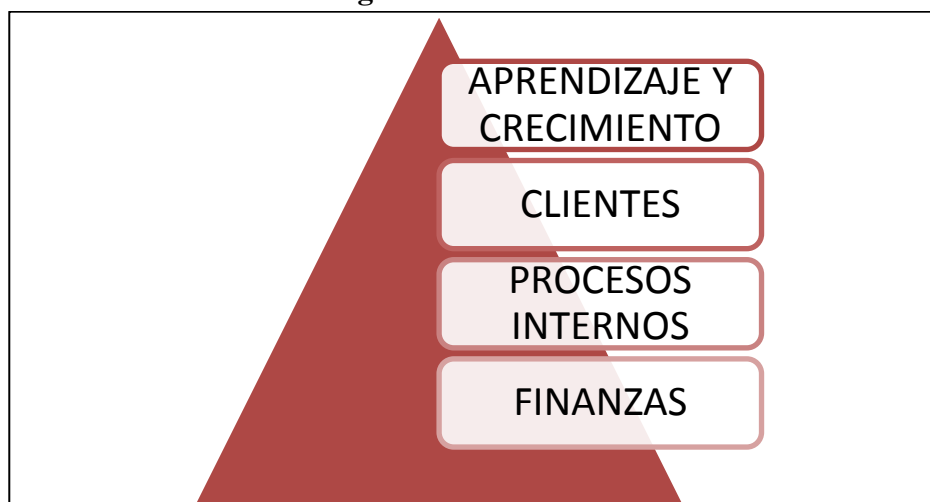


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, estas perspectivas valoradas por la teoría de los conjuntos difusos junto con *Analytic Hierarchy Process*⁷⁰ (AHP), es decir, valoradas y enjuiciadas personalmente por una pequeña muestra de *stakeholders*, determinan que la prioridad de las perspectivas es (Figura 16): 1) Aprendizaje y crecimiento, 2) Clientes, 3) Procesos internos y 4) Finanzas. Esto corresponde con el tipo de institución del que se trata, en el que la formación y aprendizaje son su esencia, sin descuidar a los alumnos (clientes) que deben quedar satisfechos y con deseo de volver a escoger la misma institución universitaria en un futuro.

⁷⁰ Analytic Hierarchy Process (AHP), es una herramienta diseñada por Saaty (1994) con el fin de resolver problemas de decisión complejos, priorizando los criterios o índices. Esto se realiza mediante la comparación por pares entre los diferentes criterios. La herramienta FMADM empleada con la AHP, dan lugar a la FAHP.

Figura 16. Orden jerárquico de las perspectivas del CMI para la universidad según el método AHP.



Fuente: Elaboración propia

Sobre los índices de evaluación del desempeño, los considerados prioritarios para la universidad, según el estudio de Zangoueinezhad y Moshabaki (2011) son:

- 1°. Iniciativas empresariales.
- 2°. Incremento de un acercamiento a la comunidad.
- 3°. Encuestas de satisfacción del alumnado.
- 4°. Aumento de la productividad de investigación.
- 5°. Beneficiarios de programas de capacitación organizados por la institución.

El estudio que realizan Hashemkhani y Safaei (2013) está basado en las universidades privadas de Irán. Se centra en el CMI como herramienta para la evaluación del desempeño en la universidad, así como para la planificación estratégica, junto con varios modelos matemáticos. Los modelos matemáticos que emplea entran en el grupo de los métodos *Multicriteria Decision Methods* (MCDM). En esta ocasión emplea el método DEMATEL, ANP y VIKOR. El método DEMATEL para medir las relaciones causa-efecto de los índices y perspectivas del CMI que previamente han seleccionado los expertos. Con el mismo método identifican la perspectiva más efectiva y con el método ANP proceden a ponderar los índices según su importancia. El método VIKOR es el empleado en último lugar para realizar un ranking de las universidades privadas iraníes según cumplan los diferentes índices y su ponderación.

El estudio (Hashemkhani y Safaei, 2013) pretende definir las perspectivas e índices del CMI específico para universidades privadas. Aplica el método de ANP para

su ponderación y jerarquización, (diferente al que Zangoueinezhad y Moshabaki (2011) emplean en su investigación, mediante el método del AHP), dando lugar al siguiente orden de importancia en las perspectivas: 1º) clientes; 2º) finanzas; 3º) procesos internos y 4º) aprendizaje y crecimiento. En cuanto a los índices, destacan los cuatro primeros por pertenecer a la perspectiva clientes siendo el quinto índice el que cambie a la perspectiva finanzas. Los cinco primeros índices son:

- 1º. Reputación de la universidad.
- 2º. Excelencia académica, en cuanto a la calidad de los alumnos admitidos y el profesorado.
- 3º. Gestión de la calidad de los planes de estudio.
- 4º. Satisfacción del alumnado en el acceso a los cursos y la facilidad para obtener un buen trabajo.
- 5º. Control presupuestario.

Para la aplicación del CMI en la universidad debe seguir los mismos pasos que para cualquier otra organización (Bakhtiari, Bakhtiari, Jamei y Jamshidi, 2012; Sayed, 2013). Las perspectivas que Bakhtiari, *et al.* (2012) emplean para el desarrollo del CMI en la universidad iraní no difieren de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1992), si bien van dotando cada una de ellas con las características propias de la universidad. En este caso, lo que sí destacan los autores es que la perspectiva principal que sustenta las otras tres es la de aprendizaje y crecimiento y no la financiera como para el resto de organizaciones.

El estudio de Sayed (2013) se centra en el análisis del *Balanced Scorecard* aplicado en las universidades. Analiza las treinta universidades del mundo⁷¹ que aplican el CMI, con el fin de entender cómo hacen las instituciones de educación superior uso de dicha herramienta.

Los sistemas de planificación estratégica habituales no encajan en la planificación estratégica universitaria: análisis DAFO, competitividad, nicho estratégico, etc. (Sayed, 2013) por lo que comenzó a surgir inquietud por una herramienta que realmente realizara y simplificara dicho trabajo. El problema fundamental radica en el gran número de grupos de interesados y repercutidos en la marcha y funcionamiento de las instituciones universitarias.

⁷¹ De todas las universidades del mundo han analizado aquellas que públicamente afirmaban emplear el CMI.

Sayed (2013), identifica dos corrientes, sobre el concepto de calidad en las universidades: la “nórdica”, que se centra en el modelo de la imagen⁷²; y la “americana”, basada en el modelo SERVQUAL. Ambas coinciden en entender como calidad de servicio la atención al cliente, mientras que en el sector privado la calidad del servicio la define el destinatario del servicio. Sin embargo, la dificultad principal está en que va a depender del *stakeholders* que esté definiendo la calidad o de su punto de vista para interpretarla de un modo u otro (Sayed, 2013).

En 1991, Kaplan y Norton diseñan el CMI para las empresas y organizaciones privadas. Dicha herramienta tampoco parece ser completamente eficiente para la medición del desempeño en las universidades o su planificación estratégica, debido principalmente a que la financiación o la perspectiva financiera no es un puntal en este tipo de instituciones. Por ello, en 1994, Kaplan y Norton de nuevo, diseñan un modelo de CMI para las instituciones sin ánimo de lucro, en las que las finanzas no son un pilar primordial. Sayed (2013) determina como la primera universidad Norteamericana en hacer uso del CMI, a la Universidad de California en San Diego (Estados Unidos), en el año 2001, diez años después de la publicación del CMI para empresas y organizaciones privadas.

Del estudio de Sayed se desprenden varias cuestiones:

- El CMI debe ser aplicado para toda el conjunto de la universidad, no sólo para un departamento o área. De otro modo podría ser un reflejo del buen desempeño de ese departamento, pero no del resto de la universidad.
- Todas las universidades colocan la perspectiva financiera al final del CMI, mientras que la perspectiva clientes/*stakeholders* se coloca arriba del todo, como principal perspectiva. Para tener satisfechos a los grupos de interés se emplean los recursos crecimiento y aprendizaje, lo que en última instancia se hace por medio de la financiación.
- Pese a la posibilidad de modificación del CMI que dejan Kaplan y Norton para poder adaptarse al entorno y a las necesidades de cada organización, queda en entredicho que sea beneficioso la realización de esos cambios. Puede llegar a desvirtuar el modelo o a adaptarlo tanto a una universidad que deje no sólo de ser comparable sino emplearse sólo para una determinada institución.

A continuación se muestra un cuadro con las principales perspectivas e índices definidos para la universidad:

⁷² El modelo de la imagen se basa en ser funcional, tener buena imagen y calidad técnica. Por otro lado, el modelo SERVQUAL se define en cinco puntos: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Tabla 21. Principales perspectivas e índices en el CMI universitario

I. Objetivos generales de las organizaciones			
Financiera: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir el coste de la mano de obra. ➤ Incrementar el uso de los activos. ➤ Desarrollar las oportunidades de ingreso ➤ Mejorar los costes de estructura. ➤ Aumentar los ingresos para inversiones 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectivas y responsables operaciones. ➤ Ofrecer precios competitivos. ➤ Atraer, desarrollar y retener a los mejores clientes. ➤ Incrementar la satisfacción del cliente. ➤ Mejorar la imagen percibida de la universidad. ➤ Innovaciones que incrementan el valor del negocio y carreras. 	Procesos internos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operacionales ➤ Gestión de clientes. ➤ Innovación. ➤ Legal y social. 	Aprendizaje y crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de las diversas y efectivas fuerzas de trabajo ➤ Promoción y desarrollo del espíritu de asociación. ➤ Apropiado acceso a la información y atractivo y saludable trabajo medioambiental.
II. Perspectivas e indicadores propuestos para la universidad⁷³			
Financiera: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Subvenciones anuales empresariales ➤ Importe del presupuesto ➤ Aumento de estudiantes ➤ Eficacia y eficiencia en el uso de las instalaciones 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alumnos no admitidos. ➤ Encuesta de satisfacción del alumnado. ➤ Conocimiento y habilidades compartidas a través de grupos de trabajo, unidades y localizaciones. ➤ Número de estudiantes admitidos. ➤ Salario medio ofrecido. ➤ Número de personas beneficiadas por los programas de formación llevados a cabo por la institución. ➤ Subvenciones o dotaciones recibidas de la industria. ➤ Número de alumnos involucrados en servicio públicos, comunitarios, ONG. 	Procesos internos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de nuevos productos o servicios introducidos, es decir, nuevos cursos, planes de estudio, programas y cambios curriculares ➤ Distribución de las calificaciones concedidas. ➤ Ratio profesor-estudiante. ➤ Gastos educativos por estudiante. ➤ Número de docentes en áreas especializadas. 	Aprendizaje y crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de presentaciones de facultad en las conferencias. ➤ Número de presentaciones de facultad. ➤ Presupuesto de viajes para la asistencia a congresos. ➤ Número de personal de capacitación cruzada o polivalente. ➤ Número de cursos incorporando nueva tecnología. ➤ Número de talleres de enseñanza con la participación de profesores. ➤ Número de nuevos cursos ofrecidos en los últimos cinco años. ➤ Número de empresas que participan en actividades conjuntas. ➤ Número de actividades conjuntas. ➤ Excelencia académica. ➤ Productividad de investigación. ➤ Aumento de la cercanía a la comunidad. ➤ Iniciativas emprendedoras.

⁷³ Formulados a partir de 84 índices de evaluación relacionados con el desempeño universitario Zangouinezhad y Moshabaki, 2011)

III. Perspectivas e indicadores propuesto para las universidades privadas ⁷⁴			
<p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costes directos de bienes y servicios y de fuentes de costes indirectos. ➤ Control presupuestario. ➤ Recaudación de fondos, donaciones anuales. ➤ Excelencia académica en las diferentes ciencias. ➤ Ampliación en investigación y en iniciativas innovadoras. 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de la calidad de los planes de estudio. ➤ Satisfacción del alumnado en el acceso a los cursos y la facilidad para obtener un buen trabajo. ➤ Calidad de los alumnos admitidos y de los profesores. ➤ Participación de los alumnos del campus en servicios a la universidad. ➤ Reputación de la universidad 	<p>Procesos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de cursos como consecuencia de las demandas de los clientes o alumnos potenciales. ➤ Revisiones periódicas de los procesos de negocio para ajustarse mejor al mercado y a las necesidades de los estudiantes. ➤ Evaluación de la calidad docente. ➤ Empleo habitual del profesor en clase, de experiencias por contacto con negocios e industria. y por material multimedia. ➤ Calidad del cuerpo docente: credenciales, cátedras, planes de formación para el profesorado. ➤ Participación más allá del campus, con alumnos o estudiantes internacionales. 	<p>Aprendizaje y crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo docente: inversión en investigación, viajes, biblioteca, ordenadores y programas. ➤ Desarrollo de técnicas o medios para la enseñanza y aprendizaje. ➤ Adecuación y equipamiento de las instalaciones y aulas para una correcta atención educativa. ➤ Planificación y evaluación estratégicas continua. ➤ Plan de inversiones para el crecimiento sostenible. ➤ Desarrollar entornos físicos y virtuales que fomenten la cohesión y la excelencia para el personal, estudiantes y colaboradores.
IV. Denominación de las perspectivas, empleadas en el CMI por las universidades ⁷⁵			
<p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos financieros ➤ Gestión de recursos 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes/<i>stakeholders</i> ➤ Perspectiva del usuario 	<p>Perspectivas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio y divulgación. ➤ Becas e investigación. ➤ Servicio público. ➤ Gestión institucional y liderazgo. ➤ Excelencia académica. ➤ Diversidad. ➤ Experiencia de aprendizaje. ➤ Difusión y compromiso, ➤ Inversión en el futuro. ➤ Administración. 	<p>Aprendizaje y crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación y aprendizaje. ➤ Enseñanza y aprendizaje. ➤ Crecimiento y desarrollo ➤ Gente/infraestructura. ➤ Desarrollo organizacional. ➤ Perspectivas futuras. ➤ Gente de aprendizaje y crecimiento.

⁷⁴ Formulados en base a la literatura y ratificado por expertos de las universidades privadas iraníes (Hashemkhani y Safaei, 2013)

⁷⁵ Las perspectivas que aplican las universidades en su CMI para la gestión estratégica, Sayed (2013).

V. Propuesta de perspectiva e indicadores ⁷⁶			
<p>Perspectiva <i>Stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva estudiantes: Desarrollo de habilidades, experiencia educativa, resultados de los estudiantes. ➤ Perspectiva de la comunidad de negocios: Valoración del empleador ➤ Perspectiva del consejo: Adecuación de la misión, liderazgo y rendición de cuentas. ➤ Perspectiva de la administración pública: gestión de recursos, diversidad de recursos, diversidad educacional (actividades extracurriculares). ➤ Perspectiva de los docentes y el personal: Bienestar de los docentes y el personal, ambiente en el lugar de trabajo. 	<p>Perspectiva procesos de negocios internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseñanza y aprendizaje: Resultados de aprendizaje, diversidad de enseñanza, efectividad de la enseñanza, ambiente universitario. ➤ Eficiencia operativa: procesos operativos y tiempo de respuesta, participación y satisfacción de las partes interesadas, disponibilidad y uso de recursos. ➤ Gestión institucional: controles organizativos, diversidad de programas, reclutamiento y composición de los estudiantes, empleo por parte de los estudiantes de los recursos universitarios, resultados (tasa de retención de estudiantes, tasa de terminación de estudios, satisfacción de los estudiantes, desempeño/ satisfacción post-graduación). 	<p>Perspectiva aprendizaje y crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación y actividad académica: productividad, calidad, colaboraciones. ➤ Curriculum/programa: curriculum de innovación y de calidad. ➤ Docentes y personal: oportunidades de crecimiento profesional, diversidad en el trabajo. 	<p>Perspectiva financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuentes de ingresos: de productividad, de calidad, diversidad y crecimiento. ➤ Gestión de recursos: responsabilidad fiscal, eficiencia de los recursos, calidad de los recursos.

Fuente: I) Bakhtiari, *et al.* (2012); II) Zangouezhad y Moshabaki (2011, pp. 835); III) Hashemkhani y Safaei (2013, pp. 701-702); IV) Sayed (2013, pp. 211); V) Sayed (2013, pp. 214)

⁷⁶ Conclusión y propuesta de Sayed (2013) tras su estudio.

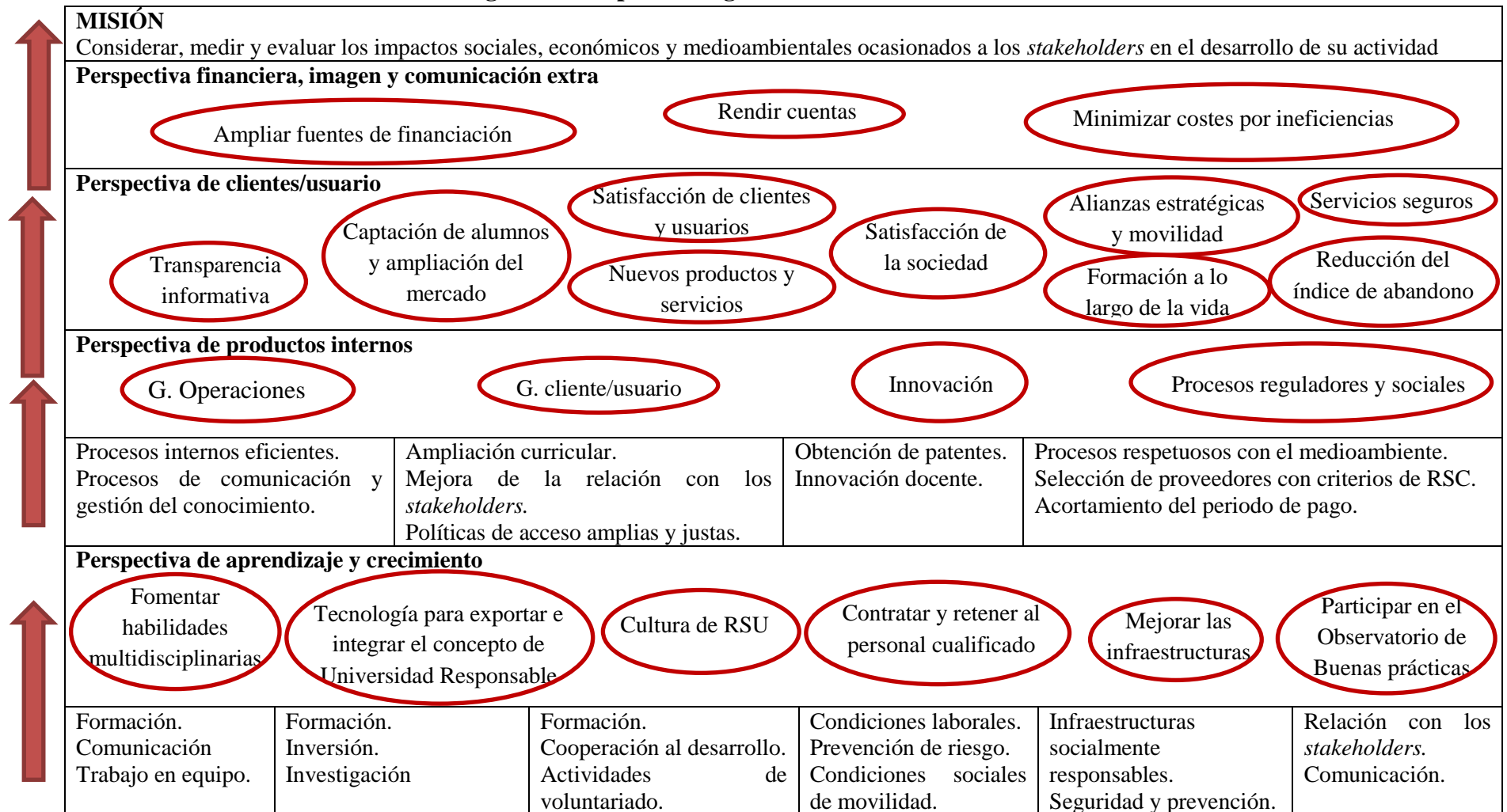
Sobre el empleo del CMI en la universidad puede concluirse que se trata de una herramienta muy útil para la valoración del desempeño de las actividades universitarias. Además, las perspectivas más adecuadas para su aplicación en la universidad son las cuatro diseñadas originalmente para el CMI, por Kaplan y Norton (1991) y confirmadas por los estudios y su aplicación (Haddad y Haghghat, 2012; Philbin, 2011; Zangoueinezhad y Moshabaki, 2011; Bakhtiari *et al.*, 2012; Sayed, 2013): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Si bien las perspectivas originales son las adecuadas para la aplicación del CMI en la universidad, es con las adaptaciones que hace Sayed (2013) donde se consideran más completas:

- Perspectiva *stakeholders*: En vez de hablar de clientes, se definirá esta perspectiva para los principales grupos de interés de la universidad: estudiantes, empresas, consejo de gobierno, administración pública, PAS y PDI.
- Perspectiva procesos de negocios internos: En esta perspectiva los principales indicadores se basan en la enseñanza y aprendizaje, la eficiencia operativa, gestión institucional.
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Debido a que ésta es la razón de ser de la universidad, sus índices irán relacionados con su actividad principal: Investigación y actividad académica, currículum/programa de innovación y de calidad, docentes y personal.
- Perspectiva financiera: No es el principal objetivo de las universidades, y al tratarse fundamentalmente de las instituciones públicas, los indicadores principales serán sobre la fuente de ingresos y la gestión de los recursos.

Es importante señalar el orden de prioridad en que se organizan estas perspectivas, asumiendo como el más indicado el que describen Zangoueinezhad y Moshabaki (2011), propio de las universidades e instituciones de educación superior, en las que lo primordial son las cuestiones directamente relacionadas con el aprendizaje y crecimiento, en segundo lugar los grupos de interés o *stakeholders* que forman parte y dependen directamente de la universidad, los procesos de negocios internos como una señal inequívoca de eficiente gestión y por último las finanzas, no por ello queriendo significar que éstas no sean importantes, sino que son sólo el medio para llevar a cabo todas las perspectivas anteriores.

Núñez y Alonso (2010) proponen una RSU intrínseca a la universidad, que cambie su modo de actuar desde su visión hasta su misión, haciéndola en cada quehacer socialmente responsable. Para ello propone una transformación en los ejes estratégicos de la universidad, reelaborándolos sobre la RSU. Para ello emplean la herramienta del CMI (Kaplan y Norton, 1996) relacionando la causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos de RSU con las diferentes perspectivas del CMI, dando lugar al siguiente mapa estratégico de la RS en la Universidad (Figura 17):

Figura 17. Mapa estratégico de la RS en la universidad



Fuente: Núñez y Alonso (2010, pp. 176)

En cuanto a los métodos de comunicación de la RS, que tanto empresas como organismos públicos o universidades llevan a cabo, mayoritariamente coinciden en el empleo de las memorias, siguiendo las guías propuestas por el *Global Reporting Initiative* (GRI). Sin embargo, es destacable (como confirman Parrado y Löffler, 2011) el hecho de que no sea representativo el uso del GRI por parte de las entidades públicas. Las guías del GRI están diseñadas para las empresas, lo que hace que no sólo el lenguaje, sino que los propios indicadores no sean los adecuados para este tipo de organismos.

Con la intención de adaptar las guías de memorias al sector público, el GRI publicó en 2005 un suplemento específico para estos organismos. Sin embargo, debido a la complejidad y diversidad de este tipo de organizaciones públicas (abarcan desde un hospital a un colegio o una red de autobuses), tampoco tuvo gran acogida y ya se ha retirado. Esto se debe fundamentalmente, a que emplean el CMI, no sólo para planificar sus estrategias de RS, sino también para medirlas, por lo que, partiendo de que el GRI está basado en la TBL, es incompatible.

Por ello, tras el análisis de la situación concreta en España, se procederá al planteamiento de un nuevo modelo de memoria de RSU que se adapte a las necesidades de las universidades.

5.6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN ESPAÑA

La RSU se ha instalado definitivamente en España por medio del documento “Estrategia Universidad 2015” creado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) en 2010 es la apuesta más clara y firme por la RS.

A través de “Estrategia Universidad 2015” (EU 2015) se trata de crear un nuevo marco y entorno universitario. Nace con la idea de cumplir con el plan marcado por la Unión Europea, “*Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, Europa 2020.

Según el documento EU 2015, uno de los puntos importantes, es el de la inserción de la RSU. Según dicho documento, la estrategia de RSU a implantar, debe llevar los siguientes puntos:

1. Gobierno y administración responsable, efectiva y eficiente, siguiendo principios de: verdad, libertad, utilidad, cercanía, integridad, honradez, respeto, trato equitativo, responsabilidad, excelencia y competitividad.
2. Fomento de acciones de sensibilización y formación para la comunidad universitaria que fomenten valores personales y ciudadanos éticos.
3. Cooperación en la solución de problemas del entorno, de la sociedad.
4. Gestión interna universitaria socialmente responsable, seguida con instrumentos de control.
5. Inserción de la universidad en su entorno local inmediato.

Según el informe EU 2015, estos cinco aspectos deben ser revisados y aplicados para los tres tipos de actores que intervienen en la universidad: Personal Docente e Investigador (PDI), Estudiantes y Personal de Administración y Servicios (PAS). Tal informe no lo dice expresamente, pero debería considerar un actor más: el entorno inmediato.

Según la exigencia de la EU 2015 puede dar la impresión de tratarse de aspectos puramente institucionales o de gestión, pero hay que señalar que pide revisar esos cinco puntos en base a los actores universitarios.

Madorrán-García (2012) hace un análisis de contenido de las web de 47 universidades españolas (públicas) con el fin de recoger, si hubiera, indicadores del desarrollo de actividades de RSU. Los datos de la investigación (Tabla 22) muestran una gran preocupación e interés por la aplicación de la RSU, pues casi la mitad de las

universidades públicas españolas incluye en su plan estratégico la RSU en algún formato.

Tabla 22. Frecuencia de las variables RSU

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Órgano directivo responsable	23	48.90%
Existencia de memoria de RSU	6	12.76 %
Inclusión en el plan estratégico	23	48.90%
Existencia plan de desarrollo sostenible	8	17.00%
Existencia programas de cooperación	25	53.19%
Existencia oficina verde	29	61.70%
Existencia unidad de igualdad	35	74.47%
Existencia plan de igualdad	29	61.70%

Fuente: Madorrán-García (2012)

Sobre las RS en las universidades, Club de Excelencia en Sostenibilidad (2010), hace un análisis de las materias en los diferentes niveles educativos en la enseñanza española, así como la aplicación o no en algunas comunidades autónomas (a nivel general) o centros escolares, de los conceptos o principios de RSE. Este mismo estudio analiza también el nivel universitario, sus grados y postgrados y en qué asignaturas y estudios tienen integrada la RSE.

Sobre la parte puramente institucional de las universidades, es decir, sobre la RSU, expone algunos datos basados en una muestra del 70% de las universidades públicas españolas: (Club de Excelencia de Sostenibilidad 2010)

- El 54,29% ha integrado la RSU en sus políticas, a través de sus estatutos o programas electorales.
- El 66% tiene un plan de acción por la sostenibilidad, un compromiso presupuestario y una unidad específica para la sostenibilidad universitaria.
- El 80% participa en redes externas de sostenibilidad universitaria: CRUE, Red COPERNICUS, OIUDSMA, entre otras.

Por otro lado, Setó-Pamies, *et al.* (2011) estudian la incorporación de los conceptos y contenidos de la RSE en los grados de Administración y dirección de empresas en España, siendo este tipo de estudios los que mayoritariamente acogen a la RSE, convirtiéndola en una materia propia de la organización y gestión de empresas. Del estudio se extrae que tres cuartas partes de las universidades españolas han añadido

en su oferta académica la RSE, bien como asignatura o parte de alguna. Además, la inclusión de dichos contenidos se encuentra en el 80% de materias optativas, lo que según Setó-Pamies *et al.* (2011) confirma que la RSE aún no es considerada una materia fundamental en el mundo de los negocios.

5.6.1. PUBLICACIÓN DE MEMORIAS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Se ha procedido a realizar un estudio sobre las memorias de RSU que las universidades españolas publican. La primera universidad española en presentar una memoria de RSU fue en 2004 la Universidad de Santiago de Compostela.

La elaboración de las memorias y reportes sostenibles, se desarrolla habitualmente dentro de un plan estratégico de RSU como es el caso de la UNED, la Universidad de Cantabria y la Escuela Superior Técnica de Ingenieros Industriales.

España cuenta con 81 universidades. En la siguiente tabla (Tabla 24) se muestra cuáles de ellas han presentado memoria y si la han certificado, empleando el modelo del GRI:

Tabla 23. Universidades españolas con memoria de RSU

Nombre de la institución	Memoria	Certificada
Universidad de Almería	2010/2011	
	2011/2012	
	2012/2013	
	2013/2014	
Universidad de Cádiz	2010/2011	✓
	2011/2012	✓
	2013/2014	✓
Universidad de Cantabria	2009-2010	
	2011-2012	✓
Universidad de Córdoba	2009/2010	
	2011/2012	
Universidad de Extremadura	2011/2012	
	2012/2013	
	2013/2014	
Universidad de La Coruña	2010	
	2011	
	2012	
Universidad de La Laguna	2014	
Universidad de Internacional de Andalucía	2008	✓
	2009/2010	✓
	2010/2011	✓
	2011/2012	✓
	2012/2013	✓
2013/2014		✓
Universitat Jaume I (Departamento de Ingeniería Mecánica y Construcción)	2013	
Universidad de Miguel Hernández	2010/2011	
	2012/2013	
Universidad de Murcia	2009/2010	
	2011/2012	
Universidad de Navarra	2008/2009	
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	2012/2013	
Universidad de Oviedo	2010	
Universidad de Politécnica de Madrid (ETSII)	2007/2009	✓
	2009/2010	✓
	2011/2013	✓
Universidad de Santiago de Compostela	2003	
	2004	
	2005	
	2008/2009	✓
	2010/2011	✓
	2012	✓
2013	✓	

Universidad de Nacional de Educación a Distancia (UNED)	2008/2009	✓
	2009/2010	✓
	2010/2011	✓
	2011/2012	✓
Universidad de Zaragoza	2008/2009	✓
	2010/2011	✓

Fuente: Elaboración propia

Desde el año 2004 hasta el 2015 han sido 48 las memorias que se han presentado. De estas 48 memorias, casi el 50% han sido certificadas. La validación de esas memorias se ha realizado a través del GRI. La Universidad de Cádiz ha sido además certificada por Bureau Veritas, otro organismo internacional de evaluación de la conformidad y certificación en pro del desarrollo sostenible. El GRI es, por tanto, un organismo de referencia también para las universidades españolas.

La diferencia entre las que han sido verificadas por dicho organismo y las que no, estriba en el nivel de aplicación en que se sigue dicha guía. Tras un análisis de las memorias se observa que en las memorias no certificadas, se utilizan las guías del GRI como un esquema, unas pautas básicas sobre lo que el informe debería contener. Las memorias no certificadas no tienen el grado de análisis y profundidad de las que sí han sido certificadas. En ocasiones son informes de actividades y divulgación de RS.

Las memorias analizadas siguen, por tanto todas un mismo esquema. Comienzan describiendo el perfil de la universidad y la memoria a grandes rasgos y a continuación se van mencionando las diferentes acciones de RSU según los diferentes aspectos de RS: económico, medioambiental y social.

Las memorias describen las diferentes acciones o aspectos de RSU que tiene la universidad desde los diferentes pilares de la RS: la Dimensión económica, la Dimensión Ambiental y la Dimensión Social. En una primera parte se perfila la universidad: su oferta académica, memoria de actividades, datos económicos-financieros, etc. En algunos casos esta primera parte es muy detallada, la Universidad Internacional de Andalucía, por ejemplo, aún en su reporte de RSU, la memoria de actividades de su universidad.

Analizando las memorias de las universidades, se percibe claramente que no es una memoria específica para instituciones universitarias, lo que hace que no todos los aspectos señalados sean de aplicación. Cabe destacar en la Dimensión Ambiental, la dificultad para desarrollar cada punto por la necesaria medición de aspectos no relacionados directamente con la actividad: origen del agua empleada y fuente de procedencia, biodiversidad del entorno, terrenos, gestión de residuos, etc.

En la Dimensión Social también existen varios puntos no reportados en lo referente a la gestión de derechos humanos. Esto no es debido a que no se cumplan

dichos derechos, sino a que se trata de cuestiones no aplicables o por tenerse ya superadas, como por ejemplo las relacionadas con la explotación infantil o incidentes con indígenas.

Siguiendo con la Dimensión Social se encuentran también varios claros en la gestión de la responsabilidad del producto. Por tratarse de un servicio y además de las características específicas como la docencia universitaria. En este punto algunos han hecho una interpretación adaptable a los diferentes aspectos universitarios.

Por otro lado, el punto 4 del Perfil de la Organización versa sobre los grupos de interés. Los grupos de interés identificados por las diferentes universidades coinciden a grandes rasgos, excepto en algunos casos en los que se muestran de un modo más detallado (Tabla 26).

Tabla 24. Grupos de interés identificados por las universidades

USC	UNIA	UNED	UCA	UC	ETSII
Estudiantes	Alumnado	Estudiantes	Alumnos	Alumnos	<i>Alumnos:</i> Alumnos potenciales Alumnos actuales de la Escuela Antiguos alumnos.
<i>Personal:</i> PDI Personal contratado de I+D PAS	Profesorado	PDI	<i>Trabajadores:</i> PDI PAS	<i>Personal:</i> PAS PDI	<i>Personal:</i> PDI PAS Personal de Apoyo Personal Contratado Antiguo personal del Centro
	PAS	PAS			
			Órganos de Gobierno	Autoridades	Dirección de la ETSII-UPM Dirección de la UPM
Empresas e instituciones				Empresas externas objeto de cesiones o subcontratas	Empresas
				Financiadores	
				Empleadores	
Otros centros e instituciones educativas	Sociedad en su conjunto	Centros Universitarios Asociados	<i>Entorno social:</i> Empresas Sociedad en general	Competidores	<i>Entorno Universitario:</i> Otros Centros de la UPM Comunidad de Madrid España Ámbito internacional
			Competencia		

Autoridades públicas	Administración Pública	Administración Pública		Administración Pública	<i>Administraciones Públicas:</i> Ayuntamiento de Madrid Comunidad de Madrid Gobierno de España
Proveedores	Proveedores		Proveedores y subcontratistas		<i>Proveedores:</i> De servicios De materiales
	Aliados y Sistema Universitario Andaluz			Sindicatos y los socios del proyecto Cantabria Campus Internacional	<i>Asociaciones:</i> Asociaciones de alumnos Asociaciones de Antiguos Alumnos y Sociedad de Amigos de la Escuela (SAE)
					Centros asociados
					<i>Centros de investigación:</i> Centros Institutos Laboratorios Fundaciones Centros de Investigación
					Sindicatos
Tercer sector					ONG
				Comunidad local	Entorno Vecinal
Sociedad	Medio Ambiente	Sociedad	Entorno medioambiental	Tejido productivo y empresarial	Sociedad
				Generadores de opinión	Medios de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Es destacable cómo los grupos de interés se mencionan y se consideran como parte fundamental de la universidad, pero sólo la ETSII, Universidad de Cantabria y la UNIA desarrollan las memorias en base a ellos. En el caso de la Universidad de Cádiz lo hace en función de las misiones universitarias y sus compromisos con el entorno.

La esencia social de estas instituciones universitarias (bien sean públicas o privadas), el desarrollo y puesta en práctica de sus misiones, así como los impactos que éstas tienen y su propia razón de ser, hacen que no sea necesario reforzar a la universidad con compromisos sostenibles. El mero desempeño de sus actividades ya es un compromiso con la sociedad: la formación necesaria de sus estudiantes para la inserción en el mundo laboral; investigaciones que ayudan a la mejora del bienestar social; la relación con el entorno y el enriquecimiento de las poblaciones donde se ubican, son algunas de las cuestiones que la hacen *per sé* una institución socialmente responsable.

En el caso de las universidades, hacen esfuerzos por utilizar las guías del GRI en la elaboración de sus memorias, sin embargo, tampoco las encuentran de plena aplicabilidad a sus instituciones. Los indicadores del GRI están definidos, como se ha comentado anteriormente, en base a la contabilización del desarrollo empresarial, en base a los tres pilares de la RS: medioambiente, económico y social. Sin embargo, al igual que ocurre con los organismos públicos, las universidades planean o deberían planear, sus estrategias en base al CMI. Y con los indicadores que se desprenden del mismo, medir su desempeño.

Por todo ello y tras comprender que no es de aplicación o que resultan incompletas las pautas que ofrece el GRI para la elaboración de memorias para la universidad, la propuesta es la de diseñar un modelo de memoria a partir de los indicadores de desempeño universitario del CMI. Y con ello, poder compararlos con los ofrecidos por el GRI, eliminando, modificando o manteniendo, según su aplicabilidad.

Segunda parte:

**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL DESARROLLO
DE LAS MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

CAPÍTULO VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

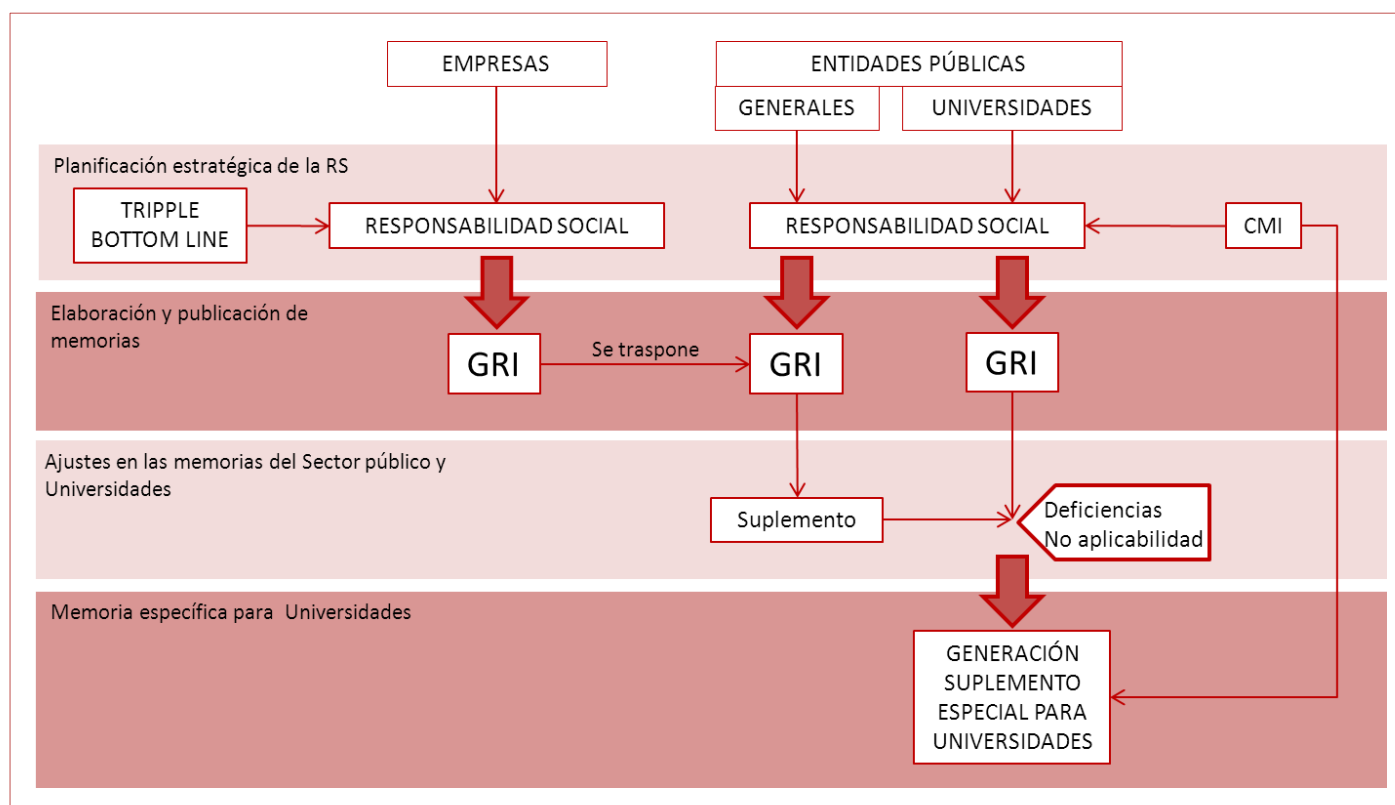
En el presente capítulo se va concretar el análisis que se ha hecho anteriormente, sobre la universidad y la RSU. Concretamente la atención se fijará en las herramientas que emplean las universidades para comunicar sus acciones de RS y desarrollar la propuesta de investigación sobre si es adecuado el método de elaboración de memorias que están empleando las universidades en la actualidad.

Se va a comenzar por revisar el modelo básico de análisis que se planteaba inicialmente e ir desarrollando los diferentes aspectos, para, finalmente, hacer una nueva propuesta de memoria si fuera necesario.

El estudio inicial y la investigación que se ha hecho en la primera parte de esta tesis doctoral ha provocado diferentes reflexiones sobre las que se trabajará a lo largo del siguiente capítulo.

El proceso de análisis que se ha llevado queda mostrado en la imagen que se muestra a continuación. Partiendo de las universidades públicas, por sus similitudes con de la universidad con los organismos públicos, más que con las empresas, se ha procedido al análisis de la RSU y sus memorias. A partir de aquí, se va a desarrollar un modelo de memoria válido para todas las universidades, tanto públicas como privadas, basado en el ya existente G4 del GRI. Se opta por esta memoria ya existente pues se busca la comparabilidad y transparencia y esta guía de elaboración de memorias es empleada, en mayor o menor medida, por todos los sectores.

Figura 18. Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia

6.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO UNIVERSITARIO, A PARTIR CMI

Al estudiar el CMI, tanto para los organismos públicos como para la universidad, se advertía la invitación de algunos autores (Figge, Hahn, Schaltegger y Wagner, 2002; Massón y Truñó, 2006; Jain, Benbunan-Fich y Mohan, 2011; Epstein y Wisner, 2001; Aibar, 2003, para las entidades públicas; Núñez y Alonso, 2010, para la universidad) a la creación de un CMI Sostenible, es decir, específico para el desarrollo de la estrategia de RS de la organización. Sin embargo, tras haber estudiado la institución universitaria y comprender su misión y naturaleza; se decide optar por el CMI definido originalmente⁷⁷.

Siguiendo con el estudio sobre las diferentes perspectivas del CMI para la universidad, (Bakhtiari, *et al.*, 2012; Zangouezhad y Moshabaki, 2011; Hashemkhani y Safaei 2013; Sayed, 2013), van a tomarse las siguientes perspectivas: perspectiva

⁷⁷ El definido por Kaplan y Norton, perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento y procesos internos. Si bien luego se aplicarán las especificaciones que se han contemplado para la universidad.

stakeholders (amplía la perspectiva clientes, incluyendo al resto de los grupos de interés), perspectiva de aprendizaje y desarrollo, perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera.

Zangouinezhad y Moshabaki (2011), con su estudio sobre las perspectivas del CMI en la universidad, confirman las prioridades que las universidades tienen a la hora de definir sus estrategias: En primer lugar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Tratándose de una institución educativa parece lo lógico que la educación tome el primer puesto, sin embargo, ya deja desbancada de esta posición a la perspectiva finanzas. No quiere esto decir que la universidad actúe sin control económico-financiero alguno, sino que la obtención del máximo beneficio no objetivo prioritario. En segundo lugar la universidad define su estrategia en función de sus clientes, de los estudiantes: sus necesidades, formación y enriquecimiento personal. En tercer lugar, la gestión de los procesos internos, fundamentales para ser eficientes y realizar un buen trabajo. Y en último lugar: finanzas. Pese a no ser la búsqueda del máximo lucro el objetivo de la universidad, ello no implica que no deban tener en cuenta este aspecto en la definición de su estrategia. Deberán gestionar del mejor modo sus recursos para mantenerse competitivos.

En Tabla 21 (pp. 131-133), están recogidas esas perspectivas, así como las diferentes denominaciones que en la práctica éstas reciben, para el caso concreto de la universidad (Sayed, 2013). Además, se señalan algunos indicadores (que se desprenden de la realización del CMI), de utilidad para una planificación estratégica universitaria o para la medición del desempeño universitario.

Para la definición de esos indicadores se va a emplear además toda la información recopilada durante el estudio: sobre la universidad (Capítulo II), sobre sus grupos de interés y sus expectativas en relación a la RS (Tabla 18), así como indicadores que algunos organismos puedan emplear para medir la calidad de la universidad y sus actividades. Además, el Libro Blanco de los Costes en las Universidades (2010), recoge algunos que indicadores que las universidades españolas emplean en sus planes estratégicos.

A continuación, se van a desarrollar dichos indicadores, partiendo de esas orientaciones, y a definir unos nuevos, que sirvan para medir el desempeño de la universidad. De este modo, sabiendo los indicadores de utilidad para la institución, podrá luego compararse con aquellos que emplean el GRI en la medición del desempeño de la RS.

Se van a ir mostrando en tablas individuales las diferentes perspectivas con sus indicadores. Se hará en el mismo orden que proponen Zangouinezhad y Moshabaki (2011): aprendizaje y crecimiento, clientes, procesos internos y finanzas.

1. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva se centra en aquellos recursos que emplea la universidad para tener un aprendizaje y desarrollo continuos. Así como aquellas medidas que fomentan el desarrollo y crecimiento de la institución. En el caso del aprendizaje, se tendrán en cuenta los tres objetivos clave, y misión de la universidad: formación, investigación y transferencia del conocimiento

- Formación: La formación más habitual que se lleva a cabo en las universidades: estudios de grado; estudios de postgrado: máster y doctorado; títulos propios que imparte cada universidad; cursos de formación continua; estudios para personas mayores; y *Massive Open Online Courses*⁷⁸.
- Investigación: Las acciones que lleva a cabo la universidad para contribuir con avances: desde la publicación de tesis doctorales, a la creación de proyectos de investigación.
- Transferencia del conocimiento: El traspaso del conocimiento a la sociedad.

⁷⁸ *Massive Open Online Courses* (MOOC): Son cursos gratuitos que se imparten de forma online. Cualquiera tiene acceso a ellos y es una práctica cada vez más habitual entre las universidades para garantizar que el conocimiento llega a todos.

Tabla 25. Indicadores para medir el desempeño de la universidad, según la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
APRENDIZAJE			CRECIMIENTO
FORMACIÓN	INVESTIGACIÓN	TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de cursos de incorporación de nuevas tecnologías. ➤ Número de cursos de formación para PDI y PAS. ➤ Número de horas en formación/total de horas. ➤ Número de participantes en cursos de formación. ➤ Número de cursos nuevos ofrecidos en los últimos cinco años. ➤ Logros de excelencia académica. <p>Innovaciones docentes y de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevas metodologías aplicadas a la enseñanza, aprendizaje y evaluación. ➤ Grado de aplicación, por curso, de las innovaciones docentes. ➤ Actividades de fomento de técnicas e innovaciones docentes y de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de proyectos de investigación. ➤ Número de publicaciones de ISI. ➤ Inversión dedicada a proyectos de investigación. ➤ Suscripciones actuales digitales de la biblioteca. ➤ Mantenimiento y actualización del repositorio de la biblioteca. ➤ Número y % de becarios existentes. ➤ Financiación obtenida por proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de presentaciones de profesores en conferencias. ➤ Número de presentaciones de profesores. ➤ Presupuesto de viajes para la asistencia a conferencias. ➤ Número de actividades conjuntas. ➤ Dotación presupuestaria para viajes a congresos o cursos. ➤ Número de contratos con empresas o instituciones que firman contratos o participan en proyectos de investigación / número de doctores. 	<p>Desarrollo docente e investigador</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de ordenadores nuevos y/o sustituidos. ➤ Número de puestos informáticos/alumno. ➤ Número de puestos informáticos/PDI. ➤ Metros cuadrados de superficie compartida para diferentes actividades. <p>Adecuación de las instalaciones físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eliminación de barreras físicas para una atención educativa integral. ➤ Equipamiento de los espacios físicos para una atención educativa integral. (Instalación de ascensores, disponibilidad de ordenadores, organización de espacios clara y visible, etc.) <p>Establecimiento de un plan continuo para la evaluación de la estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de la planificación estratégica. <p>Inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan para un crecimiento sostenible. <p>Información sobre infraestructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de proyectos de edificación e inversión en infraestructuras iniciados en el presente ejercicio. ➤ Número de proyectos sobre infraestructuras en marcha. ➤ Número de metros cuadrados en espacios, entornos o infraestructuras para el trabajo en grupo, que fomentan la cohesión y la excelencia entre personal, estudiantes y colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

2. PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERÉS

Para la definición de esta perspectiva van a tomarse los grupos de interés que Sayed (2013), Larrán y Andrades, (2013), Casani y Pérez-Esaparrells (2009), Vallaey *et al.* (2009) identifican: gobierno universitario, empresas, personal, estudiantes y sociedad.

- **Gobierno Universitario:** Lo compone los órganos de gobierno y gestión. Son los máximos representantes de la universidad. Por un lado, se encuentran el Rector y Vicerrectores, que gestionan lo relativo a la gestión académica y por otro, la Gerencia General, encargada de las gestiones administrativas, tanto de personal, como presupuestarias.

Esta dualidad de poder se pretende diluir mediante los órganos colegiados: Claustro Universitario: en él la comunidad universitaria queda representada. Este órgano supervisa y controla la gestión de la universidad y define las líneas de actuación de la misma. El Consejo de Gobierno: encargado de las gestiones de gobierno y Consejo Social: órgano mediante el cual la sociedad puede participar de la universidad.

- **Empresas:** Van a identificarse tres tipos de empresas que fundamentalmente intervienen en la universidad: empresas proveedoras: material, mobiliario, equipos, alimentación, etc. Empresas empleadoras: las que contratan a los estudiantes de la universidad. Van a ser las que determinen, en algunos casos, la formación que esperan hayan adquirido los estudiantes durante su tiempo en la universidad. Empresas en colaboración de investigación: una de las formas en las que se hace viable la transferencia del conocimiento, es por la colaboración entre empresas y universidad. Estas empresas, bien financiarán proyectos de investigación, bien colaborarán conjuntamente con la institución.
- **Personal:** En cuanto al personal, también hay que hacer distinción entre el Personal docente e Investigador (PDI): al que le incumben las tareas de educación e investigación; y el Personal de Administración y Servicios (PAS): encargados de la gestión de la universidad.
- **Estudiantes:** Van a ser todos aquellos que disfruten de la formación en la universidad, independientemente de la modalidad en que lo hagan.
- **Sociedad:** La comunidad civil va a verse afectada por la universidad: favoreciendo la economía, allí donde esté ubicada; garantizando recursos e instalaciones de uso común; mediante el acercamiento del conocimiento y el saber. Del mismo modo, el entorno dotará a las universidades de alumnos y le irá enriqueciendo con las necesidades a cubrir.

Tabla 26. Indicadores para medir el desempeño de la universidad, según la perspectiva de los grupos de interés

PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
GOBIERNO UNIVERSITARIO	PERSONAL
<p style="text-align: center;">Gestión académica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de títulos y cursos ofertados. - Reputación de la universidad. - Posicionamiento en ranking de universidades. - Reconocimientos oficiales a la calidad de la institución. - Planes de estudio reconocidos con estándares de calidad. - Grados de satisfacción del alumnado y PDI con la docencia. - Número de incidencias registradas con la docencia. - Nivel de satisfacción con la inspección docente por parte del PDI. - Número de egresados participando en actividades de la universidad. 	<p style="text-align: center;">Docente e investigador (PDI)</p> <p>Bienestar en el lugar de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carga docente media por profesor. - Ratio carga docente/capacidad por área de conocimiento. - Ratio docente-alumno. - Proporción de profesorado por tipo de contrato y titulación. - Número de profesores que imparte docencia en otros campus. <p>Ambiente en el lugar de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción del profesorado con la institución. - Grado de satisfacción del docente e investigador con la labor que desempeña. - Valoración docente media, recibida por los alumnos, por titulación/área. <p>Conciliación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesorado de baja maternal/paternal. - Número de docentes que se reincorporan tras una baja. - Medidas de conciliación laboral-familiar. - Antigüedad del profesorado. <p>Excelencia académica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premios o reconocimientos recibidos por el PDI por su excelencia docente. - Premios o reconocimientos recibidos por el PDI por su excelencia investigadora. - Número y % de perceptores del complemento de productividad. - Número de personas de reconocido prestigio impartiendo docencia en la
<p style="text-align: center;">Gestión de administración y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de estudiantes admitidos. - Número de solicitudes recibidas y no atendidas. - Número de alumnos de nuevo ingreso de primera opción / número total de alumnos de nuevo ingreso. - Número de plazas demandadas en enseñanzas propias / número de plazas ofertadas en enseñanzas propias. - Número de reclamaciones atendidas por el Defensor Universitario. - Plazo de tiempo entre que se hace una solicitud hasta que se resuelve. - Inspecciones económicas satisfechas sin incidentes. - % del presupuesto de la universidad dedicado a Acción Social. 	
ESTUDIANTES	
<p>Grado de satisfacción de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción de los estudiantes con los estudios realizados. - Grado de satisfacción de los estudiantes con la universidad y sus recursos. - Grado de satisfacción de los estudiantes con el profesorado. - Grado de satisfacción de los estudiantes con las prácticas que desarrollan. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Grado de empleabilidad de las titulaciones. - Indicador de encuesta de satisfacción de estudiantes actuales y egresados. 		universidad.
<p>Excelencia académica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alumnos de nuevo ingreso con algún reconocimiento académico. - Grado de adquisición de las competencias educativas previstas para cada programa. - Número de alumnos que han obtenido un reconocimiento por sus resultados. <p>Resultados obtenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de egresados. - Tasa de graduación. - Tasa de eficiencia. - Tasa de abandono. - Índice de fracaso: cursos fracaso / cursos totales. - Número de becas concedidas a los alumnos. - Porcentaje de egresados que encuentran empleo o crean empresas en el plazo de dos años. <p>Servicios en universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de participación de los alumnos en las actividades del campus. - Grado involucración de los alumnos en la organización de las actividades del campus. - Participación de los alumnos en actividades extracurriculares. - Número de alumnos involucrados en la realización de un servicio público, servicio comunitario, o en Organizaciones No Gubernamentales. - Número de alumnos que reciben orientación laboral / Total de alumnos. - Número de alumnos que reciben seminarios específicos y/o acciones grupales / Total de alumnos. 		<p>De Administración y servicios (PAS)</p> <p>Bienestar en el lugar de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporción de PAS por tipo de contrato. - Ratio PAS-alumno. - Ratio PAS-PDI. <p>Ambiente en el lugar de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción del personal de administración con la institución. - Grado de satisfacción del personal de administración con la labor que desempeña. - Grado de satisfacción del PAS con sus horarios, turnos y jornadas. - Antigüedad del PAS. <p>Conciliación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativos de baja maternal/paternal. - Número de PAS que se reincorporan tras una baja. - Medidas de conciliación laboral-familiar.
SOCIEDAD		
		Entorno
		<ul style="list-style-type: none"> - Localización del Rectorado. - Localización del Campus. - Número de personas sobre las que tiene un radio directo por la localización donde se encuentra. - Indicador de encuesta sobre relevancia de la universidad en la provincia. - Número de estudiantes potenciales en la zona de localización de la universidad.
EMPRESAS		
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores que siguen criterios de RS. - Número de empresas proveedoras locales. 	

	<p>Políticas de captación de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de visitas guiadas a padres de alumnos potenciales. - Número de visitas a los centros escolares potenciales. - Número de ejemplares emitidos con información sobre Grados, Postgrados y otras actividades realizadas por la universidad. - Grado de satisfacción con la página web de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos externos en los que participa la universidad.
<p>Empleadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de empleabilidad de la universidad. - Número de empresas en convenios de colaboración para el programa de prácticas de la universidad. - Número de empresas conformantes de la bolsa de empleo. - Número de titulaciones con participación de empresas del entorno. - Grado de satisfacción de las empresas con los alumnos de la universidad en prácticas. - Número de alumnos contratados por la universidad tras unas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de participación de la comunidad local en cursos. - Grado de participación de la comunidad local en otras actividades. - Oferta de recursos accesibles a la sociedad (aulas, biblioteca, gimnasio, actividades deportivas y de ocio). - Acciones de promoción a la iniciativa emprendedora. - Número de actividades desarrolladas junto con organismos o empresas del entorno. - Número de convenios de colaboración con Colegios Profesionales. <p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidades inscritas en la misma ciudad. - Centros de estudios superiores no universitarios inscritos en la misma ciudad.
<p>Investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de grupos de investigación en colaboración con empresas. - Institutos y Centros de investigación adscritos a la universidad. - Número de empresas participando en proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de alumnos provenientes de otras universidades.

Fuente: Elaboración propia

3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva recoge las gestiones y organización interna que la universidad debe tener para que ésta funcione de un modo eficiente y ordenado.

En los procesos internos estará la clave de cada universidad, donde se encuentre su ventaja competitiva que lo diferencie del resto. Por eso es de relevancia toda aquella información sobre esta perspectiva, en relación a los resultados que se obtienen de las tareas que se llevan a cabo en la universidad.

Los indicadores sobre los procesos internos, serán en dos líneas fundamentalmente: una en función de la gestión académica y otra en función de la gestión administrativa.

Tabla 27. Indicadores para medir el desempeño de la universidad, según la perspectiva de los procesos internos

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS		PROCESOS DE APRENDIZAJE	
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Número de nuevos cursos introducidos. - Número de nuevos planes de estudio. - Número de nuevos programas de Grado. - Número de nuevos programas de Máster. - Número de nuevos programas de Doctorado. - Número de nuevos programas de Títulos Propios. - Número de nuevos programas de Formación Continua. - Número de cambios curriculares realizados. - Distribución de las calificaciones concedidas. - Ratio profesor-estudiante. - Gastos educativos por estudiante. - Número de profesores por área especializada. 	Procesos de enseñanza-aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - % de actuaciones de mejora propuestas e implantadas. - % de asignaturas revisadas anualmente. - Tiempo medio que tarda un alumno en terminar una titulación.
		Procesos de investigación y transferencia del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Número de investigadores en concursos. - Número de tesis doctorales defendidas en los últimos cinco años/total PDI del departamento. - Puntuaciones obtenidas en los planes de investigación regionales. - Número de contratos OTRI.
		Calidad del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de docentes en cada programa de estudios. - Evaluación de la calidad docente. - Número de profesores acreditados. - Proporción de profesorado según su categoría docente. - Número de Cátedras.
Procesos para la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Número de puntos de información. - Número de datos de interés definidos. - Número de datos de interés, cargados y accesibles. - Número de certificados electrónicos emitidos. - Buzón de sugerencias y reclamaciones. 	Calidad de los procesos docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de la temporalidad para la graduación: duración media de los graduados/duración de las titulaciones. - % de titulaciones evaluadas con planes de mejora respecto al total de titulaciones. - % de programas de postgrado evaluados y con mención respecto al total. - % de profesores evaluados respecto al total

Proceso de operaciones de negocio con la comunidad universitaria y la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de revisión de las necesidades del mercado y de los estudiantes. - Número de quejas y participaciones. - Número de quejas, reclamaciones y sugerencias contestadas a tiempo. - Encuestas de satisfacción de usuarios. - Número de servicios externalizados. 		<ul style="list-style-type: none"> - % prácticas remuneradas de alumnos en empresas o instituciones: Número de prácticas/Número de alumnos en disposición de realizarlas. - Nota media evaluación profesorado en la universidad.
	Empleo de las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de cumplimiento global de objetivos de nuevas tecnologías e innovación. - % créditos visualizados/créditos totales (títulos propios y oficiales) - Grado de utilización de la comunicación electrónica (% de PAS, PDI o alumnos que disponen de cuenta de correo y lo emplean al menos una vez al mes). - Grado de utilización de las transacciones electrónicas de Campus Virtual (Número de veces de PAS, PDI o alumnos que acceden al año). - Grado de actualización de la tecnología destinada a la docencia (antigüedad de los equipos disponibles a los alumnos) - Grado de disponibilidad de los servicios informatizados (media al año). - % de nuevas aplicaciones. - % de datos integrados en la base de datos corporativa. - Inversión en TIC/presupuesto global universidad. - Dotación multimedia por aula. - % empleo de las herramientas multimedia en las aulas. - % de la página web de la universidad traducida al inglés. - Número de áreas telemáticas creadas. - Número de convocatorias anuales incluidas en la web de la universidad. - Número de visitantes de la web. 	Creación de cursos
		Participación más allá del campus	<ul style="list-style-type: none"> - Número de convenios con universidades extranjeras. - Número de alumnos estudiando en el extranjero. - Número de alumnos haciendo prácticas en el extranjero. - Número de alumnos internacionales en la universidad. - Número de alumnos extranjeros haciendo prácticas en la ciudad donde está ubicada la universidad. - Número de titulaciones y programas de estudios ofertados on-line. - Número de alumnos que cursan estudios on-line. - Número de alumnos extranjeros que cursan sus estudios on-line en la universidad. - Número de intercambio de profesores al extranjero al año. - Número de intercambio de profesores extranjeros al año. - Número de profesores externos en cursos estacionales de Extensión Universitaria. - Número de plazas ofertadas para estudios en el extranjero (Sócrates y Erasmus) y variación respecto al curso anterior. - Número de plazas ocupadas por extranjeros en la universidad el año “n” / Número de plazas ocupadas por extranjeros en la Universidad el año “n-1”.

Fuente: Elaboración propia.

4. PERSPECTIVA FINANZAS

En último lugar se encuentra esta perspectiva sobre la financiación de la universidad. Independientemente de que se trate de entidades públicas o privadas, estas instituciones deben hacer una eficiente gestión de los recursos que les garantice su supervivencia en el mercado.

Los indicadores se fijarán en función de los costes, de los ingresos, pues son las variables que sobre el presupuesto, podrán medir las universidades.

Tabla 28. Indicadores para medir el desempeño de la universidad, según la perspectiva financiera

FINANCIERA	
<p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de proyectos de investigación financiados con fuentes externas. ➤ Número de entidades financieras con las que se dispone de convenio para actividades universitarias. ➤ Ingresos generados por prestación de servicios sobre el total de ingresos corrientes. ➤ Precios públicos de enseñanza de grado y postgrado sobre el total de ingresos corrientes. ➤ Costes de los grados y postgrados. ➤ Subvenciones anuales empresariales. ➤ Origen de los fondos recaudados. ➤ Número de estudiantes de nuevo ingreso/(número de egresados + número de alumnos que abandonan en primer curso) en: <ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones oficiales • Títulos propios • Doctorado • Formación continua ➤ Tasa de variación anual del número de alumnos matriculados, en: <ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones oficiales • Títulos propios • Doctorado • Formación continua ➤ Proporción de ingresos obtenidos de fuentes diferentes a la financiación básica (formación continua, doctorado, investigación, servicios, financiación condicionada) ➤ Financiación básica año “n”/Financiación básica del año “n-1”. ➤ Financiación complementaria año “n”/Financiación complementaria año “n”/ Financiación complementaria del año “n-1”. 	<p>Control de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costes directos de bienes y servicios. ➤ Reducción de fuentes de costes indirectos. ➤ Reparto de costes entre varias unidades. ➤ Ratio entre el presupuesto programado y el empleado finalmente. <p>Gestión de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ % empleo de las instalaciones. ➤ % de las instalaciones en obras o mantenimiento. ➤ % de antigüedad de las instalaciones. ➤ Ingresos por docencia, investigación y servicios / (gastos totales por plantilla + mantenimiento + suministros). <p>Excelencia en investigación científica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimientos a la universidad en excelencia académica en la producción de I+D+i. ➤ Gasto en ordenadores y bienes de equipo necesarios para el desempeño docente. ➤ Gasto en software y programas necesarios para el desempeño docente. ➤ Número de proyectos de investigación nuevos. ➤ Número de proyectos de investigación en funcionamiento.

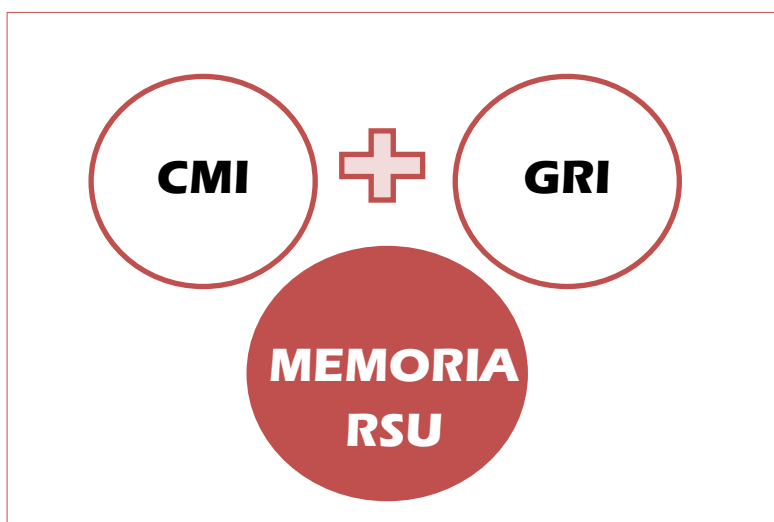
Fuente: Elaboración propia

En la aplicación práctica del CMI para la universidad, cada institución necesitará definir sus propios indicadores, para que su aplicación sea más efectiva. De este modo, los anteriormente expuestos, servirán sólo a título orientativo para la elaboración del CMI. Interesada en medir el desempeño de su actividad e incluso para una planificación estratégica. Si bien estos indicadores van a servir para el análisis de la memoria del GRI y su posterior definición de parámetros, si fuera necesario.

En el marco de universidad, esta herramienta se convierte en útil y necesaria para definir su estrategia y en ella, va implícita su RS.

En el epígrafe siguiente va a analizarse los indicadores que propone el actual modelo para la planificación de la RS y la elaboración de memorias (GRI), según la guía G4, en comparación con los indicadores anteriores. De este modo se espera obtener los parámetros clave para la desarrollo de memorias de sostenibilidad de la universidad.

Figura 19. Proceso para la el análisis de indicadores



Fuente: Elaboración propia

6.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS INDICADORES DEL GRI CON LOS DEL CMI UNIVERSITARIO

Las memorias RSU que habitualmente han empleado las universidades, ha sido en base a la guía G3 del *Global Reporting Initiative*, hasta la creación de la G4, por parte del mismo organismo. Es necesario recordar, que el propio GRI emitió un suplemento de aplicación específica a las entidades de administración pública, pero que debió retirar por el desuso de la misma. En el caso de la universidad, dadas sus peculiaridades⁷⁹, este tipo de guías no ha sido de gran ayuda ni utilización, haciendo que las universidades (en este caso) siguieran empleando la guía estándar, el modelo G4.

En otras ocasiones, la definición de los *stakeholders*, la identificación de las misiones e impactos de la universidad⁸⁰, son los parámetros propuestos para el desarrollo de las memorias de RSU. En estos casos, las memorias presentadas recogen información de utilidad para la universidad, aunque excluyendo totalmente la comparabilidad con otras entidades y saliéndose de los pilares fundamentales de la RS (económico, social y medioambiental).

Por ello, se va a analizar la guía G4 del GRI y a compararse con los indicadores del CMI universitario anteriormente indicados. Se va a tomar como referencia además de la tabla de indicadores de desempeño del GRI, la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (2011) en la que se desarrolla cada uno de esos indicadores.

Siguiendo el mismo orden que lleva la guía, se va a ir analizando su contenido, en base a su aplicación a una memoria de sostenibilidad universitaria.

La primera parte de la memoria se centra en el conocimiento de la entidad que presenta la memoria. En este caso la Universidad deberá informar, en estos apartados, sobre su organización, sus intenciones en materia de sostenibilidad, el contexto en el que se enmarca su actividad educativa y demás datos de interés que sirvan para comprender el desempeño sostenible de la institución informante. Los apartados destinados a estas cuestiones son: Estrategia y análisis; Perfil de la organización y Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés. Entre estos dos últimos apartados se encuentra otro: Parámetros de la memoria. El objetivo será también conocer a la universidad informante, pero en su modo de elaboración de la memoria.

Dejando atrás ese primer bloque que da a conocer a la organización pertinente, se pasa a analizar los Indicadores de Desempeño. Estos indicadores se centran en las tres dimensiones de la RS: la dimensión económica, la dimensión ambiental y la

⁷⁹ En cuanto a su propia definición como entidad social, tratarse de una institución educativa, sus múltiples *stakeholders*, etc.

⁸⁰ Principal enfoque para la puesta en práctica de la RSU promovido por Vallaey (2009).

dimensión social. Para poder comprender mejor la forma en que se determinan esos indicadores, las Universidades, al igual que hacen el resto de organizaciones, deberán proporcionar en detalle el modo en que se van a medir dichos indicadores, así como el objetivo que se persigue mediante el cumplimiento de dicho desempeño. De este modo queda justificado el desempeño, tanto positivo, como negativo de los indicadores que se van comparando.

Inicialmente, sin embargo, van a exponerse los principios que sobre el contenido de la memoria han de asumirse en la realización de la memoria, los propios que asume el GRI, con su matiz de aplicabilidad a la universidad:

Tabla 29. Principios para determinar el contenido de la memoria, según el GRI, aplicados a la universidad

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<p>Participación de los grupos de interés: “La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.”</p>	<p>Con la definición del CMI y la perspectiva de los <i>stakeholders</i> se han definido múltiples indicadores que demuestran el compromiso de la universidad con sus grupos de interés.</p>
<p>Contexto de sostenibilidad: “La memoria ha de presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.”</p>	<p>Se trata de dar cabida todos los aspectos en los que pudiera influir la actividad de la universidad al desarrollo sostenible. En tal caso, la definición de indicadores relativos al <i>stakeholders</i> “sociedad”, ayudarán en la concreción de desarrollo sostenible. En un sentido más alto, la contribución mediante la perspectiva aprendizaje y crecimiento, o sus actividades de magnitud internacional, ponen de manifiesto que las actividades que lleva a cabo la universidad son en busca de un bien mayor.</p>
<p>Materialidad: “La memoria ha de abordar aquellos aspectos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflejen los efectos económico, ambientales y sociales significativos de la organización; ó ➤ Influyan de un modo sustancial las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.” 	<p>Se trata de reflejar en la memoria aquello que se considera importante, por su acción directa sobre los tres pilares de la RS, o por su afectación a los grupos de interés.</p>
<p>Exhaustividad: “La memoria ha de abordar los aspectos materiales y su cobertura, de modo que se reflejen sus efectos significativos, tanto económicos, ambientales como sociales, y que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización en el periodo analizado.”</p>	<p>Este principio alude a la elección de aspectos e indicadores fundamentales y suficientes para mostrar el desempeño sostenible de la universidad. Además debe señalarse el área que se ve cubierta o afectada por dichos aspectos o impactos. En este caso, habrá que tener en cuenta los impactos que tiene la actividad de la universidad: organizacional, educativo, cognitivo y social.⁸¹ Por último, se debe concretar el periodo de tiempo que se contempla, y todas las actividades y su repercusión en dicho periodo de tiempo.</p>

Fuente: *Global Reporting Initiative* (2013a).

A continuación se procede con el análisis de la guía G4 y su aplicación a la universidad a través del CMI. Se va a seguir el mismo esquema que el GRI propone en su guía G4, haciendo las anotaciones oportunas tras cada uno de los indicadores. Se va a valorar, en base a este análisis previo, si el indicador existente es o no, de aplicación a la universidad.

⁸¹ Vallaeys (2006)

Al igual que la propia guía G4, se divide en dos bloques: básicos generales, los relativos a la definición de la organización y su forma de desarrollar su RS; y los básicos específicos.

BLOQUE I: CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

➤ ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

ESTRATEGIA Y ANÁLISIS	
G4-1	Declaración del Máximo Responsable
G4-2	Declaración de los principales impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad

- o (G4-1) Declaración del Máximo Responsable: En el caso de la universidad el máximo responsable es el Rector, por lo que será éste quien deba realizar la presentación sobre la visión general y estrategia de la universidad, tanto a corto, medio y largo plazo.
- o (G4-2) Declaración de los principales impactos, riesgos y oportunidades: Se deben describir los impactos de la universidad, sobre la sostenibilidad y sus grupos de interés, así como sus oportunidades o riesgos.

➤ PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	
G4-3	Nombre de la organización
G4-4	Principales marcas, productos y servicios
G4-5	Localización de la Sede Principal
G4-6	Países en los que opera la organización y lleva a cabo operaciones significativas
G4-7	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica
G4-8	Mercados servidos (desglose geográfico, sectores que abastece, y tipos de clientes)
G4-9	Dimensiones de la organización informante
G4-10	Tipos de empleados
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos
G4-12	Cadena de suministro de la organización
G4-13	Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria

- o (G4-3) Nombre de la organización: El nombre de la universidad debe también reflejarse en este punto de la memoria.
- o (G4-4) Principales marcas, productos y servicios: En este punto la universidad deberá hacer una descripción de los principales servicios que presta. En base a sus tres líneas de actividad principales: formación, investigación y transferencia

del conocimiento: su oferta académica: grados, titulaciones dobles, bilingües, online; postgrados: máster, doctorados; títulos propios; formación continua; servicios de asesoría, consultoría, de publicaciones; actividades culturales, deportivas; servicios clínicos, etc.

Se trata de dar a conocer la completa actividad que cada institución lleva a cabo, pues de ello dependerá el contenido de la memoria. No podrán esperarse los mismos resultados de universidades on-line, que de aquellas que tienen sólo facultades presenciales; o que sólo tienen estudios de humanidades con las que además tienen de ciencias.

Además, las actividades que no se ciñen exclusivamente a la formación también están recogidas, por lo que dará una visión más completa del desarrollo de la institución y su compromiso con las necesidades de sus grupos de interés.

- o (G4-5) Localización de la Sede Principal: En el caso de la universidad se trata de dar la localización del Rectorado. Es importante no sólo conocer la ubicación exacta de éste, sino su contexto social. Rectorado se encarga fundamentalmente de actividades de gestión, por lo que en este punto se deberá dar la localización y contextualización de las facultades de la universidad, si no se encontraran en el mismo lugar que Rectorado.
- o (G4-6) Países en los que opera la organización y lleva a cabo operaciones significativas: Dada la gran expansión de las universidades su localización hoy día no es sólo nacional. En este punto se deberá enumerar los países con los que la universidad tiene convenios, bien por estudios, por proyectos de investigación o empresas donde los alumnos pueden desarrollar sus prácticas. Dicha información queda además recogida en la perspectiva de procesos internos de aprendizaje del CMI.

Si bien este punto G4-6 en la guía sólo pide una enumeración de países con vinculación a la institución, en el caso de la universidad, es precisa una concreción mayor, dada su amplia gama de actividades. Sería indicado matizar qué tipo de convenio se tiene con cada país.

- o (G4-7) Naturaleza de la propiedad y forma jurídica: En el caso de las universidades, su naturaleza sólo puede ser pública o privada. Si éstas son privadas, además deberán añadir la forma jurídica que poseen.
- o (G4-8) Mercados servidos: Al igual que haría cualquier otra organización, la universidad deberá hacer un desglose de los mercados a los que abastece. Por zonas geográficas, tipos de clientes, sectores, destinatarios, etc.

Así, se deberá hacer un exhaustivo análisis de la información ya mencionada en puntos anteriores, partiendo de cada una de las actividades principales que la universidad lleve a cabo:

- Formación: por cada tipo de estudio que la universidad ofrece: de grado, postgrado, formación continua, títulos propios, máster, doctorado, para mayores, etc.; se deberá analizar: si la formación es presencial, si es online o si es bilingüe; cómo acceden los alumnos a los estudios; cuál es su procedencia geográfica. Ayuda a entender el compromiso de la universidad con la sociedad, saber el número de estudiantes potenciales en la zona de actuación de la institución y los finalmente matriculados.
 - Investigación: qué líneas de investigación se tienen abiertas, o en qué sectores tienen influencia esas líneas de investigación; quién participa en esos proyectos; qué ámbito territorial abarcan esas investigaciones, etc.
 - Transferencia del conocimiento: de las actividades que se llevan a cabo como asesoría legal, consultoría empresarial, gabinete de atención psicológica, vivero de empresas, colaboraciones con empresas, etc. se describirá el cliente que acude a esos servicios; su vinculación con la universidad; el radio de acción de esas actividades; la localización de las empresas con las que se tienen acuerdos así como su ámbito geográfico o sector que cubren.
- o (G4-9) Dimensiones de la organización informante: En esta ocasión se trata de dar a conocer las dimensiones de la universidad. Siguiendo las pautas de la guía y los indicadores del CMI de gestión institucional de la perspectiva procesos internos, puede facilitarse dicha información:
- Empleados: el número de empleados no dará la información suficiente para comprender la magnitud de la universidad. Habrá que diferenciar entre el número de PAS y PDI; el número de docentes por área especializada; ratio docente-alumno; ratio PAS-alumno; ratio PAS-profesor; ratio PAS-alumnos y profesores.
 - Operaciones: número de matriculaciones anuales; número de titulaciones que se han atendido; número de estudiantes de nuevo ingreso/(número de egresados + número de alumnos que abandonan en primer curso) de las diferentes titulaciones; número de operaciones de negocio con la comunidad universitaria y la sociedad; número de procesos para la comunicación interna.

- Ingresos: los ingresos netos obtenidos en el año académico de la memoria; gestión de los recursos; ratio entre el presupuesto programado y el empleado finalmente; precios públicos de enseñanza de grado y postgrado sobre el total de ingresos corrientes.
 - Capitalización: Dado que en el caso de la universidad pública no es de aplicación, sí puede señalarse la cantidad de subvenciones, o proyectos financiados por empresas privadas que hayan reducido el gasto público.
 - Servicios: La cantidad de servicios que ofrece la universidad, es la concretización de las diferentes actividades que se ha mencionado antes, que llevan a cabo, detallando las diferentes titulaciones, cursos, proyectos o asesorías.
- o (G4-10) Tipos de empleados: Las universidades deberán facilitar la información que sobre su Personal Docente e Investigador (PDI) y Personal de Administración y Servicios (PAS), en aras de conocer más su institución y el modo en que afectarán los impactos de ésta sobre los trabajadores. Los indicadores del CMI que sobre los empleados, en la perspectiva grupos de interés, son de utilidad.
- Número de empleados por contrato laboral y sexo.
 - Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo.
 - Tamaño de la plantilla por tipo de empleados, trabajadores externos y sexo. En el caso de las universidades, los colaboradores externos serán aquellos profesionales vinculados de algún modo para jornadas, seminarios e incluso docencia, por ejemplo.
 - Tamaño de la plantilla por región y sexo. No sólo revelará la procedencia de los trabajadores, sino que además dará una idea de la movilidad internacional de los mismos.
 - En el caso de que la universidad tuviera alguna empresa subcontratada, y con personal empleado para esa empresa o fueran trabajadores por cuenta propia, también debe comunicarse en este punto. Puede ocurrir con el servicio de restauración, jardinería, deportes, etc.
 - Deben comunicarse también grandes cambios en la contratación o cambios puntuales dentro del ejercicio que abarca la memoria: podría darse el caso, con la aprobación y oferta de una nueva titulación, curso o campus, que fuera necesaria la contratación de más personal.

- o (G4-11) Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos: Se mencionará en este punto los diferentes sindicatos asociados a la institución, así como el porcentaje de empleados cubiertos por los mismos.
- o (G4-12) Cadena de suministro de la organización: Una empresa comunica aquí sus tipos de proveedores y papel que tienen en la creación del producto o servicio. Los proveedores de la universidad, que ya se habrán definido anteriormente, podrán ser suministradores de material de oficina, de laboratorio; empresas de mantenimiento subcontratadas e incluso las empresas en las que los alumnos hacen las prácticas curriculares.

Sin embargo, también podría enfocarse desde el punto de vista de los pasos necesario hasta la oferta de una titulación. El proceso por el que se aprueba una titulación viene definido, en España, por la ANECA, en su programa VERIFICA y revisado y renovado posteriormente por otros programas dentro de la misma agencia. Por tanto no es tan interesante dar a conocer el procedimiento, sino el número de titulaciones que la universidad ofrece que están certificadas. Esto pone de relieve el compromiso de la institución por cumplir con la legalidad, así como el compromiso sostenible que garantiza la verificación de un ente independiente.

La propuesta de cambio sería la siguiente:

P1. Proveedores y empresas que forman parte de la cadena de suministro de la universidad.

P2. Planes de estudio y titulaciones verificados por ANECA.

- o (G4-13) Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria: Si hubiera cambios en rectorados o decanatos en la estructura organizacional principal; en la localización, campus o instalaciones; con los proveedores o titulaciones verificadas.

- PARTICIPACIÓN EN INICIATIVAS EXTERNAS

Participación en iniciativas externas	G4-14	Cómo aborda la organización el principio de precaución
	G4-15	Cartas, principios u otras iniciativas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado
	G4-16	Lista de las asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece

- o (G4-14) Cómo aborda la organización el principio de precaución: Se refiere al Principio número 15 de la Declaración de Río sobre el Medioambiente (1992):

“Con el fin de proteger el medio ambiente, los Estados deberán aplicar ampliamente el criterio de precaución conforme a sus capacidades. Cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas de costos eficaces para impedir la degradación del medio ambiente”.

En este punto se espera un reconocimiento sobre cómo las empresas gestionan riesgos o posibles riesgos relacionados con su actividad y el medioambiente. En el caso de la universidad, para declarar cómo gestiona el riesgo sobre la planificación operativa o la gestión de nuevos productos, deberá hacerlo en cuanto a lo que introducir nuevos estudios de ciencias e investigaciones supondría para el medioambiente o la gestión de los residuos.

- o (G4-15) Cartas, principios u otras iniciativas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscriba: Debe hacerse una descripción de los diferentes compromisos en materia de sostenibilidad que la universidad tiene con otras instituciones o entidades, su origen, el grado de vinculación, etc.
- o (G4-16) Lista de asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece: Se trata de dar a conocer esas asociaciones y organizaciones en que la universidad participa, en qué modo lo hace, si ostenta algún cargo de gobierno o tiene una aportación económica.

➤ **ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA**

ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA	
G4-17	Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto
G4-19	Lista de los Aspectos materiales
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material
G4-21	Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas
G4-23	Cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores

-
- o (G4-17) Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes: En este punto se quiere conocer las entidades en las que la universidad forma parte. Vendrán identificadas en las cuentas anuales o la memoria académica de la universidad.

Se propone un cambio en este indicador, de modo que quede así:

P3. Lista de las entidades en las que la universidad tiene participación.

- o (G4-18) Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto: El contenido material de la memoria se divide en tres categorías: económico, social y medioambiental, y cada una de esas categorías se divide en aspectos. El objetivo de este apartado es comunicar cómo se va a proceder con las diferentes categorías y aspectos, en base a los principios para determinar el contenido de la memoria que el GRI propone.
- o (G4-19) Lista de los Aspectos materiales: De los diferentes aspectos que componen la memoria, y en base a un proceso de elección determinado en el punto anterior, se elaborará un listado de los aspectos materiales económicos, sociales y medioambientales que van a encontrarse en la memoria.
- o (G4-20) Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material: Se pide una descripción del impacto de cada aspecto material dentro de la universidad.
- o (G4-21) Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material: Se pide una descripción del impacto de cada aspecto material fuera de la universidad.
- o (G4-22) Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas: Si ha habido cambios en cuanto al periodo de referencia de la memoria, a la forma de medir los aspectos, cambios en la naturaleza del negocio, etc.
- o (G4-23) Cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores: Si hay nuevos aspectos que se tienen en cuenta y cómo se abordan, con respecto a memorias anteriores.

➤ **PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización
G4-25	Criterio de elección de los grupos de interés con los que se trabaja
G4-26	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés
G4-27	Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés

- o (G4-24) Lista de los grupos de interés vinculados a la organización: Cada universidad deberá reflejar los grupos de interés concretos que posee. Mediante la elaboración del CMI y habrán sido identificados. Los más habituales, como se ha visto, son: Gobierno universitario, distinguiendo entre la gestión académica y la gestión universitaria; Personal: de administración y servicios (PAS) y docente e investigador (PDI); Estudiantes; Empresas, que a su vez podrán ser proveedoras, empleadoras o de investigación; y Sociedad.
- o (G4-25) Criterio de elección de los grupos de interés con los que se trabaja: Motivos o criterios por los que se consideran unos *stakeholders* y no otros.
- o (G4-26) Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés: El objetivo es conocer mejor cómo se relacionan estos grupos de interés y la universidad; así como si tuvieron participación directa (y de qué modo) en la elaboración de la memoria.
- o (G4-27) Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés: No sólo mencionar el problema, sino quién lo ha generado y hacer una evaluación del mismo.

➤ **PERFIL DE LA MEMORIA**

PERFIL DE LA MEMORIA	
G4-28	Periodo objeto de la memoria
G4-29	Fecha de la última memoria
G4-30	Ciclo de presentación de memorias
G4-31	Punto de contacto para solventar las dudas

- o (G4-28) Periodo objeto de la memoria: En el caso de la universidad, lo lógico sería hacerlo por año/curso académico.
- o (G4-29) Fecha de la última memoria: Aplicable a la universidad sin cambio.

- o (G4-30) Ciclo de presentaciones de memorias: Intención que se tiene de presentar memorias: anual, bienal, etc.
- o (G4-31) Punto de contacto para solventar dudas: Sobre el contenido de la memoria.

- **ÍNDICE DE GRI**

Índice de GRI	G4-32	Opción «de conformidad» con la Guía elegido
---------------	-------	---

- o (G4-32) Opción “de conformidad” con la Guía: Existen diferentes formas de elaborar la memoria, dependiendo del grado de exhaustividad con el que se vaya a realizar, así, puede ser esencial o exhaustiva. En este punto corresponde dejar claro que índice se va a seguir, dependiendo de que se busque un formato u otro de memoria, pues se aplicarán todos los índices o sólo algunos.

- **VERIFICACIÓN**

Verificación	G4-33	Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria
--------------	-------	---

- o (G4-33) Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria: Qué recursos emplea la universidad en que sus resultados, conclusiones y memoria sean verificados por entes externos.

➤ **GOBIERNO**

- **ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SU COMPOSICIÓN**

GOBIERNO		
Estructura de gobierno y su composición	G4-34	Estructura de gobierno de la organización, y de los comités del órgano superior de gobierno
	G4-35	Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta Dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, medioambiental y social
	G4-36	Si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno
	G4-37	Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno
	G4-38	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités
	G4-39	Si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo
	G4-40	Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités
	G4-41	Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses
G4-42	Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización	

- o (G4-34) Estructura de gobierno de la organización, y de los comités del órgano superior de gobierno: En este punto, la universidad deberá de definir cómo es su estructura organizativa y qué comités u órganos son los que toman las decisiones en materias económicas, medioambientales y sociales.
- o (G4-35) Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la Alta Dirección: Al igual que ocurre con la empresa, esa delegación dependerá de la organización de cada universidad. Sin embargo, entendiendo que es el Rector el órgano superior de gobierno, su delegación podría encontrarse en los diferentes vicerrectorados, así como en los órganos de gerencia.

Dado que en el apartado anterior ya se ha comunicado la estructura de la universidad y la delegación de la responsabilidad es natural a los órganos que componen la Alta Dirección, este punto podría ser prescindible, resumiéndolo en uno nuevo junto con el punto siguiente G4-36.

- o (G4-36) Si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno: Como se comentaba en el punto anterior, las universidades tienen cargos de responsabilidad que se

encargan de las cuestiones económicas, ambientales y sociales. Éstos rinden cuentas ante el Rector y el resto de la Comunidad Universitaria mediante el Consejo de Gobierno. Además el Consejo Social, supervisa las actividades económicas y sociales de la universidad.

Las cuestiones que se plantean en los puntos G4-35 y G4-36 son evidentes en una universidad, por lo que podrían agruparse y simplificarse, con la intención de seguir manteniendo la idea de conocer la estructura de gobierno, pero sin ser redundantes. La propuesta sería la siguiente:

P4. Órganos de Gobierno encargados de las cuestiones económicas, medioambientales y sociales. Órganos de Gobierno o responsables ante los que éstos, rinden cuentas.

- o (G4-37) Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno: Habiendo ya identificado a los *stakeholders*, la intención es la de conocer cómo hacen llegar éstos sus exigencias, necesidades e intereses al órgano superior de gobierno (y viceversa), quien en última instancia toma las decisiones. Si la comunicación no fuera por una vía directa, se describirá el igualmente el proceso con los delegados.
- o (G4-38) Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités: Este apartado “Gobierno” ha comenzado pidiendo la estructura de la Universidad y los órganos o encargados de las cuestiones medioambientales, sociales y económicas. Una vez identificados y definidos aquellos con mayor relevancia en este reporte, se pide una descripción sobre la composición de cada órgano que conforma la estructura de gobierno: competencias, regulación, composición, sexo, etc.
- o (G4-39) Si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo: En el caso universitario este punto podría eliminarse, dado que la figura del rector, contempla siempre no sólo la representación de la Universidad, sino un ejercicio de dirección, gobierno y gestión de la misma, tal y como se habrá mostrado en el punto anterior.
- o (G4-40) Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités: Se deberá indicar el procedimiento que se sigue para su composición, fundamentalmente en base a la diversidad, independencia, opinión de los grupos de interés, conocimientos y experiencia.
- o (G4-41) Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses: Las universidades españolas ya poseen la figura del Defensor Universitario. Éste se encarga de velar por la Comunidad

Universitaria, previniendo y gestionando posibles situaciones conflictivas o de abuso que pudieran darse en la gestión y funcionamiento de la universidad.

Con la intención de proporcionar una información más ajustada, este punto podría reformularse, preguntando directamente por el Defensor Universitario, pero dando espacio a otras figuras que además pudieran contemplar las universidades:

P5. Comunicación y gestión con el Defensor Universitario y otras figuras similares.

- o (G4-42) Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización: Conociendo ya la estructura y composición de los diferentes órganos de gobierno, queda comunicar la función exacta que posee cada uno, en relación con los aspectos económicos, medioambiental y social, objeto de este reporte.

- EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO DEL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO

Evaluación de las competencias	G4-43	Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales
	G4-44	Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales

- o (G4-43) Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales: Se trata de comunicar las medidas ya adoptadas para mejorar en el conocimiento de los aspectos pilares de la RS.
- o (G4-44) Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales: Buscando la objetividad en los órganos de gobierno y sus decisiones, se desea conocer los métodos y procesos de valoración sobre el desempeño que el órgano superior de gobierno tiene en materia económica, social y medioambiental.

- **FUNCIONES DEL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO**

Funciones del órgano superior de gobierno en la gestión del riesgo	G4-45	Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social
	G4-46	Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales
	G4-47	Frecuencia del órgano superior de gobierno en el análisis de los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social

- o (G4-45) Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades: La universidad también puede hacer uso de este punto para señalar la tarea del Rector, como órgano superior de gobierno, en cuanto a esos impactos, riesgos y oportunidades.
- o (G4-46) Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales: Al igual que el punto anterior, es de perfecta aplicabilidad a la universidad.
- o (G4-47) Frecuencia del órgano superior de gobierno en el análisis de los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social: Suponiendo que se realiza ese seguimiento, señalar la periodicidad con que se analizan los impactos, riesgos y oportunidades de los aspectos económicos, medioambiental y social.

- **FUNCIÓN DEL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO EN LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD**

Función del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad	G4-48	Comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad
---	-------	--

- o (G4-48) Comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad: De aplicación a la universidad. Hay que indicar el máximo cargo superior implicado en la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

- **FUNCIONES DEL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño	G4-49	Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno
	G4-50	Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno

- o (G4-49) Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno: Se precisa conocer el modo en que se comunican al rector, las grandes inquietudes sobre los aspectos económico, medioambiental o social de la universidad. Esto puede ocurrir con el desempeño académico o su gestión, o porque algún grupo de interés detecte dichas preocupaciones.
- o (G4-50) Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno: Hay que dar a conocer no sólo qué tipo de inquietudes se comunicaron, sino el modo en que se filtraron y evaluaron. La universidad también debe hacer un buen uso de sus recursos.

- **RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS**

Retribución e incentivos	G4-51	Políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección
	G4-52	Procesos mediante los cuales se determina la remuneración
	G4-53	Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución
	G4-54	Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla
	G4-55	Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla

- o (G4-51) Políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección: Se pretende dar a conocer, como muestra de transparencia, el tipo de remuneración que tienen el rector y el consejo de gobierno: si hay primas o incentivos a la contratación, indemnizaciones por despido, pensiones de jubilación, que pueden darse en universidades privadas. Además por ostentación de cargos de responsabilidad también se adquieren complementos salariales, en algunos casos incluso vitalicios.

Identificar si la remuneración es fija o variable: Partiendo de una base fija, estos cargos, al igual que el resto de PDI y PAS tienen una parte variable en función de la antigüedad, la formación, los méritos docentes, investigaciones, etc.

- o (G4-52) Procesos mediante los cuales se determina la remuneración: En el caso de los méritos docentes, serán las Comunidades Autónomas quienes lo valoren; el Consejo Social también puede intervenir y la ANECA o cualquier otro órgano de acreditación externa a la universidad y aprobado por las comunidades autónomas.
- o (G4-53) Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución: Este punto no sería de aplicación a la memoria universitaria, dado que el proceso retributivo no es sometido a escrutinio ni valoración por parte de los grupos de interés. Si bien algunas directrices son de carácter público, pero ello no hace que se pueda incidir sobre las mismas.
- o (G4-54) Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada): Habría que aclarar posteriormente qué cargo y circunstancias posee la persona mejor pagada. Así como qué personal (PDI o PAS) y cómputo salarial poseen por tipo de contrato.
- o (G4-55) Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla: Se trata de ver las variaciones que se hayan podido producir de un periodo a otro y si ha sido proporcional en todos los grupos anteriormente indicados.

- **ÉTICA E INTEGRIDAD**

Ética e integridad	G4-56	Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos
	G4-57	Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita
	G4-58	Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización

- o (G4-56) Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos: Se pide una descripción del marco ético que se ha impuesto la universidad; cómo ha sido el proceso de adopción de esos

valores o indicadores; cómo se aplican; quién los ha desarrollado; si se ha creado un órgano o cargo independiente que se encargue de esta cuestión; quién tiene obligación de firmarlo periódicamente; y si se necesita capacitación para estar al corriente de dichos estándares y códigos y cumplirlos.

- o (G4-57) Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita: Si la universidad informante posee estos mecanismos de ayuda y asesoramiento, debe describirlos en este punto. El Consejo Social realiza parte de esta función que puede verse enriquecida con otras figuras o mecanismos. Se podría formular este indicador de la siguiente manera:

P6. Funcionamiento del Consejo Social y otros órganos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita.

- o (G4-58) Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización: A este respecto existe en las universidades la figura del Defensor Universitario. Por ello, lo propio en este punto, sería indicar el modo en que la comunidad universitaria acceden a esta figura y el modo en que los demás grupos de interés denuncian conductas poco ética o ilícitas, como por ejemplo mediante las hojas de reclamaciones. O en el caso de las empresas con las que se tiene vinculación, como es el procedimiento o la persona de referencia.

Este punto también podría formularse de otro modo para hacerlo más adecuado a la universidad:

P7. Funcionamiento del Defensor Universitario y otros mecanismos externos e internos para la denuncia de prácticas o conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.

BLOQUE II: CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

➤ ENFOQUE DE GESTIÓN ECONÓMICA

DESEMPEÑO ECONÓMICO	
	G4-DMA Información sobre el enfoque de gestión
Desempeño Económico	G4-EC1 Valor económico directo generado y distribuido
	G4-EC2 Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización derivadas del cambio climático
	G4-EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones
	G4-EC4 Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno

- o (G4-DMA) Información sobre el enfoque de gestión: Este aspecto ya se encuentra dentro del segundo bloque, relativo a los contenidos específicos que pueden encontrarse en la materia sobre la gestión de los impactos o aspectos materiales de la universidad. Se entiende por aspecto material aquél provocado por los impactos de la universidad en materia económica, medioambiental y social. En este apartado se trata de indicar cuáles son los impactos económicos de la organización, tanto positivos como negativos, así como el contexto en que se enmarcan.

Sobre el enfoque de gestión económica se pide completar algunos puntos de carácter orientativo, con el fin de que clarifiquen los diferentes aspectos materiales y sus indicadores e impactos: las políticas en las que se apoya la universidad para gestionar sus aspectos materiales; compromiso de la universidad para gestionar los impactos que surjan en materia económica; objetivos y metas, responsables, recursos destinados y medidas específicas para la gestión de este impacto económico. Esta información puede ser de aplicación sólo a algunos indicadores o a varios, en cuyo caso debe indicarse en este punto y así no repetirlo a lo largo de la memoria.

Los aspectos que se proponen son: desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas y prácticas de adquisición.

- **DESEMPEÑO ECONÓMICO**

- o (G4-EC1) Valor económico directo generado y distribuido: Lo que pretende este indicador es mostrar el flujo de capitales que ha habido entre la universidad y los grupos de interés. Los puntos de interés que menciona el GRI a tener en cuenta son los siguientes:

- Que la información empleada provenga de datos auditados.
 - Desglose sobre las principales fuentes de ingresos, no sólo de las procedentes de los pagos de matriculaciones. El CMI, en su perspectiva financiera ya mostraba indicadores relevantes a los ingresos, de utilidad para este punto.
 - Gastos de funcionamiento de la universidad durante el periodo de reporte de la memoria.
 - Sueldos y costes personal, tanto PDI como PAS.
 - Pagos a proveedores de capital: las universidades también adquieren deudas que deben reflejar aquí.
 - En cuanto a los pagos al gobierno, se verán reflejados tanto las partidas de recaudación, en formato de tasas; como las que la universidad soporta.
 - Inversiones o donaciones que la universidad haya hecho a la comunidad o el entorno, no pertenecientes directamente a la institución
- o (G4-EC2) Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización derivadas del cambio climático: Entre las competencias específicas de la universidad que pudieran verse relacionadas con el cambio climático, están la formación, investigaciones o divulgación científica. Cualquiera de estas situaciones puede suponer una oportunidad y desembolso económico, si se destinan recursos y medios a la investigación sobre el cambio climático o mejoras que lo reduzcan. Además cualquier regulación que afecte a la universidad sobre esta cuestión: consumo de papel, de CO2, etc. debería ser contemplada en este punto.
- o (G4-EC3) Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones: Se pide una descripción del modo en que las universidades llevan a cabo su plan de prestaciones, de jubilación, a sus empleados: si se cubren con los recursos ordinarios, si existe un fondo específico para ello, cómo se compone la aportación de la cuantía, etc.
- o (G4-EC4) Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno: Este apartado debe contemplar no sólo el concepto, sino la cuantía económica, de las becas y ayudas recibidas por el gobierno para financiar los estudios o material de los alumnos; las subvenciones recibidas para proyectos de investigación, premios o reconocimientos, etc. Es importante recordar si se trata de una universidad

pública o privada, y en el caso de las universidades públicas indicar el porcentaje que supone la financiación del gobierno, para el total de la universidad.

- **PRESENCIA EN EL MERCADO**

Presencia en el mercado	G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas
	G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas

- o (G4-EC5) Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas: Interesa conocer si el precio mínimo que se está pagando en la universidad es similar al de la competencia y si hay alguna variación entre hombres y mujeres. Se pretende conocer el bienestar económico de los empleados.
- o (G4-EC6) Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas: Lo primero, se pide una definición del concepto que asume la universidad como comunidad local, así como de altos directivos. Dependerá de la idiosincrasia de la universidad hacer un mayor o menor desglose, dependiendo de cómo de dispersa sea su localización. No sólo beneficiará a la universidad contar con capital humano de la localización donde se ubica, sino que es un modo de comprometerse además con la comunidad local.

- **CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS**

Consecuencias económicas indirectas	G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios
	G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y el alcance de los mismos

- o (G4-EC7) Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios: Las universidades necesitan centros e instalaciones para desarrollar sus actividades. Esto no sólo beneficia al centro universitario, sino que contribuyen con la economía en cuanto que pueden ser cedidas o arrendadas algunas de ellas: la inversión en aulas, salones de actos, laboratorios, bibliotecas, gimnasios, residencias, clínicas universitarias, parking, restauración, etc.

También se pide el desglose de los servicios que puedan contribuir de un modo indirecto con la economía: cursos, actividades, etc. En la línea de contribuir con el bienestar social.

- o (G4-EC8) Impactos económicos indirectos significativos y el alcance de los mismos: Al igual que cualquier otra organización, las universidades deben dar a conocer una serie de impactos económicos indirectos significativos, así como su alcance y sobre los grupos de interés sobre los que afectan. El CMI en su perspectiva financiera, puede proporcionar varios indicadores al respecto: gestión de recursos, creación de puestos de trabajo, ayudas a alumnos, ges, origen de fondos recaudados, tipo de financiación de los proyectos, número de alumnos por titulación, número de proyectos llevados a cabo, reconocimientos, etc.

- **PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN**

Prácticas de adquisición	G4-EC9	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales
--------------------------	--------	--

- o (G4-EC9) Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales: Es un nuevo indicador para que la universidad pueda comprender su impacto en la comunidad local. Del mismo modo, es interesante conocer el modo en que se relacionan universidad y proveedores: modo de pago, duración de la relación, precios de compra, si tiene algún compromiso sostenible, si se realiza alguna inclusión económica mediante dicha relación, etc.

➤ **ENFOQUE DE GESTIÓN AMBIENTAL**

DESEMPEÑO AMBIENTAL	
	G4-DMA Información sobre el enfoque de gestión
Materiales	G4-EN1 Materiales por peso o volumen
	G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados

- o G4-DMA: Información sobre el enfoque de gestión. Al igual que en el enfoque de gestión económica, se debe hacer una descripción de cómo se va a analizar y completar la memoria en cuanto a su desempeño ambiental. Este enfoque cubre los impactos medioambientales que se desprenden de los insumos y los productos, resultado de la actividad de una organización.

Este aspecto material sobre la gestión ambiental, podría no considerarse de aplicación a la universidad si sólo se tienen en cuenta los impactos procedentes de los “productos”. En el caso de la universidad, no hay productos físicos, en cuanto a su vertiente educativa; sin embargo, del resultado y proceso de la investigación científica sí pueden desprenderse impactos medioambientales (carreras como farmacia o químicas). Por ello será importante en este punto que la universidad describa bien qué tipo de acciones lleva a cabo que pudieran repercutir en el medioambiente, mediante sus efluentes y desechos o sus insumos. Del mismo modo que las universidades que contemplen estudios relacionados con el mundo animal y vegetal, deberán concretar el modo en que sus estudios afectan de un modo directo al medioambiente (carreras como veterinaria, agrónomos o ciencias del mar).

Por otro lado, la universidad debe centrarse en los suministros e insumos necesarios para poder desempeñar su actividad. En este caso, el consumo de energía, así como el de papel, serán grandes indicadores sobre su respeto medioambiental.

Este enfoque recoge los siguientes aspectos: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento regulatorio, transporte, visión general, evaluación de los proveedores y mecanismos de reclamación medioambiental. Al igual que en el desempeño económico, deberá facilitarse información sobre cada uno de los aspectos (a no ser que sea de aplicación para varios aspectos, la información facilitada en uno de ellos) antes de proceder con los indicadores, con el fin de enmarcarlos en su contexto.

- **MATERIALES**

- o (G4-EN1) Materiales por peso o volumen: Una vez se han descrito en el apartado anterior las fuentes de impactos medioambientales, será más sencillo detectar las cantidades de insumos o desechos. Se deberán indicar en este caso las cantidades de papel consumidas en el transcurso de un año académico, por la universidad y por alumno. Por otro lado, si la universidad también se ocupa de estudios e investigaciones científicas, debería indicar el consumo de los principales materiales empleados en los laboratorios o centros de investigación.

Este indicador podría adecuarse más a la actividad universitaria del siguiente modo:

P8. Consumo de papel (peso) durante el ejercicio, como universidad, por PDI, PAS y por alumno.

P9. Consumo de materiales de laboratorio o actividades científicas.

- o (G4-EN2) Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados: Sería de aplicación al papel empleado y reciclado. Sin embargo, se propone una modificación en el indicador:

P10. Proporción del papel reciclado sobre el total del papel empleado. Cálculo para el total de la universidad y por PDI, PAS y alumno.

- **ENERGÍA**

Energía	G4-EN3	Consumo energético interno
	G4-EN4	Consumo energético externo
	G4-EN5	Intensidad energética
	G4-EN6	Reducción del consumo energético
	G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios

- o (G4-EN3) Consumo energético interno: Se pide un desglose sobre los diferentes tipos y usos de los consumos de energía de la universidad. En cuanto a su procedencia, si son de fuentes renovables o no renovables. Y sobre la cantidad de consumo energético, el derivado del uso de la calefacción (como en aulas o despachos), por refrigeración (frigoríficos, laboratorios, aire acondicionado) o electricidad (por ejemplo, equipos informáticos).
- o (G4-EN4) Consumo energético externo: Se espera que este indicador muestre las acciones e insumos que se producen fuera de la universidad, pero como

consecuencia de ésta. Una de las cuestiones que pueden señalarse son los desplazamientos, tanto de los alumnos hasta sus centros universitarios, como del PAS y PDI a su centro de trabajo. En este caso no se hablará de energía sino de consumo en combustible.

El desempeño de la labor universitaria es un servicio muy complejo, que entre otras cuestiones, no se localiza en cualquier lugar ni todas las universidades ofrecen los mismos servicios. Es por ello, que su ubicación es de gran importancia para acercarse así al alumno, evitando no sólo largos tiempos de desplazamientos, sino que si se tiene una buena comunicación en transporte público se reducirá el uso del coche como medio de transporte y en consecuencia de la emisión de gases nocivos.

También deben considerarse en este punto los consumos puntuales y ajenos a la actividad principal de la universidad, como puede ser las obras por construcción o remodelación de instalaciones.

- o (G4-EN5) Intensidad energética: Para la universidad este dato será interesante en para conocer. Empezando por conocer la procedencia del consumo energético, en cuanto a que sea interno o externo a las instalaciones de la institución.

Del total del consumo energético, conocer el generado por los alumnos: por las salas de informáticas a su disposición, las horas de prácticas y laboratorios y horas de clase; las generadas por el profesorado: consumo en los despachos, en horas o centros de investigación; las generadas por el personal de administración y servicios: consumo en los despachos. Así como por facultades o áreas. Dependerá de la información que la universidad vea que refleja más su actividad y consumo responsable de energía.

- o (G4-EN6) Reducción del consumo energético: Si se hubieran tomado medidas de un periodo a otro para reducir el consumo energético, deberían comunicarse aquí, así como los resultados obtenidos de las mismas.
- o (G4-EN7) Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios: Con el fin de reducir los posteriores consumos de energía, se pide una especificación de las cualidades energéticas de los productos de nueva adquisición, en el caso de que se hubiera reducido, por ejemplo en la adquisición de equipos.

- **AGUA**

Agua	G4-EN8	Captación total de agua según la fuente
	G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua
	G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.

- o (G4-EN8) Captación total de agua según la fuente: Se quiere tener información detallada del consumo que se hace de agua y de su procedencia. Si bien la universidad no entraña una actividad en la que el consumo de agua se directamente necesario, si va a consumirse para regar jardines, fuentes para la comunidad universitaria, baños, laboratorios, etc.: municipal, superficial, residual o embotellada. En el caso de otras empresas u organizaciones, un mayor o menor consumo de un tipo de agua determinad, será un indicador de la necesidad hacia ese tipo de aguas y su eficiencia respecto al consumo de agua. Sin embargo, el consumo de agua como tal, tampoco va aportar una clara información sobre la universidad y su gestión del agua. Sería interesante ver el consumo y tipo de agua dedicado a cuidar plantas y jardines, en función de los metros cuadrados que haya de jardines, o consumo de agua por número de personas que componen la comunidad universitaria.

Se propone un cambio en este indicador, de modo que proporcione información más relevante:

P11. Cantidad y tipo de agua consumida: residual, potable municipal, embotellada.

P12. Proporción de agua consumida entre su unidad de destino (agua reciclada para jardines entre los metros cuadrados de superficie de jardines; agua potable municipal entre número de miembros de la comunidad universitaria).

- o (G4-EN9) Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua: Este indicador pretende completar el anterior en cuanto que matiza no sólo las fuentes de donde procede el agua, sino las cantidades consumidas en cada caso. En el caso de la universidad este indicador no resulta relevante.
- o (G4-EN10) Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada: En el caso de que la universidad lleve a cabo algún proceso de reciclaje o reutilización de aguas, debe indicarlo en este punto.

Una cuestión que no se está teniendo en cuenta en este aspecto, es el hecho de que la universidad, a través de investigaciones, cátedras o proyectos específicos, esté

incidiendo, o pretenda hacerlo, en cuestiones relacionadas con el agua. Para ello se propone otro indicador:

P13. Cátedras, investigaciones o proyectos relacionados con el agua.

- BIODIVERSIDAD

Biodiversidad	G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad
	G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios
	G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados.
	G4-EN14	Número de especies incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie

Con la lectura de los diferentes indicadores de este aspecto material, parece evidente la no aplicabilidad de estas cuestiones a las universidades. Éstas deben ubicarse cerca de los alumnos, de los estudiantes, por lo que carece de sentido localizarse en zonas de campo o montañosas, que es donde suelen encontrarse las áreas protegidas. Este aspecto, por tanto no sería de aplicación desde este punto de vista.

Sí sería interesante si hubiera estudios o proyectos de investigación en los que las universidades estuvieran involucradas, relacionados con la biodiversidad: sobre la protección o recuperación de espacios, de animales. El indicador que se propone sería:

P14. Cátedras, investigaciones o proyectos relacionados con la biodiversidad.

- EMISIONES

Emisiones	G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)
	G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)
	G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)
	G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero
	G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero
	G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono
	G4-EN21	NO _x , SO _x y otras emisiones atmosféricas significativas

- o (G4-EN15) Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)⁸²: Este indicador no es de aplicación a la universidad, dado que de su actividad directa no se desprenden gases de efecto invernadero de ningún tipo.
- o (G4-EN16) Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)⁸³: En este caso, la universidad sí puede comunicar los gases que se desprenden indirectamente de sus consumos de energía o calefacción. Se puede hacer una estimación en base a los insumos que ha realizado.
- o (G4-EN17) Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3): Si bien la universidad no realiza ninguna actividad que entrañe una emisión de gases nocivos significativa, sí pudiera darse que en el proceso de una investigación o proyectos con terceros, ajenos a la universidad, se produjeran emisiones indirectas de GEI en gran medida. En ese caso, deberían comunicarse aquí.
- o (G4-EN18) Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero: Al igual que ocurría con el consumo de energía, lo interesante en este punto será conocer el origen en las emisiones de estos gases: si es interno de la universidad o procede de otros centros con los que trabaja. Además, se podrá comparar las emisiones directas de la universidad con el número de miembros que componen la comunidad universitaria.
- o (G4-EN19) Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero: Si se ha tomado alguna medida para reducir dichas emisiones y en qué cantidad se ha producido una mejora.
- o (G4-EN20) Emisiones de sustancias que agotan el ozono: En el caso de los laboratorios puede que se utilicen productos que sueltan este tipo de sustancias, así como equipos que las acumulen y emitan también, por lo que deberá indicarse qué sustancias y en qué medidas se emplean.
- o (G4-EN21) NOX, SOX y otras emisiones atmosféricas significativas: Estos gases proceden fundamentalmente de la combustión de gasolina o derivados del petróleo. En el caso de que alguna universidad en sus estudios industriales, por ejemplo, hiciera uso de esta maquinaria, quedaría aquí reflejado.

⁸² Según el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GEI) del Instituto de Recursos Mundiales (WRI), se trata de las emisiones directas que produce la organización.

⁸³ Son las emisiones producidas por el consumo de suministros como electricidad, calefacción, refrigeración, vapor, etc.

También pudiera entenderse que sería significativo en el uso de vehículos oficiales, por ejemplo, será una cuestión de aplicación más propia en el aspecto material denominado, transporte.

- **EFLUENTES Y RESIDUOS**

Efluentes y residuos	G4-EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino
	G4-EN23	Peso total de los residuos según tipo y método de tratamiento
	G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos
	G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente
	G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización

En marcando este Aspecto material, la universidad debería comenzar describiendo los tipos de residuos que genera y fruto de qué actividades. No generarán los mismos tipos de residuos si se tiene clínica médica y laboratorio bioquímico, que si se trata de ingenierías. Sin embargo en cualquier caso se generarán residuos de papel, tóner y aguas sucias, entre otras.

- o (G4-EN22) Vertido total de aguas, según su calidad y destino: En sus actividades de investigación y docencia científicas, pueden generarse aguas residuales que necesiten de un tratamiento específico para su vertido. Debe comunicarse aquí el volumen de efluentes generados, la regulación a la que están sujetos y su tratamiento.
- o (G4-EN23) Peso total de los residuos según tipo y método de tratamiento: Del mismo modo que con las aguas se procederá con los residuos materiales. Habrá que señalar las cantidades de residuos generadas así como el modo en que se procede a su retirada o eliminación.
- o (G4-EN24) Número y volumen totales de los derrames significativos: La actividad dentro de la universidad no va a generar vertidos involuntarios que afecten al medioambiente; sin embargo sí puede producirse en proyectos externos o en los que esté colaborando la universidad.
- o (G4-EN25) Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente: Si para la gestión de los residuos peligrosos debe procederse a su transporte, se indicará cómo y quién, se encarga de ello.

- o (G4-EN26) Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización: En el caso de que la universidad haya generado, directa o indirectamente algún perjuicio al medioambiente por vertidos o escorrentías, debe indicarse en este punto.

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Productos y servicios	G4-EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios
	G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos

La universidad produce conocimiento y lo hace mediante la docencia, la investigación y compartiendo y colaborando en la generación de ese saber con el entorno. Así pues, resulta complicado hablar de cómo los bienes y servicios pueden estar influyendo en el impacto ambiental. Sin embargo, no hay que olvidar que además de ser socialmente responsable, la universidad debe trasladar ese conocimiento y valor de respeto con el entorno, así como la RS de las acciones y decisiones, para las que cada uno de los alumnos se está formando.

Algunos de los indicadores de CMI universitario, además, hacía alusión a las actividades extracurriculares en las que participaban los alumnos o habían sido promovidas por ellos. En este caso nos interesan, además, las relacionadas con la RS o sostenibilidad.

Por tanto, en este Aspecto material sería interesante mencionar las acciones formativas que la universidad está llevando a cabo en materia de RS, así como las extracurriculares. Para ello se propone los siguientes indicadores:

P15. Cursos, grados o asignaturas relacionados con la RS, sostenibilidad o ética. Se desean conocer el número de cada tipo así como los alumnos que los frecuentan.

P16. Actividades de voluntariado, ONG o actividades en materia de sostenibilidad, promovidas y llevadas a cabo por la universidad, alumnos o los demás grupos de interés.

- **CUMPLIMIENTO REGULATORIO**

Cumplimiento regulatorio	G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental
--------------------------	---------	--

- o (G4-EN29) Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental: En el caso de que la universidad hubiera recibido alguna sanción o multa por motivos de descuido ambiental, deben indicarse en este indicador.

- **TRANSPORTE**

Transporte	G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal
------------	---------	---

- o (G4-EN30) Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal: Identificar los impactos generados por los vehículos empleados por la universidad, bien para transporte de materiales, libros, comunicaciones, así como para el transporte de personal. En el caso de que se estén llevando a cabo medidas para reducir dichos impactos, también deben indicarse.

- **GENERAL**

General	G4-EN31	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales
---------	---------	--

- o (G4-EN31) Desglose de los gastos y las inversiones ambientales: Para que la universidad pueda comprobar el grado de efectividad de sus medidas, es necesario poder medir los gastos e inversiones realizados en materia ambiental.

- **EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES**

Evaluación ambiental de los proveedores	G4-EN32	Porcentajes de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales
	G4-EN33	Impactos ambientales negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto

- o (G4-EN32) Porcentajes de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales: Dado que la responsabilidad de la universidad también debe extenderse a sus proveedores, como uno de sus grupos de interés, debe analizarse bien qué tipo de empresa nueva se está contratando. El indicador pide una examinación o auditoría al proveedor, antes de realizar acuerdos con él. Por su parte la universidad indicará el porcentaje de proveedores sobre los que hubo

que investigar, por falta de transparencia; o que necesitaron un examen en su proceso, por cuestiones más técnicas; sobre el total de proveedores nuevos contratados.

Sin embargo, no se considerarán exclusivamente los proveedores, sino además a las empresas empleadoras: donde los alumnos hacen sus prácticas curriculares. Por tanto, el cambio que se propone es:

P17. Porcentaje de nuevas empresas que se examinaron en función de criterios ambientales.

- o (G4-EN33) Impactos ambientales negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto: De todos los proveedores y empresas con las que trabaja la universidad, se deberá evaluar aquellos que tengan un peso importante en la actividad de la institución (consumo de los bienes de equipo, modo de fabricación del papel o forma de retirada de los tóner; mayor porcentaje de alumnos becados, etc.), así como aquellos que puedan tener una incidencia mayor en el medioambiente. En esos casos habrá que indicar el número de proveedores y empresas que se han evaluado; si había impactos ambientales negativos reales y los proveedores en los que se han encontrado; si estaban afectando a la universidad o sus actividades; el modo en que se han corregido o si se han roto relaciones.

- **MECANISMOS DE RECLAMACIÓN AMBIENTAL**

Mecanismos de reclamación ambiental	G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
-------------------------------------	---------	--

- o (G4-EN34) Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación: En el caso en que se generaran discrepancias o reclamaciones deben indicarse el número y si se han resuelto. Ni han quedado pendientes de resolución en el momento de elaboración de la memoria, también debe indicarse. Lo que se quiere conocer es, además, los mecanismos de reclamación en materia ambiental, que también deben indicarse.

➤ **ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIAL**

DESEMPEÑO SOCIAL		
G4-DMA Información sobre el enfoque de gestión		
Prácticas laborales y trabajo digno		
Empleo	G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosado por grupo etario, sexo y región
	G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad
	G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo

- o (G4-DMA) Información sobre el enfoque de gestión: Este enfoque de desempeño social se divide en las siguientes subcategorías: prácticas laborales y trabajo digno; derechos humanos; sociedad y responsabilidad de productos. La universidad debe aclarar en este punto el modo en que va a revisar su desempeño sobre cada una de esas subcategorías.

SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO

- EMPLEO

En este aspecto se espera que la universidad comunique los diferentes tipos de contrato que ofrece a todo su personal, tanto de administración y servicios (PAS), como docente e investigador (PDI), así como los convenios o contrataos programa que se tengan en vigor. Así mismo, deberá comunicarse qué regulación o normativa se ve obligada a cumplir la universidad a la hora de hacer sus contrataciones, así como si existen programas de igualdad, conciliación laboral, etc.

- o (G4-LA1) Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosado por grupo etario, sexo y región: Se quiere conocer el tipo de política de contrataciones que la universidad lleva a cabo: si se incentivan contrataciones en función del sexo, por edad, currículo. Así como la tasa de contrataciones y la rotación por ejercicio, distinguiendo entre PAS, funcionario o laboral, y PDI.
- o (G4-LA2) Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad: Aquellas acciones sociales que la universidad lleva a cabo para incrementar el bienestar de su comunidad universitaria. Hay que matizar quién tiene acceso a ellas.
- o (G4-LA3) Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo: Distinguiendo, de nuevo, entre

PAS y PDI, estos indicadores van a mostrar el grado de estabilidad y confianza de los padres y madres que cogen la baja y el compromiso de la universidad para con ellos.

- **RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECCIÓN**

Relaciones entre los trabajadores y la dirección	G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos
--	--------	---

- o (G4-LA4) Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos: El objetivo es conocer el grado de implicación del personal universitario en la institución. Si antes de tomar cualquier decisión y notificarla, de un modo unilateral por parte de la universidad, se consulta con el trabajador en cuestión. Y qué tiempos se tienen de adaptación a grandes cambios operativos.

- **SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Salud y seguridad en el trabajo	G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral
	G4-LA6	Tipo y tasas de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo
	G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad
	G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos

Antes de valorar los diferentes indicadores de este aspecto, al igual que en los demás, hay que aclarar sobre qué contexto se dan los datos. Hay que aclarar en este punto si existen programas de prevención de riesgos laborales en la universidad, así como las principales dolencias, riesgos y afecciones de los empleados, tanto PDI como PAS.

- o (G4-LA5) Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral: En caso de existir comités o grupos de prevención y control de riesgos laborales, se quiere conocer en qué medida están representados los empleados, según tipos de empleados. Hay que distinguir entre PAS y PDI de nuevo, porque serán diferentes las afecciones de unos y otros, tanto en cuanto sus tareas son

diferentes. Se quiere saber el número de empleados que conforman dichos comités para conocer de este modo la implicación del personal en la mejora de la seguridad y salud de su puesto de trabajo.

Pero no sólo hay que fijarse en los riesgos, sino en aquellas acciones o comités encargados de mejorar la salud de la comunidad universitaria. No sólo en cuanto a sus acciones laborales, sino aquellas que mejoren la calidad de vida y la salud de las personas, lo que luego resultará, además, beneficioso para su trabajo.

Este indicador, podría ser más acertado para la universidad si se modificara, dado que está suponiendo actividades muy dispares entre el gobierno universitario y el resto del PAS y PDI. Sin embargo, las actividades que se van a llevar cabo van a ser muy similares, por lo que el indicador podría quedar redactado del siguiente modo:

P18. Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para PAS y PDI, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.

- o (G4-LA6) Tipo y tasas de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo: Se trata de identificar las dolencias y afecciones más habituales para el personal de la universidad, así como los días de trabajo que se pierden por esas causas y el modo en que se controla.
- o (G4-LA7) Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad: Los docentes universitarios son personal de riesgo de enfermedades como la gripe.
- o (G4-LA8) Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos: Grado en que los sindicatos intervienen en esta cuestión.

- CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

Capacitación y educación	G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y les apoyen a gestionar el final de sus carreras profesionales
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional

- o (G4-LA9) Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral: Al ser centros de educación superior, las universidades son conscientes de la importancia de formas a sus empleados. En este indicador se pide el número medio de horas de formación que ha recibido cada empleado. Sin embargo sería importante también añadir la proporción entre las horas disfrutadas por empleado, y el total de horas ofrecidas de formación para los empleados. Distinguiendo si fuera necesario, entre la formación destinada al PAS y PDI.
- o (G4-LA10) Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y les apoyen a gestionar el final de sus carreras profesionales: Descripción de los cursos de formación continua que la universidad oferta tanto a PAS como a PDI. También pueden incluirse cursos de formación que estén abiertos a toda la comunidad universitaria, pero sobre los que el personal tenga alguna ventaja o bonificación (por ejemplo, que sean gratuitos). Se pide además si cuentan con programa de *outsourcing*.
- o (G4-LA11) Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional: Una de las formas de medir el desempeño de los empleados es por medio de las encuestas. En el caso del PDI, por un lado pueden realizarse encuestas sobre el grado de satisfacción con la universidad, con su puesto de trabajo, con los servicios, etc. Y por otro lado, se puede encuestar a los alumnos, y ver su grado de satisfacción con el desempeño docente de sus profesores. En el caso del PAS también puede encuestarse sobre su satisfacción en el puesto de trabajo y con los servicios y trato que recibe por parte de la universidad.

- **DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad
--	---------	--

- o (G4-LA12) Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad: Se quiere conocer el grado de compromiso real de la universidad, en cuanto al sexo, la edad o las minorías; en cada una de las categorías profesionales. En cada caso las universidades deberán describir su grupo de minorías: extranjeros, con minusvalías, etc. y por qué se les da esa consideración.

- IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	G4-LA13	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad
---	---------	---

- o (G4-LA13) Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad: Previamente habrá que describir el entorno jurídico y socioeconómico, sobre todo en lo relativo a los planes de igualdad. Se quiere ver si existe alguna diferencia salariales en la plantilla, por cuestión de sexo.

- EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES

Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales
	G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto

Aún en las universidades, los proveedores son una parte significativa de la cadena de suministro, por ello se vela tanto por su comportamiento. Siendo uno de los grupos de interés de la institución, debe cuidarse el tipo de compromiso que se adquiere. Sin embargo, la universidad no debe quedarse sólo en este punto, dado que en sus actividades cotidianas tiene también compromisos con otras empresas donde sus alumnos hacen prácticas laborales o trabajos de investigación conjuntos. Si bien será complicado averiguar las prácticas laborales al interno de cada una de las empresas con las que se tiene relación, por lo menos habrá que asegurarse de que se cumplan los compromisos laborales con los empleados (horarios, vacaciones, tareas, etc.). Por ello se propone el cambio de este aspecto material:

EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LAS EMPRESAS CON LAS QUE LA UNIVERSIDAD TIENE RELACIÓN

En cuanto a los indicadores, pueden mantenerse los propuestos, teniendo en cuenta la amplitud de los mismos:

- o (G4-LA14) Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales: En esta ocasión se quiere evaluar qué tipo de prácticas laborales llevan a cabo. Por ejemplo en cuanto a la igualdad. Pero como se ha comentado, no sólo proveedores, sino las nuevas empresas con

las que tiene vinculación la universidad. El indicador propuesto quedaría del siguiente modo:

P19. Porcentaje de nuevas empresas y proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.

- o (G4-LA15) Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto: Que, por ejemplo, la empresa encargada del cuidado de los jardines del campus tuviera un comportamiento sexista con sus empleados, o en la cafetería no se respetaran unos horarios dignos, afectaría a la universidad, a su imagen y a su compromiso social. Del mismo modo ocurre con aquellas empresas en las que debe hacer las prácticas el alumno. Por ello, se pide conocer, no sólo los riesgos para la universidad de unas prácticas laborales incorrectas de sus proveedores, sino el modo en que éstas se solucionarían o las medidas que se llevarían a cabo. En este caso no sería necesario cambiar el indicador.

- MECANISMOS DE RECLAMACIÓN SOBRE PRÁCTICAS LABORALES

Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
---	---------	--

- o (G4-LA16) Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación: En el caso de las universidades y teniendo en cuenta que se trata de los conflictos internos que puedan generarse en desempeño laboral, deberían incluirse las reclamaciones no sólo sobre los empleados, sino para el conjunto de la comunidad universitaria.

Para ello las universidades cuentan con el órgano Consejo Social o la figura del Defensor Universitario. Ambos velan porque se cumplan y respeten las normas y valores de la universidad. Éstos recogerán las incidencias recibidas por malas prácticas del personal universitario hacia los alumnos y al contrario. También será importante recoger las reclamaciones que puedan surgir de las relaciones con las empresas donde los alumnos realizan sus prácticas.

SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS

Esta subcategoría se centra en el aspecto social de los derechos humanos. Se quiere conocer la implicación de la universidad en el cumplimiento y gestión de los derechos humanos.

Por el contexto social que rodea la universidad española, al igual que la europea, se parte del respeto y cumplimiento de los derechos básicos de las personas. Podrían señalarse los diferentes aspectos de esta subcategoría como no materiales y no completar ningún indicador, sin embargo, dada la idiosincrasia de la universidad en cuanto a su misión formativa, de investigación, de búsqueda de la verdad y promotora del cambio, a esta subcategoría se le propone un enfoque diferente al de la guía del GRI.

Se va a partir del supuesto real de que todas las acciones que se desempeñan en, por y para la universidad, cumplen con los derechos humanos. Sin embargo, dado que esporádicamente la universidad podría encontrarse con situaciones de violación de los derechos humanos, al trabajar con empresas proveedoras extranjeras, por ejemplo, van a seguir contemplándose los indicadores que propone el GRI.

Así, esta subcategoría va a quedar dividida en dos aspectos fundamentales. Por un lado, uno que indique el grado en que la universidad se implica en la difusión, estudio, conocimiento y mejora de dichos derechos fundamentales. Y por otro lado, el aspecto que contempla la posibilidad de incumplimiento de los derechos humanos por parte de terceros. Además se mantienen los aspectos de medidas de seguridad y mecanismos de reclamación.

- INVERSIÓN

Derechos humanos	
Inversión	G4-HR1 Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos
	G4-HR2 Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados

- o (G4-HR1) Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos: Este indicador pretende conocer las cláusulas o criterios de derechos humanos incluidas en los contratos o en las relaciones con terceros. Partiendo del supuesto inicial de que todos los contratos

y relaciones cumplen con los derechos humanos, este indicador no se considera de aplicación a la universidad.

- o (G4-HR2) Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados: En este caso, el epígrafe tal y como se plantea sería aplicable a la universidad, si se dieran cursos de formación a los empleados sobre los derechos humanos. Sin embargo, será más útil y enriquecedor si la universidad señala todos aquellos cursos, investigaciones, proyectos o voluntariado, que lleve a cabo, relacionados con los derechos humanos.

Por eso, se proponen el siguiente aspecto e indicadores que lo componen, teniendo en cuenta los demás aspectos que contempla esta subcategoría:

ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN SOBRE LOS DERECHOS HUMANOS

P20. Actividades de promoción, difusión y conocimiento de los derechos humanos, por parte de la universidad. En materia de no discriminación, libertad de asociación, trabajo infantil, trabajo forzoso, derechos de la población indígena o minorías étnicas.

P21. Cátedras, estudios, cursos o investigaciones que se llevan a cabo en la universidad sobre los derechos humanos. En materia de no discriminación, libertad de asociación, trabajo infantil, trabajo forzoso, derechos de la población indígena o minorías étnicas.

- NO DISCRIMINACIÓN

No discriminación	G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas
----------------------	--------	---

- o (G4-HR3) Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas: Dada la creciente globalización y la internacionalización del conocimiento, la convivencia entre diferentes culturas es un hecho. Por eso se considera una cuestión importante el respeto y la no discriminación, en la sociedad y por tanto en la universidad. Se deben indicar las sanciones o medidas previstas ante casos de discriminación, así como señalar los casos que se hubieran producido tales situaciones.

- LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos
--	--------	---

- o (G4-HR4) Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos: En el caso de que la universidad mantenga relaciones con empresas en los que sospeche que se incumplan o vulneren los derechos humanos, debe indicar el modo en que procede. Así mismo se debe señalar el tipo de empresa u organización de que se trata, su localización y contexto social.

Este indicador se sustituirá más adelante por otro que englobe varios de estos aspectos.

- TRABAJO INFANTIL

Trabajo infantil	G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil
------------------	--------	---

- o (G4-HR5) Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil: Como se ha comentado al inicio de esta subcategoría, este indicador, no sería de aplicación a la universidad, desde el punto de vista de su implicación directa. Sin embargo, al igual que en el epígrafe anterior, en caso de que la universidad topara con otras organizaciones en las que no se diera explotación infantil deberían notificarlo en este punto, así como las medidas que llevaran a cabo.

Este indicador se sustituirá más adelante por otro que englobe varios de estos aspectos.

- TRABAJO FORZOSO

Trabajo forzoso	G4-HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso
-----------------	--------	--

- o (G4-HR6) Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso: Puede ocurrir que la universidad advirtiera dichas situaciones en alguna empresa con la que colaborara, en ese caso, se deberá de notificar.

Este indicador se sustituirá más adelante por otro que englobe varios de estos aspectos.

- **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

Medidas de seguridad	G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones
----------------------	--------	--

- o (G4-HR7) Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones: Este indicador no sería de aplicación para la universidad, dado que la formación que se aplicará al personal de seguridad, será asumiendo los derechos humanos.

- **DERECHOS DE LA POBLACIÓN INDÍGENA**

Derechos de la población indígena	G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas
-----------------------------------	--------	---

- o (G4-HR8) Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas: En el caso de la universidad española, o europea, puede referirse a minorías étnicas. En cualquier caso, son cuestiones que podrán darse de forma esporádica.

- **EVALUACIÓN**

Evaluación	G4-HR9	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos
------------	--------	--

- o (G4-HR9) Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos: Dado que la universidad no va a trasladarse directamente a otros países, sino que lo hará

mediante convenios con otras universidades o empresas, este indicador sí podría aplicarse. Además, en la medida en la que realice acciones internacionales, deberá realizar una evaluación previa, para detectar casos de violación de los derechos humanos.

Los aspectos que se ha ido señalando que iban a agruparse, lo harán junto con este en el siguiente punto, formando así uno sólo que prácticamente trasladará la misma información.

- EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Evaluación de los proveedores	G4-HR10	Porcentaje de los nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos
	G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas

- o (G4-HR10) Porcentaje de los nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos: Se va a intentar que las empresas con las que trabaja la universidad no incumplan las garantías fundamentales de las personas, o no se colabore con esas empresas, por medio de evaluaciones.

Este indicador se sustituye, junto con los anteriormente señalados (libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso y derechos de la población indígena) en el siguiente aspecto e indicadores. Quedaría del siguiente modo:

EVALUACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y OTRAS COLABORACIONES

P22. Número y porcentaje de nuevas empresas (proveedoras o colaboradoras) que fueron evaluadas según criterios de derechos humanos.

P23. Empresas u organizaciones asociadas en modo alguno con la universidad en las que se han detectado vulnerabilidad en el cumplimiento de los derechos humanos en materia de: libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso y derechos de la población indígena o minorías étnicas.

- o (G4-HR11) Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas: Al igual que el indicador anterior, va a unirse con el aspecto evaluación, G4-HR10:

P24. Impacto significativos (negativos y positivos) en materia de derechos humanos en las empresas de la cadena de suministro y colaboradoras de la universidad.

- MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
--	---------	---

- o (G4-HR12) Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación: Indicarse en el supuesto de que se hayan presentado tales situaciones.

SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD

Esta subcategoría se centra en la relación de la universidad con su entorno. Uno de los grupos de interés en los que la universidad tiene una mayor incidencia es con su comunidad local, tal y como se ha ido mostrando a lo largo esta investigación. Por eso, en esta subcategoría se van a mostrar aspectos relacionados directamente con su localización y sus actuaciones frente a terceros.

Sociedad		
Comunidades locales	G4-SO1	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local
	G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales en las comunidades locales

- COMUNIDADES LOCALES

- o (G4-SO1) Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local: Se desea conocer las actividades, programas, implicación e impactos de la universidad, allí donde está localizada.

Muchos de los indicadores del CMI son ya una referencia sobre el desempeño sostenible de la universidad con el entorno. Partiendo de ellos, se pueden definir unos indicadores más propios de la universidad:

P25. Número de alumnos de la universidad pertenecientes a la comunidad local en relación con el número de alumnos potenciales de la comunidad local.

P26. Grado de participación de la comunidad local en la universidad: participación en cursos, en otras actividades (infraestructura, biblioteca, gimnasio, ocio, restauración)

P27. Actividades de desarrollo de la comunidad local, como la promoción de la iniciativa emprendedora, o actividades desarrolladas en colaboración con organismos o empresas del entorno.

- o (G4-SO2) Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales en las comunidades locales: Este indicador, siendo válido también para la universidad, podría reformularse del siguiente modo, indicando además los impactos positivos concretos que pudieran generarse:

P28. Efectos negativos y positivos, significativos, posibles o reales en la comunidad local universitaria.

- LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Lucha contra la corrupción	G4-SO3	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados
	G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción
	G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas

El objetivo de este aspecto es conocer las medidas que llevan a cabo las universidades para evitar la corrupción en su institución: el modo en que se gestionan donaciones o posibles conflictos de intereses.

- o (G4-SO3) Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados: En el caso de la universidad, estando tomándola como un todo, debería formularse el indicador del siguiente modo:

P29. Tasa de evaluación y detección (del total de la universidad), de los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos.

- o (G4-SO4) Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción: Si la universidad tiene establecidos protocolos de formación y comunicación sobre la corrupción, debe informarse en este punto. Así como el número o porcentaje de la plantilla que ha recibido tal formación.
- o (G4-SO5) Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas: El impacto que los casos de corrupción tienen en entidades como la universidad, sobre todo en la universidad pública, es muy grave. Por ello, en caso de haberse constatado fehacientemente casos de corrupción, deben indicarse, así como el modo en que la universidad ha procedido.

- POLÍTICA PÚBLICA

Política Pública	G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario
------------------	--------	--

- o (G4-SO6) Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario: Este indicador pretende medir el modo en que la universidad colabora económicamente en la política.

En el caso de la universidad, dado que se supone que es un bien social, un servicio público, va a emplearse este indicador para señalarse la recaudación de impuestos, así como la contribución a la seguridad social por parte de la universidad.

- POLÍTICAS DE COMPETENCIA DESLEAL

Prácticas de competencia desleal	G4-SO7	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas
----------------------------------	--------	--

- o (G4-SO7) Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas: Si la universidad informante tuviera alguna causa pendiente en este tema, debiera indicarse.

- **CUMPLIMIENTO REGULATORIO**

Cumplimiento regulatorio	G4-SO8	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa
--------------------------	--------	--

- o (G4-SO8) Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa: Al igual que en otras ocasiones, si la universidad hubiera recibido alguna sanción por incumplimiento de la ley o la norma, se notificará en este aspecto.

- **EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES**

Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social
	G4-SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas

- o (G4-SO9) Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social: En varios aspectos se ha considerado la actuación de los proveedores. En esta ocasión se quiere medir el impacto social de los mismos. Por ello se indicará el porcentaje de aquellos que han sido examinados.

Tal y como se ha hecho en otros aspectos, va considerarse, no sólo la actuación de los proveedores, sino de las empresas con las que los alumnos hacen las prácticas o con las que colabora la universidad. Habrá que indicar el motivo por el que se les ha examinado: su gran volumen de operaciones juntas, indicios de impactos significativos, etc.

El aspecto e indicador quedaría del siguiente modo:

EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS CON LAS QUE LA UNIVERSIDAD TIENE RELACIÓN

P30. Porcentaje de nuevos proveedores y empresas que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.

- o (G4-SO10) Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas: Siendo de aplicación para la universidad, va a modificarse del siguiente modo:

P31. Impactos significativos y potenciales para la sociedad de la cadena de suministro. Medidas adoptadas con los impactos negativos.

- **MECANISMOS DE RECLAMACIÓN POR IMPACTO SOCIAL**

Mecanismos de reclamación por impacto social	G4-SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
--	---------	--

- o (G4-SO11) Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación: Se desea conocer el modo de comunicar, proceder y gestionar las reclamaciones recibidas sobre los impactos sociales de la universidad. Buzón de sugerencias, hoja de reclamaciones, etc. Será interesante distinguir entre las procedentes de la comunidad universitaria y las externas.

SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO

Esta subcategoría se centra en los impactos de la actividad universitaria, en este caso, hacia los clientes, que van a ser los alumnos. Al igual que se irá modificando cada aspecto para que se ajuste a la universidad, se propone un cambio en la subcategoría:

RESPONSABILIDAD DE SERVICIO

- **SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE**

Responsabilidad del producto		
Salud y seguridad de cliente	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras
	G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes

- o (G4-PR1) Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover

mejoras: Este indicador será de aplicación en lo referente a la formación e investigación de aquellas áreas en las que la salud o seguridad se vean vulnerables.

Se propone, una modificación del aspecto y el indicador:

SALUD Y SEGURIDAD DE LOS ALUMNOS

P32. Porcentaje de actividades académicas significativas, cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.

- o (G4-PR2) Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes: Puede entenderse el ciclo de vida del producto, como los cursos académicos de una titulación. Se debe, por tanto, indicar, el número de incidentes, por curso académico, producidos de un incumplimiento de la normativa, por ejemplo, incumplimiento de las medidas de seguridad en las prácticas de un laboratorio.

Se propone, en su lugar el siguiente indicador:

P33. Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o medidas de seguridad y salud, por curso académico, desglosados por tipo de resultado de dichos incidentes.

- ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR3	Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos
	G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado
	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes

- o (G4-PR3) Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos: En el caso de las universidades, se pide transparencia en la información facilitada a los alumnos sobre la oferta académica: desglose del profesorado, asignaturas, horarios, recursos disponibles,

satisfacción del alumnado, tasa de empleabilidad de los egresados y cualquier otro indicador que garantice la calidad de los servicios ofertados.

P34. Tipo de información requerida en la presentación de la oferta académica y formativa de la universidad.

- o (G4-PR4) Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado: En el caso de que se produzca un incumplimiento significativo, según el orden interno de la universidad (o lo que disponga organismos como ANECA), hay que indicar el número y la falta que acometen. Este indicador muestra una ineficaz gestión interna.

Se propone la siguiente redacción para este indicador:

P35. Número de faltas a la información de la oferta académica y formativa según lo establecido y regulado en la universidad, desglosado en función del tipo de resultado.

- o (G4-PR5) Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes: Quiere señalar y conocer la satisfacción de los clientes, en el caso universitario, de los alumnos.

P36. Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los alumnos.

- COMUNICACIONES DE MERCADOTECNIA

Comunicaciones de mercadotecnia	G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio
	G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado

- o (G4-PR6) Venta de productos prohibidos o en litigio: Existen leyes y organismos que regulan la actividad universitaria, en cuanto al modo de organizar las titulaciones, modo de acceso a la universidad, tipo de evaluación que debe seguirse, etc. Existe un periodo de tiempo razonable para la adaptación a la normativa. En este indicador la propuesta es la de indicar el número de estudios o cursos en proceso de adaptación a la normativa. No estarán cometiendo una actividad prohibida, pero será un indicador sobre la diligencia en el cumplimiento de la ley.

La propuesta de indicador que se hace es la siguiente:

P37. Número de cursos o estudios en proceso de adaptación a la normativa.

- o (G4-PR7) Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado: Si se hubieran faltado a la verdad con las campañas de marketing de la universidad, se indicarán en este punto: el número y el tipo de consecuencias y faltas cometidas.

- PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES

Privacidad de los clientes	G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
----------------------------	--------	--

- o (G4-PR8) Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes: Tanto en el caso del nombre del aspecto como en el del indicador, se cambiará el término clientes por el de alumno, por ser más apropiado para la institución universitaria. En este indicador se pretende conocer el grado en que la universidad cumple con la ley de protección de datos de los alumnos.

PRIVACIDAD DE LOS ALUMNOS

P38. Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y fuga de datos de los alumnos.

- CUMPLIMIENTO REGULATORIO

Cumplimiento regulatorio	G4-PR9	Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios
--------------------------	--------	--

- o (G4-PR9) Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios: En caso de que la universidad informante no se ajustara a la normativa y fuera sancionada, se indicaría en este punto.

Se propone un cambio en la redacción del indicador:

P39. Costo de las multas significativas por incumplimiento de la normativa y legislación vigente, relativas a la oferta académica.

Tras este análisis se muestra un cuadro resumen en el que se ha ido indicando si los indicadores analizados se consideran de aplicación (A) o no (N) a la universidad, o si son aplicables pero con modificaciones (M):

Tabla 30. Resumen de valoración de los indicadores del GRI y su aplicación a la universidad

Perfil	Descripción	N	M	A
Contenidos de Perfil				
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS				
	G4-1 Declaración del Máximo Responsable			
	G4-2 Declaración de los principales impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad			
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN				
	G4-3 Nombre de la organización			
	G4-4 Principales marcas, productos y servicios			
	G4-5 Localización de la Sede Principal			
	G4-6 Países en los que opera la organización y lleva a cabo operaciones significativas			
	G4-7 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica			
	G4-8 Mercados servidos (desglose geográfico, sectores que abastece, y tipos de clientes)			
	G4-9 Dimensiones de la organización informante			
	G4-10 Tipos de empleados			
	G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos			
	G4-12 Cadena de suministro de la organización			
	G4-13 Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria			
Participación en iniciativas externas	G4-14 Cómo aborda la organización el principio de precaución			
	G4-15 Cartas, principios u otras iniciativas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado			
	G4-16 Lista de las asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece			
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA				
	G4-17 Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes			
	G4-18 Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto			
	G4-19 Lista de los Aspectos materiales			

	G4-20 Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material			
	G4-21 Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material			
	G4-22 Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas			
	G4-23 Cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores			
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS				
	G4-24 Lista de los grupos de interés vinculados a la organización			
	G4-25 Criterio de elección de los grupos de interés con los que se trabaja			
	G4-26 Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés			
	G4-27 Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés			
PERFIL DE LA MEMORIA				
	G4-28 Periodo objeto de la memoria			
	G4-29 Fecha de la última memoria			
	G4-30 Ciclo de presentación de memorias			
	G4-31 Punto de contacto para solventar las dudas			
Índice de GRI	G4-32 Opción «de conformidad» con la Guía elegido			
Verificación	G4-33 Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria			
GOBIERNO				
Estructura de gobierno y su composición	G4-34 Estructura de gobierno de la organización, y de los comités del órgano superior de gobierno			
	G4-35 Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta Dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, medioambiental y social			
	G4-36 Si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno			
	G4-37 Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno			
	G4-38 Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités			
	G4-39 Si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo			
	G4-40 Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités			
	G4-41 Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses			
	G4-42 Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización			
	G4-43 Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales			

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN ESPAÑA: PROPUESTA DE UN MODELO DE MEMORIA PARA SU VERIFICACIÓN

	G4-EN21	NO _x , SO _x y otras emisiones atmosféricas significativas			
Efluentes y residuos	G4-EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino			
	G4-EN23	Peso total de los residuos según tipo y método de tratamiento			
	G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos			
	G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente			
	G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización			
Productos y servicios	G4-EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios			
	G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos			
Cumplimiento regulatorio	G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental			
Transporte	G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal			
General	G4-EN31	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales			
Evaluación ambiental de los proveedores	G4-EN32	Porcentajes de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales			
	G4-EN33	Impactos ambientales negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto			
Mecanismos de reclamación ambiental	G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación			
DESEMPEÑO SOCIAL					
	G4-DMA	Información sobre el enfoque de gestión			
Prácticas laborales y trabajo digno					
Empleo	G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosado por grupo etario, sexo y región			
	G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad			
	G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo			

Relaciones entre los trabajadores y la dirección	G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos							
Salud y seguridad en el trabajo	G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral							
	G4-LA6	Tipo y tasas de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo							
	G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad							
	G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos							
Capacitación y educación	G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral							
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y les apoyen a gestionar el final de sus carreras profesionales							
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional							
Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad							
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	G4-LA13	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad							
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales							
	G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto							
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación							
Derechos humanos									
Inversión	G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos							

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN ESPAÑA: PROPUESTA DE UN MODELO DE MEMORIA PARA SU VERIFICACIÓN

	G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados			
No discriminación	G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas			
Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos			
Trabajo infantil	G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil			
Trabajo forzoso	G4-HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso			
Medidas de seguridad	G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones			
Derechos de la población indígena	G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas			
Evaluación	G4-HR9	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos			
Evaluación de los proveedores	G4-HR10	Porcentaje de los nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos			
	G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas			
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación			
Sociedad					
Comunidades locales	G4-SO1	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local			
	G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales en las comunidades locales			
Lucha contra la corrupción	G4-SO3	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados			
	G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción			
	G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas			

Política Pública	G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario							
Prácticas de competencia desleal	G4-SO7	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas							
Cumplimiento regulatorio	G4-SO8	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa							
Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social							
	G4-SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas							
Mecanismos de reclamación por impacto social	G4-SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación							
Responsabilidad del producto									
Salud y seguridad de cliente	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras							
	G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes							
Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR3	Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos							
	G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado							
	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes							
Comunicaciones de mercadotecnia	G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio							
	G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado							
Privacidad de los clientes	G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes							
Cumplimiento regulatorio	G4-PR9	Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios							

CAPÍTULO VII. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA GUÍA G4 DEL GRI Y SU APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD

Tras el análisis de la guía del *Global Reporting Initiative*, G4 y su aplicación a las memorias de sostenibilidad universitarias se han obtenido algunos resultados de interés.

Por un lado, casi todos los indicadores propuestos pueden emplearse en la universidad, sin embargo lo que debe cambiar es el enfoque con que se intentan aplicar a la misma. Están diseñados desde un punto de vista empresarial, con una única misión y responsabilidades muy definidas. En el caso de la universidad se ha ido comprobando que su idiosincrasia y complejidad hacen más compleja la tarea de análisis y que los límites de sus responsabilidades, por su naturaleza social parecen muy difusos.

Por ello, de los 149 indicadores que propone la guía, se modifican 39 de ellos. En algunos casos los cambios han sido sustanciales, cambiando por completo el enfoque. Algunos de los indicadores modificados se han agrupado, y otros se han incrementado, por eso el número de los nuevos indicadores resulta similar, siendo 37 las nuevas propuestas.

Sin embargo, el objetivo de esta tesis doctoral era la elaboración de un Manual de Aplicación de la guía G4 del GRI. Dicho Manual, resultado de esta investigación, se presenta de forma aneja a este trabajo, siendo el verdadero fruto del mismo.

7.1. INDICADORES NO APLICABLES

Existen una serie de indicadores que se han considerado de no aplicación a la universidad, tal y como se ha ido justificando y analizando en el proceso anterior.

Tabla 31. Indicadores del GRI no aplicables a la universidad

ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA	G4-17 Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes.
GOBIERNO	G4-53 Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución. G4-28 Si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.
DESEMPEÑO AMBIENTAL	G4-EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua. G4-EN15 Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).
DESEMPEÑO SOCIAL DERECHOS HUMANOS	G4-HR1 Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.

7.2. INDICADORES SUJETOS A MODIFICACIÓN

Por otro lado, existen una serie de indicadores sobre los que se proponen unas modificaciones. La relación de indicadores se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32. Relación de indicadores del GRI y su propuesta de cambio.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	
- G4-12 Cadena de suministro de la organización.	P1. Proveedores y empresas que forman parte de la cadena de suministro de la universidad. P2. Planes de estudio y titulaciones verificados por ANECA.
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA	
- G4-17 Lista de entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes.	P3. Lista de las entidades en las que la universidad tiene participación
GOBIERNO	
- G4-35 Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la Alta Dirección. - G4-36 Si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	P4. Órganos de Gobierno encargados de las cuestiones económicas, medioambientales y sociales. Órganos de Gobierno o responsables ante los que éstos, rinden cuentas.
- G4-41 Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses.	P5. Composición y funcionamiento del Defensor Universitario y otras figuras similares
- G4-57 Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita.	P6. Funcionamiento del Consejo Social y otros órganos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita
- G4-58 Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.	P7. Funcionamiento del Defensor Universitario y otros mecanismos externos e internos para la denuncia de prácticas o conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.
DESEMPEÑO AMBIENTAL	
- G4-EN1 Materiales por peso o volumen.	P8. Consumo de papel (peso) durante el ejercicio, como universidad, por PDI, PAS y por alumno. P9. Consumo de materiales de laboratorio o actividades científicas
- G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados: Sería de aplicación al papel empleado y reciclado.	P10. Proporción del papel reciclado sobre el total del papel empleado. Cálculo para el total de la universidad y por PDI, PAS y alumno.
- G4-EN8 Captación total de agua según la fuente.	P11. Cantidad y tipología de agua consumida: residual, potable municipal, embotellada. P12. Proporción de agua consumida entre su unidad de destino (agua reciclada para jardines entre los metros cuadrados de superficie de jardines; agua potable municipal entre número de miembros de la comunidad universitaria).

<ul style="list-style-type: none"> - G4-EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada. 	<p>P13. Cátedras, investigaciones o proyectos relacionados con el agua</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-EN11 Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad. - G4-EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios. - G4-EN13 Hábitats protegidos o restaurados. - G4-EN14 Número de especies incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie. 	<p>P14. Cátedras, investigaciones o proyectos relacionados con la biodiversidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-EN27 Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios. - G4-EN28 Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos. - G4-EN32 Porcentajes de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales 	<p>P15. Cursos, grados o asignaturas relacionados con la responsabilidad social, sostenibilidad o ética. Se desean conocer el número de cada tipo así como los alumnos que los frecuentan. P16. Actividades de voluntariado, ONG o actividades en materia de sostenibilidad, promovidas y llevadas a cabo por la universidad, alumnos o los demás grupos de interés. P17. Porcentaje de nuevas empresas que se examinaron en función de criterios ambientales</p>
DESEMPEÑO SOCIAL	
PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO	
<ul style="list-style-type: none"> - G4-LA5 Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral 	<p>P18. Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para PAS y PDI, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-LA14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales 	<p>P19. Porcentaje de nuevas empresas y proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.</p>
DERECHOS HUMANOS	
<ul style="list-style-type: none"> - G4-HR2 Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus 	<p>P20. Actividades de promoción, difusión y conocimiento de los derechos humanos, por parte de la universidad. En materia de no discriminación, libertad de asociación, trabajo infantil, trabajo forzoso, derechos de la población indígena o minorías étnicas.</p>

<p>actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados</p>	<p>P21. Cátedras, estudios, cursos o investigaciones que se llevan a cabo en la universidad sobre los derechos humanos. En materia de no discriminación, libertad de asociación, trabajo infantil, trabajo forzoso, derechos de la población indígena o minorías étnicas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-HR4 Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos. - G4-HR5 Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil. - G4-HR6 Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso. - G4-HR10 Porcentaje de los nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos. 	<p>P22. Número y porcentaje de nuevas empresas (proveedoras o colaboradoras) que fueron evaluadas según criterios de derechos humanos.</p> <p>P23. Empresas u organizaciones asociadas en modo alguno con la universidad en las que se han detectado vulnerabilidad en el cumplimiento de los derechos humanos en materia de: libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso y derechos de la población indígena o minorías étnicas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-HR11 Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas. 	<p>P24. Impacto significativos (negativos y positivos) en materia de derechos humanos en las empresas de la cadena de suministro y colaboradoras de la universidad.</p>
<p>SOCIEDAD</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - G4-SO1 Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local. 	<p>P25. Número de alumnos de la universidad pertenecientes a la comunidad local en relación con el número de alumnos potenciales de la comunidad local.</p> <p>P26. Grado de participación de la comunidad local en la universidad: participación en cursos, en otras actividades (infraestructura, biblioteca, gimnasio, ocio, restauración)</p> <p>P27. Actividades de desarrollo de la comunidad local, como la promoción de la iniciativa emprendedora, o actividades desarrolladas en colaboración con organismos o empresas del entorno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-SO2 Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales en las comunidades locales. 	<p>P28. Efectos negativos y positivos, significativos, posibles o reales en la comunidad local universitaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - G4-SO3 Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados. 	<p>P29. Tasa de evaluación y detección (del total de la universidad), de los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos.</p>

- G4-SO9 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	P30. Porcentaje de nuevos proveedores y empresas que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.
- G4-SO10 Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.	P31. Impactos significativos y potenciales para la sociedad de la cadena de suministro. Medidas adoptadas con los impactos negativos.
RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO	
- G4-PR1 Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	P32. Porcentaje de actividades académicas significativas, cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.
- G4-PR2 Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	P33. Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o medidas de seguridad y salud, por curso académico, desglosados por tipo de resultado de dichos incidentes.
- G4-PR3 Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	P34. Tipo de información requerida en la presentación de la oferta académica y formativa de la universidad.
- G4-PR4 Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.	P35. Número de faltas a la información de la oferta académica y formativa según lo establecido y regulado en la universidad, desglosado en función del tipo de resultado.
- G4-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	P36. Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los alumnos.
- G4-PR6 Venta de productos prohibidos o en litigio.	P37. Número de cursos o estudios en proceso de adaptación a la normativa.
- G4-PR8 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	P38. Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y fuga de datos de los alumnos.
- G4-PR9 Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios.	P39. Costo de las multas significativas por incumplimiento de la normativa y legislación vigente, relativas a la oferta académica.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

En este último capítulo se exponen las principales conclusiones alcanzadas en la consecución del objetivo principal y central de la investigación, esto es, la elaboración de un manual de aplicación de la guía G4 del GRI para la elaboración y publicación de las memorias de responsabilidad social de las universidades.

8.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo se ha desarrollado según el modelo de análisis planteado inicialmente. Se ha comenzado por una revisión de la literatura de RSE que justifica la aparición posterior de la RSU. Los principales hallazgos han sido los siguientes:

- La RSE surge de la Teoría de los *stakeholders*, como respuesta a sus demandas y al papel social de las empresas. Las empresas y organizaciones comenzaron a tener más en cuenta a los grupos de interés y de ese compromiso surgió la RSE.
- Para considerarse empresas socialmente responsable, deben llevar a cabo acciones de responsabilidad social de un modo integrador y eficiente. Para ello elaboran una estrategia de responsabilidad social. Esa estrategia se define en base a los tres pilares de la RSE o lo que también se conoce como la *triple bottom line*: aspecto medioambiental, aspecto social y aspecto económico.

A la hora de recopilar y medir el desempeño de esas acciones que se han llevado a cabo, las empresas acuden a auditorías u órganos que verifiquen sus actividades y/o a la elaboración de memorias. El instrumento más empleado para informar sobre las acciones de responsabilidad social, son las memorias. Esta herramienta es de gran utilidad en la comunicación con los grupos de interés. Su planteamiento se hace, generalmente, en base a la TBL, para poder medir de una forma completa el desempeño sostenible de la empresa que elabora el reporte.

- Tanto para las empresas como para los *stakeholders*, no siempre es suficiente con la elaboración de una memoria y exigen que un órgano externo certifique las acciones de responsabilidad social que se hayan llevado a cabo por la organización. El organismo más empleado y de mayor relevancia internacional en la publicación y certificación de memorias de responsabilidad social, es el GRI.

El GRI emite guías que ayudan a la elaboración de las memorias de responsabilidad social. Además, aun no habiendo empleado sus guías, el GRI permite a las organizaciones la publicación y verificación de sus memorias.

Los motivos que han hecho que del GRI un organismo fundamental y de referencia en el campo de la responsabilidad son:

- Respalda las acciones de responsabilidad social de las empresas. Dan validez al trabajo que éstas hacen y más garantías para los grupos de interés.
- Permite que las organizaciones realicen sus memorias de un modo similar, lo que las hace más comparables entre sí.
- Esa comparabilidad y transparencia va a enriquecer el mercado, dando más información a los inversores, consumidores, proveedores, etc. que podrán basar sus decisiones en esos reportes.
- Simplifican la elaboración de las memorias. Las guías son de gran ayuda para las empresas. Cuentan además con un manual de aplicación y otro aclaratorio sobre los principios y contenidos básicos. Esos documentos van a emplearlos las empresas en muchas ocasiones, como base para diseñar sus acciones de RS.
- Mantiene los pilares de la RSE de un modo íntegro, basando sus indicadores en documentos de relevancia internacional sobre la RS, como el Pacto Mundial o los Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y Política Social.

En la segunda parte de la investigación comenzaba con el estudio de la institución universitaria. De éste se recogen las siguientes conclusiones:

- La universidad es una institución con un destacable papel en la sociedad. Su misión educativa le permite acercarse a cientos de alumnos cada año, de ciudadanos, que se forman y crecen en ella. Esto otorga una gran responsabilidad a la universidad, obligándola a ser ejemplo de buen comportamiento. Debe permanecer al corriente de las necesidades del mercado, de las empresas y de la sociedad, garantizando que la formación que adquieren los alumnos cumple con los requisitos profesionales y humanos que se espera de ellos.

Con la investigación y la transferencia del conocimiento se descubre la universidad en la búsqueda del progreso y la mejora científica y por otro lado con el compromiso de que dichas investigaciones contribuyan en la mejora del bienestar de la sociedad, comenzando por el entorno donde ésta se establece.

- El conjunto de *stakeholders* de la universidad es complejo y determinante en el desempeño universitario. En función de las misiones hay unas partes implicadas u otras a las que la universidad debe atender.

Tras la revisión de la literatura y de los *stakeholders* que las universidades españolas identifican en sus memorias, se van a tener en cuenta los siguientes grupos de interés:

- Gobierno universitario: Compuesto por los órganos de gobierno que gestionan la universidad, en su dualidad educación-gestión:
 - Por un lado se encuentran los órganos de gobierno de gestión académica.
 - Por otro lado, los encargados de las gestiones administrativas.
 - Empresas: Las universidades, mantienen relación con tres tipos de entidades:
 - Proveedoras: de materiales o recursos.
 - Empleadoras: dan trabajo a los graduados o contratan a los alumnos para sus prácticas curriculares.
 - En colaboración de investigación: mantienen acuerdos con las universidades en la difusión de conocimiento o proyectos científicos.
 - Personal: La dualidad educación-gestión se muestra también aquí:
 - Personal Docente e Investigador (PDI): los que desempeñan la tarea de educación e investigación.
 - Personal de Administración y Servicios (PAS): dan soporte a la actividad universitaria, encargándose de la gestión.
 - Estudiantes: Los inscritos a la universidad en cualquier modalidad.
 - Sociedad: La comunidad local del entorno universitario y la comunidad civil que pueda verse afectada.
- Las tres misiones de la universidad, su compromiso con la sociedad y su necesidad no sólo de ser sostenible, sino de promover la cultura de la responsabilidad social, hacen de la universidad una organización diferente a

la empresa y similar a las instituciones públicas. Los resultados y análisis son perfectamente aplicables tanto a las universidades públicas y privadas.

Debido a esa gran similitud entre las universidades y los organismos públicos, se ha partido del estudio de las universidades públicas. Por eso el siguiente punto, antes de analizar la RSU ha sido el estudio de la RSA, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- La aplicación de la RSA difiere según el tipo de organización de que se trate. Las administraciones u organismos públicos tienen una misión diferente a la de las empresas: no es el ánimo de lucro, sino la satisfacción o el cumplimiento con los usuarios, clientes o ciudadanos. En el caso de las universidades la atención se centra en los alumnos.
- Las acciones de responsabilidad social de las instituciones públicas son en base a los tres pilares: medioambiente, económico y social. Sin embargo, la RSA debe cuidar además su papel como nexo con la sociedad.

Además de tener una estrategia de responsabilidad social, la difunden y promueven. Muestra de ello son las docenas de documentos que los organismos públicos emiten para apoyar y dar a conocer la responsabilidad social.

- A la universidad, los documentos que la impulsan y sobre los que se sustenta la RSU le otorgan ese doble papel: ser socialmente responsable como institución y transmitir y dar a conocer la responsabilidad social en todos sus campos.
- La doble vertiente de responsabilidad social que poseen las administraciones públicas demuestra que la TBL no es suficiente para diseñar una estrategia de RSA.

La TBL sólo refleja el ámbito interno. Por este motivo las entidades públicas emplean otro instrumento para diseñar sus estrategias de responsabilidad social: el CMI o BSC, basado en las perspectivas: usuarios, gestión interna, aprendizaje y crecimiento y financiera. Cada organismo define sus indicadores medioambientales y sociales sobre esas perspectivas, para diseñar su estrategia de responsabilidad social.

- El CMI se revela como la herramienta adecuada para el sector público:
 - Una de sus perspectivas es: usuarios o ciudadanos. Dado el papel social de las entidades públicas, es fundamental que se centren en los ciudadanos. Cubrir sus necesidades es su prioridad.

- Permite medir aspectos intangibles y no financieros que crean valor para las instituciones. De este modo no se pierden los elementos que crean valor y pueden gestionarse. Es necesario en una organización en la que el máximo beneficio no es el objetivo.
- Necesita una planificación estratégica continua. Las administraciones públicas deben adaptarse a la sociedad y sus necesidades. Esta herramienta comparte esas necesidades de dinamismo.

Por tanto, para la elaboración de las memorias de RSU se ha empleado el CMI, considerándose necesario para definir los indicadores adecuados a la universidad. Sobre las memorias de RSU, quedan los siguientes puntos:

- No se consideraba hasta el momento la doble vertiente propia de las entidades públicas. Al usar las memorias del GRI, diseñadas para las empresas, se estaban centrando en el desempeño sostenible de la institución, dejando de lado la vertiente externa. Además, los indicadores propuestos por el GRI no recogen todas las misiones de la universidad. Tal y como se propone en la guía más reciente G4, el GRI no podía considerarse una opción para las memorias de RSU.
- Gracias a la aplicación del CMI para la universidad, pueden definirse y crearse los indicadores específicos para el desarrollo de RS de la universidad. Es un diseño a medida para ésta institución, recoge la doble vertiente universitaria y su triple misión. Siempre sobre los tres pilares de la RSE: medioambiental, económico y social. El ánimo de lucro no es el objetivo de las universidades, pero la óptima gestión y un desempeño sostenible de sus recursos económicos y financieros es crucial. Eso se refleja en su perspectiva finanzas.
- Debido al interés existente en la transparencia y en la impulso de Gobierno de España en la RS, es necesaria la creación de manuales y pautas que ayuden a tales propósitos.

En cuanto a las memorias de RSU que las universidades españolas están publicando:

- Muchas universidades están haciendo esfuerzos por cumplir con las Estrategias marcadas en cuanto a la sostenibilidad. Sin embargo, aún son muchas las universidades españolas que no elaboran informes o memorias sobre su RSU.

-
- El número de universidades públicas que elaboran memorias de RSU es superior al de universidades privadas.
 - El acceso a las memorias de RSU resulta dificultoso, pues no existe un patrón que indique qué órgano es el encargado de realizarlas.

Otras conclusiones que pueden obtenerse de esta investigación se indican a continuación:

- La universidad como motor de cambio es otra de las cuestiones relevantes sobre esta institución. A la hora de medir sus desempeños económicos, sociales y medioambientales, se ha percibido la notoria importancia de las empresas y proveedores con los que se asocia la universidad. Así, si la universidad tiene un comportamiento socialmente responsable e intenta que el resto de sus empresas colaboradoras también lo cumplan, está impulsando al cambio y al comportamiento sostenible de la sociedad.
- La ubicación de la universidad también se ha revelado como una variable de gran importancia, debiendo localizarse en zonas urbanas, cerca de la población. No sólo porque se trata de estar cerca del alumno, sino porque esto va a evitar largos consumos de tiempo y dinero en desplazamientos, así como el uso del coche y su consecuente gasto en combustible y emisiones de gases nocivos. La cercanía de los campus universitarios, su localización en barrios, ciudades o entornos poblados cercanos, va a suponer además un enriquecimiento para las poblaciones donde éstas se insertan, no sólo por la estimulación del comercio que la comunidad universitaria genere, sino por la búsqueda de proveedores locales, de empresas en las que los alumnos puedan hacer sus prácticas, por el enriquecimiento y comunicación con el entorno local mutuo. En contra de otros modelos que buscan alejar a las universidades de las ciudades, buscando crear así exclusivas comunidades o ciudades universitarias que no sólo alejan a los universitarios de la realidad, sino que crean entornos endogámicos que poco favorecen el crecimiento y enriquecimiento del entorno.

- Tras el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas y la Responsabilidad Social Universitaria se ha podido comprobar que es un hecho, y que se hacen esfuerzos por comunicar las acciones de desempeño sostenible que las diferentes instituciones y organizaciones llevan a cabo. Una de las grandes dificultades que se encuentran en ese camino las distintas entidades y organismos es la gran variedad de instrumentos existentes para la publicación de memorias o medir las acciones de responsabilidad social. Además las empresas y organismos públicos no encuentran modelos o guías

propias a sus características. Esto hace que intenten emplear las ya existentes, diseñadas para las empresas, lo que hace que publiquen pocas memorias y de escaso valor o resultado. Sin embargo, aun tratándose de organizaciones diversas, se persigue un mecanismo, modelo o memoria común, que permita simplificar la marea existente de memorias, cada una con un esquema o valores diferentes, lo que dificulta, no sólo su cumplimentación, sino su comparabilidad con otras entidades u organismos similares.

En definitiva, para la aplicación de la RS en la universidad, era necesario un estudio completo, tanto de la universidad como de la RSE, que permitiera encontrar las dificultades que las instituciones universitarias encuentran en la aplicación de la RSU. Se ha visto similitud en la aplicación de la RS de las universidades (tanto públicas como privadas) con las entidades públicas, lo ha resultado ser revelador para la elaboración del Manual de Aplicación.

8.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como muchos otros estudios, el presente trabajo, adolece de una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta:

- Se trata de un estudio que se ha ido desarrollando de un modo inductivo, es decir, partiendo de unos conceptos generales, se ha ido centrando en el caso universitario. Ha dado como resultado un Manual de Aplicación, pero éste no ha sido testado, debido a que sería propio de un estudio posterior.
- Por ello, el paso siguiente a esta tesis doctoral, será el de testar o validar el Manual de Aplicación fruto de este estudio.
- Además otro de los pasos que podrán darse para salvar la limitación de no validación, será la de implementar el Manual y comprobar así su eficiencia, su utilidad.

También se considera la posibilidad de trabajar con el GRI para su validación.

CAPÍTULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ACCOUNTABILITY (2008).** *AA1000. Assurance Standard 2008.* Londres: AccountAbility UK.
- **ACCOUNTABILITY (2004).** *Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks.* Suiza: World Business Council for Sustainable Development.
- **ACHTERKAMP, M.C.; VOS, J.F. (2008).** Investigating the use of *stakeholders* notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management.* Vol. 26, nº 7, pp. 749-757.
- **ACKERMAN, R.W. (1973).** How companies respond to social demands. *Harvard Business Review.* Vol. 51, nº 4, pp. 88-98.
- **ACKERMAN, R.W.; BAUER R. A. (1976).** *Corporate social responsiveness: The modern dilemma.* Reston: Reston Publishing Company.
- **AECA (2004).** *Marco conceptual de la RS corporativa.* Madrid: AECA.
- **AGLE, B.; MITCHEL, R.; SONNENFELD, J. (1999).** Who matters to CEOs? An investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal.* Vol. 42, nº 5, pp. 507-525.
- **AIBAR GUZMÁN, C. (2003).** Modelos de indicadores para la gestión pública: el CMI. *Auditoría Pública.* Vol. 30, pp. 14-23.
- **ALBAREDA, L.; LOZANO, J.M.; YSA, T. (2007).** Public policies on Corporate Social Responsibility: the role of governments in Europe. *Journal Business Ethics.* Vol. 74, pp. 391-407.
- **ALCÁNTARA, O.; FONTANEDA GONZÁLEZ, I.; CAMINO LÓPEZ, M. A.; ANTÓN LARA, A. (2010).** *Estudio de la situación de la RS en las Universidades españolas.* Universidad de Burgos: Grupo de Investigación Ingeniería y Gestión Responsable.
- **ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. (2013).** Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense.* Nº XLVI, pp. 235-254.
- **ALLEN, L.W. (2006).** *Business brief: intangibles and CSR.* San Francisco: Business for Social Responsibility.

-
- **ÁLVAREZ GONZÁLEZ, M. (2007).** La tutoría académica en el Espacio Europeo de la Educación Superior. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Vol. 22, nº 1, pp. 71-88.
 - **AL-ASHAAB, A.; FLORES, M.; DOULTSINO, A.; MAGYAR, A. (2011).** A balanced scorecard for measuring the impact of industry-university collaboration. *Production Planning and Control*. Vol. 22, nº 5-6, pp. 554-570.
 - **AL-ZWYALIF, I. (2012).** The possibility of implementing balanced scorecard in Jordain private universities. *International Business Research*. Vol. 5, nº 11, pp. 113-120.
 - **ANDERS, S. B. (Mayo 2011).** Website of the month: Balanced Scorecard Institute. *The CPA Journal*, pp. 72-73.
 - **APARICIO TOVAR, J.; VALDÉS DE LA VEGA, B. (2009).** Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 27, nº 1, pp. 53-75.
 - **ARIZA ORDÓÑEZ, G.I.; OCAMPO VILLEGAS, H.B. (2005).** El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior. *Universitas Psychologica*. Vol. 4, nº 1, pp. 31-42.
 - **AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B.; HATFIELD, J.D. (1985).** An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*. Vol. 28, nº 2, pp.446-463.
 - **AYALA GARCÍA, M.O. (2011).** Responsabilidad social universitaria. *Realidad y reflexión*. Vol. 11, nº 33 (Sept-Dic), pp. 29-37.
 - **AYUSO, S.; GAROLERA, J. (2011).** *Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido*. (Documento de trabajo nº 10). Barcelona: Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa. Universitat Pompeu Fabra.
 - **BAKHTIARI, M.; BAKHTIARI, S.; JAMEI, R.; JAMSHIDI, B. (2012).** Designing and implementing of balanced scorecard system in educational systems: Results obtained from a case study in Iranian universities. *African Journal of Business Management*. Vol. 6, nº 25, pp. 7439-7445.
 - **BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V; ECKER, G.P.; RILEY, G.L. (1974).** Alternative models of governance in higher education. *Research and Development Memorandum*. Nº 129. Standford University. California School of Education.

- **BEATTY, J. E. (2010).** For which future? Exploring the implicit futures of service-learning. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 18, nº 2, pp. 181-197.
- **BENNEWORTH, P.; JONGBLOED, B.W. (2010).** Who matters to universities? A stakeholders perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *High Education*. Nº 59, pp. 567-588.
- **BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA S.; JONES, T.M. (1999).** Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholders management models and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 42, nº 5, pp. 488-506.
- **BLEGER, I. (1999).** *El enfoque de stakeholders para la alta dirección*. Argentina: Asociación de Docentes Nacionales para la Alta Dirección.
- **BLOOM, D.E.; HARTLEY, M.; ROSOVSKY, H. (2006).** *Beyond private gain: the public benefits of higher education*. En Forest, J.J.F., Altbach, P.G. (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 293-308). Países Bajos: Springer.
- **BOLAND, T.; FOWLER, A. (2000).** A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13, nº 5, pp. 417-446.
- **BOWEN, H.R. (1953).** *Social Responsibilities of the Businessman*. Vol. nº 3. Nueva York: Harper and Brothers.
- **BRAUNSBERGER K.; FLAMM R.O. (2013).** A mission of civic engagement: undergraduate students working with nonprofit organizations and public sector agencies to enhance societal wellbeing. *Voluntas*. Vol. nº 24, pp. 1-31.
- **BRENNER, S.N.; COCHRAN, P. (1991).** The *stakeholders* theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *International Association for Business and Society Proceedings*. pp. 449-467
- **BRENNER, S.N.; MOLANDER, E.A. (1977).** Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*. Vol. 55, nº 1, pp. 57-71.
- **BRIGNALL, T.J.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; SILVESTRO, R. (1991).** Performance measurement in service business. *Management Accounting*. Vol, 69, nº 10, pp. 34-36.
- **BRUNNER. J.J. (2008).** *Educación Superior en Chile: Instituciones, Mercados y Políticas gubernamentales: 1967-2007*. (Tesis de Doctorado). Leiden University, Países Bajos. Recuperado el 02 de julio de 2014 de http://200.6.99.248/~bru487cl/files/jjbrunner_final.pdf

-
- **BUDIMIR, V.; RAGUZ, M.J.; ZUPAN, M. (2012).** *Development of the balanced scorecard performance management for public sector and budgetary users in Croatia.* Enterprise Odyssey. *International Conference Proceedings* (pp. 606-621). Zagreb: University of Zagreb.
 - **BUENO, E. Y CASANI, F. (2007).** La tercera misión de la universidad. *Boletín Intellectus*. Vol. 12, pp. 15-17.
 - **CALLEJA, T. (1990).** *La universidad como empresa: una revolución pendiente.* Madrid: Ediciones Rialp.
 - **CAMPOS GRANADOS, J.A. (2012).** Universidad y emprendimiento. Fortaleciendo la Tercera Misión Universitaria. Una aproximación a la perspectiva de Deusto. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 67, nº 205, pp. 29-58.
 - **CANYELLES, J.M. (2011).** RS de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 13, pp. 77-104
 - **CARROLL, A.B. (1999).** Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business y society*. Vol. 38, nº 3, pp. 268-295.
 - **CARROLL, A.B. (1979).** A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 4, nº 4, pp. 497-505.
 - **CARROLL, A.B.; SHABANA, K.M. (2010).** The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International of Management Reviews*. Vol. 12, nº 1, pp. 85-105.
 - **CARTA MAGNA DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS (1988).** Bolonia, 18 de Septiembre de 1988.
 - **CASANI, F.; PÉREZ-ESPARRELLS, C. (2009).** La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza. En Roig Cotanda, J.M. y Vila Lladosa, L.E., (Eds.), *Investigaciones en Economía de la Educación: N° 4*, pp. 127-137. Valencia: Asociación de Economía de la Educación.
 - **CERVERA, A.; SCHLESINGER, M.W.; SÁNCHEZ, R. (2011).** Un enfoque para la configuración de las universidades como centros de formación a lo largo de la vida de los individuos: aplicación a los egresados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 20, nº 4, pp. 97-116.
 - **CHOMALI, F. Y MAJLUF, N. (2007).** *Ética y responsabilidad social en la empresa.* Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.

- **CHUNG, E.; McLARNEY, C. (2000).** The classroom as a service encounter: suggestions for value creation. *Journal of Management Education*. Vol. 24, nº 4, pp. 484-500.
- **CLARKSON, M.B.E. (1995).** A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, nº 1, pp. 92-117.
- **CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (ED.) (2010).** *Una aproximación al estado de la RSE en la enseñanza en España*. Madrid.
- **COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. (1984).** Corporate social responsibility and financial performance. *Academy Management Journal*. Vol. 27, nº 1, pp. 42-56.
- **COLBY, A.; EHRlich, T.; BEAUMONT, E.; ROSNER, J.; STEPHENS, J. (2000).** Higher education and the development of civic responsibility. *Civic Responsibility and Higher Education*. American Council on Education. Series on Higher Education. Oryx Press. Pp. xxi-xliii.
- **COMISIÓN EUROPEA (2011).** *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas*. Luxemburgo: Oficina para Publicaciones Oficiales de la Comisión Europea.
- **COMISIÓN EUROPEA (2010).** *Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Bruselas: Oficina para Publicaciones Oficiales de la Comisión Europea.
- **COMISIÓN EUROPEA (2004a).** *ABC of the main instruments of corporate social responsibility*. Luxemburgo: Oficina para Publicaciones Oficiales de la Comisión Europea.
- **COMISIÓN EUROPEA (2004b).** European http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/29062004/emsf_final_report_en.pdf
- **COMISIÓN EUROPEA (2003).** *Mapping instruments for corporate social responsibility*. Luxemburgo: Oficina para Publicaciones Oficiales de la Comisión Europea.
- **COMISIÓN EUROPEA (2002).** *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: CEE
- **COMISIÓN EUROPEA (2001).** *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la RS de las empresas*. Bruselas: CEE

-
- **COMISIÓN TÉCNICA DE LA ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (2011).** *La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible.* España: Secretaría General de universidades.
 -
 - **CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (1998).** *La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción.* (Tomo 1, Informe final). París: UNESCO.
 - **DAVIS, K. (1973).** The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academic of Management Journal.* Vol. 16, nº 2, pp. 312-322.
 - **DAVIS, K. (1967).** Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons.* Vol. 10, pp. 45-50.
 - **DAVIS, K. (1960).** Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review.* Vol. 2, nº 3, pp. 70-76.
 - **DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004).** *El porqué de la responsabilidad social corporativa.* (Documento nº 2813). España: Boletín Económico de ICE.
 - **DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; MARTÍNEZ, C.V.; SERRANO, S.S. (2002).** *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables.* España: UNED.
 - **DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; VALOR MARTÍNEZ, C. (2007).** Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía,* Vol. 65, nº 2, pp. 128-149.
 - **DIMA, A.; VASILACHE, S.; GHINEA, V.; AGOSTON, S. (2013).** A model of academic social responsibility. *Transylvanian Review of Administrative Sciences.* Vol. 38, E, pp. 23-43.
 - **DOBROVIĆ, Ž.; TOMIČIĆ, M.; VRČEK. (2008).** Towards an effective e-government: Implementation of a balanced scorecard in the public sector. *Intellectual Economics.* Vol. 1, nº 3, pp. 7-17.
 - **DOMÍNGUEZ PACHÓN, M.J. (2009).** Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y trabajo social.* Vol. 8, pp. 37-67.
 - **DONALDSON, T. (1982).** *Corporations and morality.* Nueva Jersey: Prentice Hall.
 - **DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995).** The *stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review.* Vol. 20, nº 1, pp. 65-91.

- **DREVETON, B. (2013).** The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money and Management*, Vol. 33, nº 2, pp. 131-136.
- **DRUCKER, P.F. (1954).** *The practice of management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- **DRUCKER, P.F. (1984).** The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*. Vol. 26, nº 2, pp. 53-63.
- **DUQUE OROZCO, Y. O.; CARDONA ACEVEDO, M.; RENDÓN ACEVEDO, J. A. (2013).** RSE: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Vol. 29, nº 50, pp. 196-206.
- **ELKINGTON, J. (Diciembre de 1999).** Triple bottom line revolution- reporting for the third millennium. *CPA Australia*, pp. 75-76.
- **ELLES, R.; WALTON C. (1961).** *Conceptual foundations of business*. Richard D. Illinois: Irwin. Homewood.
- **EPSTEIN, E.M. (1987).** The corporate social policy process and the process of corporate governance. *American Business Law Journal*. Vol. 25, nº 3, 361-384.
- **EPSTEIN, M.J.; WISNER, P.S. (2001).** Using a Balanced Scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*. Vol. 11, nº 2, pp. 1-10.
- **EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2013).** *EFQM Annual Report 2013*. Bélgica: EFQM.
- **FADEEVA, Z.; MOCHIZUKI, Y. (2010).** Higher education for today and tomorrow: university appraisal for diversity, innovation and change towards sustainable development. *Sustainability Science*. Vol. 5, nº 2, pp. 249-256.
- **FÄLTHOLM, Y.; NILSSON, K. (2010).** Business process re-engineering and Balanced Scorecard in Swedish public sector organizations: solutions for problems or problems for solutions? *International Journal for Public Administration*. Vol. 33, nº 6, pp. 302-310.
- **FERNÁNDEZ DE LUCIO, I.; CASTRO MARTÍNEZ, E.; CONESA CEGARRA, F.; GUTIÉRREZ GARCÍA, A. (2000, febrero).** Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Espacios*. Vol. 21, nº 2. Consultada el 15 de diciembre de 2012, <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/60002102.html>

-
- **FERNÁNDEZ, C.; DELPIANO, C.; DE FERARI, J.M. (2006).** *Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena.* Santiago de Chile: Proyecto Universidad: Construye País.
 - **FERRUZ AGUDO, L.; MARCO SANJUÁN, I.; MUÑOZ SÁNCHEZ, F. (2009).** Fondos de inversión éticos, ecológicos y socialmente responsables en Europa (1999-2007). *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, N° 41.
 - **FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. (2002).** The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and Environment*. Vol. 11, n° 5, pp. 269-284.
 - **FITCH, H. G. (1975).** Achieving corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*. Vol. 1, n° 1, pp. 38-45.
 - **FORÉTICA**, página web consultada el 20 de septiembre de 2013: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>
 - **FORO DE EXPERTOS SOBRE RSE (2007).** *Informe del Foro de Expertos en RS de las Empresas.* España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
 - **FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (ED.) (2009).** *Responsabilidad social del sistema universitario andaluz.* Huelva.
 - **FREDERICK, W.C. (1960).** The growing concern over business responsibility. *California Management Review*. Vol. 2, n° 4, pp. 54-61.
 - **FREEMAN, R.E. (1994).** The politics of stakeholders theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, n° 4, pp. 409-429.
 - **FREEMAN, R.E. (1984).** *Strategic Management: A Stakeholders Approach.* Boston: Pitman.
 - **FRIEDMAN, M. (1970, 13 de septiembre).** The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. Obtenido el 10 de abril 2011 de <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
 - **FRIEDMAN, M. (1962).** *Capitalism and freedom.* Chicago: University of Chicago Press.
 - **FU, X. (2011).** Route selection for university teachers to assume social responsibilities. *Asian Social Science*. Vol. 7, n° 8, pp. 129-132.

- **GABINETE DE INICIATIVA JOVEN (2011).** Guía para el emprendimiento responsable. Consultada el 11 de diciembre de 2011. <http://emprendimientoresponsable.wordpress.com/>
- **GAETE QUEZADA, R. (2011).** La RS universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*. Vol. 355, nº mayo-agosto, pp. 109-133.
- **GALINDO MELERO, J.; SANZ ANGULO, P.; DE BENITO MARTÍN, J. J. (2011).** La universidad ante el reto de la transferencia del conocimiento 2.0: análisis de las herramientas digitales a disposición del gestor de transferencia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, nº 3, pp. 111-126.
- **GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004).** Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*. Vol. 53, nº 1-2, pp. 51-71.
- **GIL URETA, C. (2007).** *Responsabilidad social y universidad. ¿Han incorporado el enfoque de responsabilidad social las universidades chilenas?* Chile: Centro de Investigación Social.
- **GINÉS MORA, JOSÉ (2004).** La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*. Nº 35, pp. 13-37.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013 a).** *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación*. Países Bajos: GRI.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013 b).** *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Países Bajos: GRI.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2011).** *Sustainability Reporting Guidelines*. Países Bajos: GRI.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2010).** *GRI Reporting in Government Agencies*. Países Bajos: GRI.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2004).** *Public Agency Sustainability Reporting*. Países Bajos: GRI.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2000).** *Sustainability Reporting Guidelines: on Economic, Environmental and Social Performance*. Países Bajos: GRI.
- **GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, J.C.; MARTOS GHERSEVICH, M.; ALMIRO DE MAGALHAES MELO, C.; ZELAYA BLANCO, L.E. (2010).** *RS en la universidad: Experiencias y modelos*. Responsabilidad Social Universitaria (pp. 189-232). La Coruña: Netbiblo.

-
- **GONZÁLEZ, E. (2002).** Defining a post-conventional corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 39, n° 1-2, pp. 101-108.
 - **GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. (1995).** Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 8, n° 2, pp. 47-77.
 - **GREATBANKS, R.; TAPP, D. (2007).** The impact of balanced scorecards in a public sector environment. Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zeland. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 27, N° 8, pp. 846-873.
 - **HADDAD, G.; HAGHIGHAT MONFARED, J. (2012).** Assessment of organization performance using combined approach of balanced scorecard and Fuzzy Analytic Network Process. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. Vol. 1, N° 11, pp. 71-86.
 - **HASHEMKHANI ZOLFANI, S.; SAFAEI GHADIKOLAEI, A. (2013)** Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 14, n° 4, pp. 696-714.
 - **HEALD, M. (1970).** *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
 - **HILDEBRAND, D.; SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. (2011).** Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 45, n° 9/10, pp. 1353-1356.
 - **HOHNEN, P. (2009).** *Overview of Selected Initiatives and Instruments Relevant to Corporate Social Responsibility*. En OECD (Ed.) Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008 (pp. 235-260).
 - **HOLME, R.; WATTS, P. (2000).** *Corporate social responsibility: making good business sense*. Suiza: World Business Council on Sustainable Development.
 - **HUANG, C.; YEN, S.; LIU, C.; HUANG, P. (2014).** The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*. Vol. 6, n° 3, pp. 68-84.
 - **JAIN, R.; BENBUNAN-FICH, R.; MOHAN, K. (2011).** Assessig Green IT Initiatives Using the Balanced Scorecard. *IT Professional Magazine*. Vol. 13, n° 1, pp. 26-32.

- **JAIRAK, K; PRANEETPOLGRANG, P. (2013)** Applying IT governance balanced scorecard and importance-performance analysis for providing IT governance strategy in university. *Information Management and Computer Security*. Vol. 21, nº 4, pp. 228-249.
- **JIMÉNEZ DE LA JARA, M. (2007)**. La universidad socialmente responsable: una manera de ser. Obtenido el 10 de abril de 2012, de <http://noticias.universia.net.co/vida-universitaria/noticia/2007/12/03/245772/universidad-socialmente-responsible-manera-ser.html>.
- **JONES, T.M. (1995)**. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, nº 2, pp. 404-437.
- **JONES, T.M. (1980)**. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*. Vol. 22, nº 3, pp. 59-67.
- **KAKABADSE N.K.; ROZUEL C. (2006)**. Meaning of corporate social responsibility in a local French hospital: a case study. *Society and Business Review*. Vol. 1, nº 1, pp. 77-96.
- **KAKU, R. (1997)**. The path of Kyosei. *Hardware Business Review*. Vol. 75, nº 4, pp. 55-62.
- **KAPLAN, R.; NORTON, D.P. (1996)**. Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy and Leadership*. Vol. 24, nº 5, pp. 18-24.
- **KAPLAN, R.S. (2001)**. Management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 11, nº 3, pp. 353-370.
- **KAPLAN, R.S. (1998)**. Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 10, pp. 89-118.
- **KILTZ, L. (2010)**. Service-learning through colleges and universities, part I. *Public Manager*. Vol. 39, nº 2, pp. 17-21.
- **KLIKSBERG, B. (2009)**. *Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis*. Responsabilidad Social Empresarial y Trabajo Decente en la Argentina (pp. 23-41). Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- **LAESON-BODY, A.; KEENGWE, J.; MUKANKUSI, L.; ILLA, A.; MILLER, G. (2008)**. E-Government service delivery performance: An adaptation of the balanced scorecard to the public sector. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. Vol. 6, nº 2, pp. 11-28.

-
- **LAFUENTE, A.; VIÑUALES, V.; PUEYO, R.; LLARÍA, J. (2003).** *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas.* (Documento nº 3/2003). España: Fundación Alternativas.
 - **LARRÁN JORGE, M.; ANDRADES PEÑA, F.J. (2013)** *El marco conceptual de la responsabilidad social universitaria.* España: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.
 - **LARRÁN JORGE, M.; ANDRADES PEÑA, F.J. (2011).** Estado de la cuestión de la responsabilidad social universitaria: un estudio cuantitativo y cualitativo. Comunicación al XVI Congreso AECA, recuperado el 03 de febrero de 2014 de: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvicongresoaecca/cd/54h.pdf
 - **LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005).** The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. *An executive briefing by the Global Reporting Initiative and Accountability.*
 - **LIZCANO, J.L. (2003, 6 de Agosto).** Mercado perfecto y responsabilidad social corporativa. *Diario Cinco Días.* Consultada el 25 de noviembre de 2011: <http://www.aeca.es/comisiones/rsc/articulocincodiasago.htm>
 - **LIZCANO, J.L.; NIETO, P. (2006).** *La semántica de la Responsabilidad Social Corporativa* (Documento nº 3). España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
 - **LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.; CARRASCO DÍAZ, D.; SÁNCHEZ TOLEDANO, D.; ÁLVAREZ RAMOS, D.; GONZALO ANGULO, J.; HERNÁNDEZ ARMENTEROS, J.; ET AL. (2011).** *Libro Blanco de los costes en las universidades* (3ª Edición). Madrid: Oficina de Cooperación Universitaria, S.A.
 - **LOZANO AGUILAR, J.F. (2007).** Códigos éticos y auditorías éticas. *VERITAS*, Vol. II, nº 17, pp. 225-251.
 - **LOZANO, J.F.; SIRUANA, J.C. (2000).** Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, Nº 5.
 - **LUKMAN, R.; GLAVIC, P. (2007).** What are the key elements of a sustainable university? *Clean Techn Environ Policy*, Nº 9, pp. 103-114.
 - **L'ETANG, J. (1994).** Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*. Vol. 13, nº 2, pp. 111-123.
 - **MADORRÁN-GARCÍA, C. (2012).** ¿Es la universidad pública española socialmente responsable? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Vol. 3, nº 8, pp. 90-103.

- **MARIN, J. (2012).** The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, nº 1, pp. 114-127.
- **MARTÍNEZ, O.; PICCO, J.E. (2001).** *Responsabilidad social de las universidades*. Buenos Aires: DT.UBA.
- **MASON, E.S. (ED.). (1960).** *The corporation in modern society*. Boston: Cambridge University Press.
- **MASSÓN GUERRA, J.L.; TRUÑO I GUAL, J. (2006).** La cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido el 5 de junio de 2014: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jose_luis_mason_guerra
- **MAYORGA GUTIÉRREZ, D.J. (2004).** *El gobierno universitario y su respuesta a una situación de crisis y restricción presupuestaria: el caso de la universidad pública peruana*. (Tesis de Doctorado). HEC Montreal, Canadá.
- **MCGUIRE, J.B. (1963).** *Business and society*. Nueva York: McGraw Hill.
- **MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2000).** Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*. Vol. 21, nº 5, pp. 603-609.
- **MELLE HERNÁNDEZ, M. (2007).** La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*. Vol. 68, pp. 84-107.
- **MÉNDEZ GARCÍA, R.M. (2007).** *Las actitudes de los estudiantes hacia la Universidad como indicador de calidad*. España: Universidad de Santiago de Compostela.
- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010).** *Estrategia Universidad 2015*. España.
- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2001).** *Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Boletín Oficial del Estado nº 37, pp. 49.400 - 49.425
- **MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2015).** *Estrategia Española de RS de las Empresas*. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.
- **MINTZBERG, H. (1984).** *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- **MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; VOYER, J. (1993).** *The Strategy Process: Cases*. Prentice Hall.

-
- **MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997).** Toward a theory of *stakeholders* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22, nº 4, 853-866
 - **MOGHADAM, S.K.; MASOUD, T.L.; ANIS, I.; SAGHI, L. (2012).** Reviewing the role of implementation of the balanced scorecard in assessing the performance of public sector. Case study for Khorasan rail road). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4, nº 7, pp. 890-896.
 - **MORALE** (2006, 13 de Junio). Universidad, empresa y liderazgo. *Portafolio*, n/a.
 - **MOURA-LEITE, R.C.; PADGETT, R.C. (2011).** Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. Vol. 7, nº 4, pp. 528-539.
 - **Multi-stakeholders Forum on Corporate social responsibility (CSR) (2004).** *Final results and recomendations*. Comisión Europea.
 - **MUÑOZ TORRES, M.J.; FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A.; RIVERA LIRIO, J.M. (2010).** *Gestión sostenible y socialmente responsable de las universidades*. Responsabilidad Social Universitaria (pp. 89-97). La Coruña: Netbiblo.
 - **MURRAY, K. Y MONTANARI, J. (1986).** Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 11, nº 4, pp. 815.
 - **NACIONES UNIDAS** (2007, 17 de diciembre), *El Pacto Mundial*. Obtenida el 13 de enero de 2011: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>
 - **NACIONES UNIDAS (2001).** *El pacto mundial. Liderazgo empresarial en la economía mundial*. Nueva York: Oficina del Pacto Mundial, Naciones Unidas.
 - **NACIONES UNIDAS** (1993, 12 de julio). *Conferencia Mundial de Derechos Humanos*. Recuperado el 10 de marzo de 2013: <http://www.uji.es/bin/organs/ui/legisla/int/6-viena93.pdf>
 - **NAVARRO GARCÍA, F. (2008).** *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
 - **NEGRÍN FAJARDO, O. (2012).** *Historia de la educación española*. España: UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
 - **NEJATI, M.; SHAFAEI, A.; SALAMZADEH, Y.; DARAEI, M. (2011).** Corporate social responsaibility and universities: A study of top 10 world

- universities' websites. *African Journal of Business Management*. Vol. 5, nº 2, pp. 440-447.
- **NELSON, J. (2004)**. The public role of private enterprises: risks, opportunities a new model of engagement. Working paper of the Coporate Social Responsibility Initiative. Obtenido el 25 de enero de 2014: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_1_nelson.pdf
 - **NEWMAN, J.H. (1960)**. *The idea of university*. San Francisco: Rinchart Press.
 - **NIEVEN, P.R. (2006)**. *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken: John Willey & Sons.
 - **NILSSON, K. (2010)**. Expectations from Administrative Reforms: An Attempt to Implement the Balanced Scorecard in a Public Sector Organization, *International Journal of Public Administration*, Vol. 33, nº 14, pp. 822-831.
 - **NORTHCOTT, D. Y TAULAPAPA, T.M. (2012)**. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 25, nº 3, pp. 166-191.
 - **NÚÑEZ CHICHARRO, M.; ALONSO CARRILLO, I. (2009)**. La RS en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, Vol. 9, pp. 157-180.
 - **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. (2000)**. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Francia: OECD publishing.
 - **ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. (2003)**. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization studies*. Vol. 24, nº 3, pp. 403-441.
 - **ORTEGA Y GASSET, J. (1930)**. Misión de la universidad. *Revista de occidente*.
 - **PARRA MOERNO, C. (2005)**. La universidad, institución social. *Estudios sobre Educación*, Nº 9, pp. 145-165.
 - **PARRADO, S.; LÖFFLER, E. (2011)**. *Hacia una administración pública sostenible*. España: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
 - **PARSONS, T. (1961)**. *An outline of the social system*. En Talcott P., Edward A. S., Kaspar D. N., and Jesse R. P. (Eds.), *Theories of society* (pp. 421-440). Nueva York: Simon y Schuster.

-
- **PATTI C. M.; MILES, G. (2013).** Corporate social responsibility and executive compensation: exploring the link. *Social Responsibility Journal*. Vol. 9, nº 1, pp. 76-90.
 - **PÉREZ DOMÍNGUEZ, F. (2009).** *Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Huelva: Consejo Social de Universidades de Huelva.
 - **PÉREZ DOMÍNGUEZ, F. (2007).** *Instrumentos de la RSE: Criterios de Clasificación*. Observatorio Laboral online del CARL.
 - **PHILBIN, S.P. (2011).** Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*. Vol. 15, nº 3, pp. 34-45.
 - **PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006).** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Vol. 84, nº 12, pp. 78-92.
 - **PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2002).** The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nº 12, pp. 56-68.
 - **PRESTON, L.E. (1975).** Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*. Vol. 13, nº 2, pp. 434-453.
 - **PRESTON, L.E.; POST J.E. (1981).** Private management and public policy. *California Management Review*. Vol. 23, nº 3, pp. 56-62.
 - **Public Law 107–204.** Sarbanes-Oxley Act of 2002. Estados Unidos de América, 30 de julio de 2002
 - Qué es la RSE (2013). Consultado el 4 de abril de 2013, página web de Forética: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>
 - **RAMLALL, S. (2012).** Corporate social responsibility in post-apartheid South Africa. *Social Responsibility Journal*. Vol. 8, nº 2, pp. 270-288.
 - Reaping the benefits. Defining the public and private value of going to college. (1998). *Institute for Higher Education Policy* (marzo). Washington DC: The Institute for Higher Education Policy.
 - **REISER, J. (2007).** Managing University Social Responsibility (USR). International Sustainable Campus Network: Best Practices – Future Challenges, april 25-27, 2007, Zurich, Switzerland.
 - **REYES RECIO, L.E. (2008).** *La investigación de la RS en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management*. En Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, (Ed.), Documento de actas del XXII

Congreso nacional de la Academia Española de Dirección y Economía de Empresa. Vol. 1, pp. 96.

- **RIDWAN, R.; HARUN, H.; AN, Y.; MUJAHIDIN FAHMID, I. (2013).** The impact of The Balance Scorecard on corporate performance: the case of an Australian public sector enterprise. *International Business Research*. Vol. 6, nº 10, pp. 103-110.
- **RODRÍGUEZ BOLÍVAR, M.P.; LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M.; ORTIZ RODRÍGUEZ, D. (2010).** Implementing the balanced scorecard in public sector agencies. *Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 45, pp. 116-139.
- **RODRÍGUEZ, J.M. (2010).** *Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales*. Responsabilidad Social Universitaria (pp. 3-24). La Coruña: Netbiblo.
- **RODRÍGUEZ DAPONTE, R.; DOPICO PARADA, A.; GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2008).** *La RSE: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia*. Universidad, Sociedad y Mercados Globales (pp. 309-324). Salvador de Bahía. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*.
- **RODRÍGUEZ ROJO, M. (2000).** Sociedad, Universidad y Profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Nº 38, pp. 79-99.
- **RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2009).** El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*. Vol. 34, nº 11, pp. 822-829.
- **ROSS, S.A. (1973).** The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*. Vol. 63, nº 2, 134-139.
- **ROVIRA, M. (2010).** Formas colectivas de gobierno institucional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Vol. Agosto, pp. 76-81.
- **RUBIO MORENO, J.C. (2005).** *Modelos y estándares para la gestión de los aspectos de la RSC*. Jornadas sobre Responsabilidad Social de las Empresas organizadas por CARL (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales).
- **RUF, B.M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R.M.; JANNEY, J J.; PAUL, K. (2001).** An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholders theory perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol. 32, nº 2, pp. 143-156.
- **SAWASDIKOSOL S. (2009).** Driving Universities' Collaboration toward the New Era of Sustainable Social Responsibility. En *University-Community Engagement*

Conference Penang (pp. 2-17). Malasia: University Social Responsibility Alliance (USR Alliance).

- **SAYED, N. (2013).** Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal Educational Management*. Vol. 27, nº 3, pp. 203-220.
- **SCHULER, D.A. Y CORDING, M. (2006).** A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Managers Review*. Vol. 31, nº 3, pp. 540-558.
- **SERAP ATAKAN, M.G. Y EKER, T. (2007).** Corporate identity of a socially responsible university – a case from the Turkish higher education sector. *Journal of Business Ethics*. Vol. nº 76, pp. 55-68.
- **SETHI, S.P. (1975).** Dimensions of Corporate Social Performance: an analytical framework. *California Management Review*. Vol. 17, nº 3, pp. 58-64.
- **SETÓ-PAMIES, D.; DOMINGO-VERNIS, M.; RABASSA-FIGUERAS, N. (2011).** Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management and Organization*. Vol. nº 17, pp. 604-620.
- **STAES, P. Y THIJS, N. (2005).** Report on the state of affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. *EIPASCOPE*. Vol. 3, pp. 41-49.
- **STEURER, R. (2009).** The role of governments in corporate social responsibility: characterizing public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*. Vol. 43, nº 1, pp. 49-72.
- **STRANDBERG, L. (2010).** *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas* (Número 9). Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de RS de la Empresa y Gobierno Corporativo. Universidad de Navarra.
- **TONCAR, M.F.; REID, J.S.; BURNS, D.J.; ANDERSON, C.E.; NGUYEN, H.P. (2006).** Uniform Assessment of the Benefits of service learning: the development, evaluation and implementation of the SELEB scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 14, nº 3, pp. 223-228.
- **TSCHOPP, D; NASTANSKI, M. (2014).** The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards. *Journal of Business Ethics*.
- **TSCHOPP, D.; WELLS, S.; BARNEY, D. (2012).** The institutional promotion of corporate social responsibility reporting. *Journal of Academic and Business Ethics*. Vol.5, pp. 1-18.

- **UNED (2008).** Informe de RS de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Comisión RS-UNED. Recuperado el 10 abril de 2014 en http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,30276262&_dad=portal&_schema=PORTAL
- **UNESCO (2005).** *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014): Plan de aplicación internacional.* Recuperado el 3 de julio de 2013 de <http://www.unesco.org.uy/educacion/fileadmin/templates/educacion/archivos/DecenioNUDesarrolloSostenible.pdf>
- **UNESCO (1998).** *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción.* Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Bolonia.
- **UNIVERSIDAD DE HUELVA. (2009).** *La responsabilidad social universitaria (RSU).* Huelva: Consejo Social de la Universidad de Huelva.
- **VALLAEYS, F. (2007).** *Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente.* Programa para la formación en humanidades. México: Colegio Tecnológico de Monterrey.
- **VALLAEYS, F. (2006).** *Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria.* Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- **VALLAEYS, F.; DE LA CRUZ, C.; SASIA, P. (2009).** *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos.* Méjico: McGraw-Hill Interamericana.
- **VASILESCU, R.; BARNA, C.; EPURE, M.; BAICU, C. (2010).** Developing university social responsibility: a model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* Vol. 2, pp. 4177-4182.
- **VILLANUEVA, D. (2009, 26 enero).** *Las misiones de la Universidad.* El País edición impresa. Obtenido el 26 de Junio de 2013.
- **WADDOCK, S. (2004).** Creating corporate accountability: foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics.* Vol. 50, nº 4, pp. 313- 327.
- **WALTON, C. (1967).** *Corporate social responsibilities.* California: Wadsworth Publishing Company.
- **WARTICK, S.L.; COCHRAN, P.L. (1985).** The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review.* Vol. 10, nº 4, pp. 758-769.

-
- **WILSON, C.; HAGARTY, D.; GAUTHIER, J. (2003).** Results using the balanced scorecard in the public sector. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6, nº 1, pp. 53-63.
 - **WOOD, D.J. (1991).** Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*. Vol. 15, nº 4, pp. 691-718.
 - **WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2000).** Consultado el 8 de septiembre de 2012; página web: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>
 - **ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. (2011).** Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 60, nº 8, pp. 824-843.