

La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España

The university social responsibility as a challenge to the strategic management of Higher Education: the case of Spain

Ricardo Gaete Quezada
Universidad de Antofagasta, Chile.

Resumen

La responsabilidad social es una temática que en los últimos años ha adquirido notoriedad en el ámbito académico y de gestión de las instituciones de educación superior, especialmente a nivel de la gestión estratégica de las universidades, así como respecto al aumento de las cátedras y cursos de especialización y postgrado. Sin embargo, su aplicación en el ámbito universitario adolece de similares carencias que su utilización en el mundo empresarial: no existe un consenso claro y específico de su significado ni de sus aplicaciones concretas, reflejadas en acciones o estrategias que permitan alcanzar un comportamiento socialmente responsable que sea aceptado de forma unánime. En ese contexto, surgen como algunos ejemplos de dichas diferencias la orientación de la responsabilidad social de la universidad a procesos de rendición de cuentas, o hacia la asunción de un papel más activo y comprometido con la producción y transferencia del conocimiento. Así, el propósito principal del artículo es ofrecer algunos fundamentos teóricos para la construcción de un marco de análisis de los diferentes enfoques y perspectivas que analizan el concepto de responsabilidad social universitaria actualmente, para facilitar su comprensión como desafío estratégico para las universidades, proponiéndose tres grandes perspectivas para este concepto en la literatura: gerenciales, transformadoras y normativas. A partir de la clasificación de las teorías y enfoques de responsabilidad social en el ámbito universitario en las tres perspectivas propuestas, se analiza el actual desarrollo de este

concepto en España, catalogando a las diferentes iniciativas institucionales analizadas en base a la clasificación propuesta en el artículo. De esta manera, las iniciativas de responsabilidad social universitaria en España mayoritariamente se orientan a los enfoques gerencial y normativo, sin dejar de destacar las acciones de voluntariado y cooperación al desarrollo propios del enfoque transformacional.

Palabras clave: responsabilidad social universitaria, España, Estrategia Universidad 2015, Gestión Estratégica, Educación Superior.

Abstract

The main purpose of the study is to provide some theoretical foundations for building a framework to analyse different approaches and perspectives that examine the concept of social responsibility of universities today, to facilitate understanding and strategic challenge for universities, proposing three major perspectives of this concept in the literature: managerial and policy processing. From the classification of theories and approaches to social responsibility at the university level in the three perspectives proposals, analyzes the current development of this concept in Spain, cataloging the various institutional initiatives analysed based on the classification proposed in the test. Thus, the initiatives of university social responsibility in Spain mostly focused on the management and regulatory approaches, while stressing the own voluntary action and development cooperation transformative approach.

Key Words: University social responsibility, Spain, University Strategy 2015, Strategic Management, Higher Education.

Introducción

La responsabilidad social tiene sus orígenes en el quehacer de las empresas, sin embargo es posible aplicarla al funcionamiento de las universidades, especialmente porque las instituciones de educación superior crecientemente deben establecer relaciones con la sociedad que les permita consolidar su quehacer docente e investigador, el que a la vez ve aumentar el interés que genera en diferentes personas, grupos, el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil, denominados bajo este enfoque como *stakeholders*.

A pesar de lo anterior, el análisis y la investigación de la responsabilidad social dentro de las universidades como su ámbito de aplicación es infinitamente menor que para el caso de las empresas, lo que de acuerdo con Hill (2004) se debe a que los académicos de las universidades que investigan estos temas, cuando ocasionalmente dirigen su atención hacia el interior de sus propias universidades, concentran el análisis en lo que enseñan más que en analizar los comportamientos apropiados y éticos que las instituciones universitarias deben alcanzar en materia de responsabilidad social.

Así, este trabajo pretende fijar las bases de un modelo teórico que permita investigar empíricamente la aplicación y significado que posee la responsabilidad social en los contextos universitarios, para lo cual haciendo una adaptación de los planteamientos de Howard Bowen (1953) podemos definir a la responsabilidad social universitaria como: «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».

Sin embargo, una de las problemáticas habituales que debe enfrentar el análisis del concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial, pero también presente en el contexto universitario, es la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes relacionadas con dicho término (Shocker y Sethi, 1973; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Lozano, 1999; Marrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008; Lozano, 2009; Valor y Hurtado, 2009).

La gran cantidad de elementos o características que componen dichas definiciones, así como los diferentes criterios utilizados para intentar definir lo que significa la responsabilidad social aplicado al ámbito de las organizaciones, ha aumentado su carácter difuso o confuso lo que se debe según Carroll (1979) a la falta de consenso sobre el significado real de este término, transformándose por tanto en una de las primeras dificultades para convertirlo en una línea de investigación, lo que queda reflejado en las investigaciones de Dahlsrud (2008) quien reconoce la existencia de 37 definiciones distintas de este concepto en el ámbito empresarial.

Respecto a las dificultades para definir con claridad y precisión el significado de la responsabilidad social corporativa (RSC), Matten y Moon (2008) resumen en tres las razones por las cuales se generan dichas complejidades a la hora de delimitar este concepto:

- La RSC es un concepto esencialmente impugnado, de apreciación valórica, internamente complejo y que cuenta con normas de aplicación relativamente flexible o abierta.
- Es un concepto que se encuentra superpuesto o es sinónimo de otras concepciones que analizan las relaciones de la empresa con la sociedad.
- Ha sido claramente un fenómeno dinámico.

En virtud de la gran confusión y excesiva cantidad de definiciones de la RSC señaladas anteriormente, resulta relevante comparar muy brevemente los principales resultados de los planteamientos de Garriga y Melé (2004), y los de Secchi (2007), quienes analizan y clasifican las principales teorías asociadas con el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

En el caso de Garriga y Melé (2004), desarrollan un «mapa» de las diferentes teorías que se relacionan con la RSC, clasificándolas en cuatro grupos que contienen diferentes enfoques a través de los cuales se ha analizado este concepto en las últimas décadas:

- Instrumentales: concentradas en conseguir los objetivos económicos mediante las actividades sociales.
- Políticas: focalizadas en un uso responsable del poder comercial en la arena política.
- Integradoras: focalizadas en la integración de las demandas sociales.
- Éticas: focalizadas en las cosas correctas para conseguir una buena sociedad.

Respecto del trabajo de Secchi (2007), realiza un aporte muy interesante para clarificar y clasificar las diferentes tendencias de los conceptos y proposiciones desarrolladas en relación con la RSC en las últimas décadas, planteando tres categorías de teorías:

- Utilitarias: la empresa es considerada una parte del sistema económico y su mayor preocupación es la maximización de utilidades.
- Directivas: internamente surge un interés por la responsabilidad social y su impacto en la toma de decisiones de la organización.
- Relacionales: la relación entre la organización y el exterior están en el centro del análisis.

De esta manera, la diversidad de puntos de vistas o enfoques del concepto de RSC también afecta su aplicación al ámbito universitario, problema que en alguna medida se ve acrecentado debido a la amplitud y complejidad tanto del quehacer universitario, como de las demandas que la sociedad del conocimiento plantea actualmente al trabajo de las universidades.

Propuesta de un modelo de análisis de la RSU

La identificación de enfoques teóricos que permitan clasificar las diferentes posturas o puntos de vista sobre la responsabilidad social universitaria (en adelante RSU) no

es tarea fácil, existiendo escasos antecedentes de dichos esfuerzos, a diferencia de los antecedentes expuestos anteriormente para el caso de la RSC, a pesar de lo cual por ejemplo Rodríguez (2010) identifica cuatro modelos de RSU: tradicional, moderno y corporativo, empresarial e instrumental y finalmente el modelo pluralista.

De esta forma, en base a los planteamientos acerca de la existencia de diferentes orientaciones para las teorías y enfoques de la RSC, elaboramos una propuesta para identificar en la literatura diferentes enfoques de RSU, planteando tres grandes perspectivas que orientan las diferentes propuestas y puntos de vista del concepto de RSU: gerenciales, transformadoras y normativas.

CUADRO I. Diferentes enfoques sobre la RSU

Perspectiva o 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 stakeholders. Informe Bricall (2000). Vallaeyts et ál. (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.	Aprendizaje servicio.	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.
			Multiversidad.	Respuestas académicas a las crecientes expectativas sociales sobre su quehacer.

Perspectiva o enfoque	Descripción	Algunos Exponentes	Objetivo principal
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 responsabilidad social. Global Compact 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: Elaboración propia (2010).

Sin lugar a dudas, es importante recalcar que el análisis de estos enfoques o perspectivas teóricas de la RSU no se presentan separados o desconectados entre sí en las propuestas o proyectos desarrollados por cada universidad en la práctica, pudiendo coexistir una o más de dichas orientaciones en las políticas o estrategias de RSU desarrolladas por cada institución universitaria.

La relación entre enfoques o perspectivas de RSU señaladas en el Cuadro I, a nuestro juicio básicamente radica en que la perspectiva transformacional establece los principales lineamientos del comportamiento socialmente responsable para el quehacer universitario (el qué), mientras que las perspectivas gerencial y normativa establecen las formas a través de las cuales las universidades expresarán dicho comportamiento (el cómo), orientadas por dos de los más importantes principios rectores de la responsabilidad social a nivel conceptual: la transparencia y la participación.

Los enfoques o perspectivas gerenciales

Se trata de aquellas miradas de la RSU que concentran su atención en analizar como impacta el trabajo universitario en sus partes interesadas, muy especialmente desde la perspectiva de los procesos de rendición de cuentas que las universidades deben desarrollar, como respuesta al creciente interés social por conocer lo que hacen en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Así, estos enfoques de la RSU normalmente se encuentran relacionados con la identificación de una serie de *stakeholders* a los cuales se debe rendir cuentas, como contrapartida de la gran autonomía que la sociedad otorga al quehacer de sus universidades.

Otra de las cuestiones que caracterizan a estos enfoques es que se basan en los procesos de *accountability*, a través de la construcción de una serie de indicadores que les permiten cuantificar el impacto de las acciones realizadas en el ámbito de la RSU, resultados que habitualmente son difundidos interna y externamente con el propósito de transparentar la información y divulgarlos entre sus partes interesadas.

Un claro ejemplo de esto es la reciente penetración en la gestión universitaria de la realización de memorias de RSU, para dar cuenta del impacto de las acciones realizadas, habitualmente en base a los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI).

A continuación, se desarrollan brevemente algunos planteamientos teóricos relacionados con este primer enfoque de la RSU.

La Asociación Europea de Universidades

La Asociación Europea de Universidades, a través de un informe elaborado por Reichert y Tauch (2003) analiza los progresos en la instauración del EEES, considerando a la RSU como un aspecto relevante en la evaluación de la calidad del quehacer de las instituciones de educación superior en Europa, en un contexto de autonomía universitaria.

Así, en el ámbito europeo la RSU se inserta como un dispositivo que permite a la sociedad influir en la universidad, en un escenario de aumento de los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación externa de la calidad universitaria, que de alguna manera pueda equilibrar el aumento de autonomía universitaria obtenido en las últimas décadas.

Los planteamientos de la Asociación Europea de Universidades apuntan al concepto de *stakeholders*, y el aumento de la participación de estos actores en la toma de decisiones universitarias, situación que es analizada por la Comisión Europea (2008), por lo que una parte importante de la RSU en Europa se orienta a la interacción que las universidades mantengan con sus grupos de interés.

El Informe Bricall

Este informe relaciona el concepto de RSU con las prácticas de rendición de cuentas, razón por la que las universidades en España tienen la obligación de explicar a la sociedad y al Gobierno lo que hacen y por qué lo hacen, especialmente dado su carácter de servicio público.

También se identifican como *stakeholders*, ante los que las universidades deben rendir cuentas, a cinco grandes grupos: los estudiantes; las empresas y otros organismos sociales que darán empleo a los titulados o utilizarán los resultados de las investigaciones de la universidad; al Gobierno; al personal académico, y por último a los proveedores de recursos públicos o privados para el funcionamiento institucional.

Los impactos del quehacer universitario

De acuerdo con Vallaey et ál. (2009, p. 9), la RSU se define en función de los impactos generados en virtud del quehacer universitario, identificando cuatro posibles tipos de impactos universitarios:

- Impactos organizacionales: en el ámbito interno respecto de su personal y los estudiantes, y en el ámbito externo relativo al tema de la contaminación ambiental.
- Impactos educativos: relativo a los cuestionamientos por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma la universidad.
- Impactos cognitivos: la universidad se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su pertinencia social y por sus destinatarios.
- Impactos sociales: promoción del desarrollo de la sociedad mediante la colaboración para resolver sus problemáticas fundamentales, creando capital social o haciendo accesible el conocimiento para todos.

Asimismo, Vallaey et ál. (2009) hacen referencia al concepto de *stakeholders* como un eje importante en el análisis y evaluación de los impactos del quehacer universitario, identificando en esta condición a: personal no docente, personal docente-investigador, autoridades universitarias, estudiantes, proveedores, egresados, empleadores, competidores, comunidades locales, organizaciones socias y el Estado.

Finalmente, estos autores identifican cuatro ejes de la RSU, los que se desprenden de los impactos generados por el quehacer universitario señalados anteriormente: campus responsable, formación profesional y ciudadana, gestión social del conocimiento y participación social.

La perspectiva transformacional de la RSU

Este segundo enfoque ubica en la RSU la tarea de liderar los aportes y reflexiones que permitan alcanzar una mejor sociedad, más equitativa y justa con especial atención

en un desarrollo más sustentable, en donde la universidad sea la institución capaz de mostrar cuáles son las mejores formas de construir una mejor sociedad.

Una especial atención tienen los planteamientos de la RSU que asignan un papel más activo de carácter reivindicativo y propositivo a las universidades, respecto de la solución a las principales problemáticas y necesidades sociales existentes en la actualidad, así como respecto de un desarrollo más sustentable en el futuro.

Dado que bajo este enfoque de la RSU es donde se observa la mayor dispersión o variedad de formas de expresión teóricas, hemos clasificado las diferentes iniciativas en 4 ámbitos: formación, investigación, liderazgo social y compromiso social.

Formación

El aprendizaje servicio y la relación de la universidad con la sociedad

Los procesos de formación basados en modalidades de aprendizaje servicio favorecen directamente la preparación de los estudiantes para que se inserten en la sociedad como ciudadanos responsables y, a la vez, contribuyan al desarrollo sustentable de la misma en una clara expresión de beneficio mutuo, más allá de la simple adquisición de competencias profesionales para su futura inserción laboral como principal resultado de su paso por las aulas universitarias (Gronski y Pigg, 2000; Hervani y Helms, 2004; Boyle, 2007; Martínez, 2008; Newman, 2008).

Así, los procesos de aprendizaje servicio se transforman en una muy buena instancia para fortalecer la implantación de la RSU, especialmente desde la perspectiva del fortalecimiento de valores y capacidades ciudadanas y sensibilidad social en los miembros de la comunidad universitaria, así como de una mejor valoración e integración de los habitantes de la comunidad local respecto del quehacer universitario.

Investigación universitaria socialmente responsable

Los planteamientos de la UNESCO

La UNESCO (1998) reconoce el importante papel de la producción y difusión del conocimiento en el progreso y desarrollo individual y colectivo como una responsabilidad social relevante de la universidad, dentro del contexto de los cambios sociales generados a raíz de la mundialización de la economía y el desarrollo tecnológico.

A su vez, la UNESCO (2009) afirma que la RSU radica en trabajar para que la sociedad pueda comprender, de mejor manera, los diferentes problemas polifacéticos que la afectan, y que tienen repercusiones en dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, señalando además que las instituciones de educación superior deben asumir un liderazgo social en la creación de conocimiento en base al fortalecimiento de aspectos interdisciplinarios promoviendo el pensamiento crítico y la ciudadanía activa.

La nueva producción de conocimiento científico: El modo 2

De acuerdo con Gibbons et ál. (1997, p. 8) existe una nueva forma de generar el conocimiento científico, paralela a la forma tradicional denominada «modo 2», el que «supone una estrecha interacción entre muchos actores a través de los procesos de producción del conocimiento, lo que significa que esa producción del conocimiento adquiere cada vez una mayor responsabilidad social».

La responsabilidad y reflexividad social en el proceso de producción de conocimiento en el «modo 2» se ven impregnados de una conciencia social importante, respecto de los problemas y las formas de cómo se deben investigar dichos problemas así como la difusión de los resultados, ubicando en un lugar privilegiado la mayor sensibilidad de los científicos por el impacto social de sus investigaciones, y la incorporación de los intereses de las personas o grupos vinculados con el desarrollo científico y tecnológico.

Liderazgo social de la universidad

El papel crítico y propositivo de la universidad

Desde una óptica más crítica, Chomsky (2002, p. 116) plantea algunas ideas interesantes para discutir cual es la RSU actualmente, entendida como «una función liberadora y subversiva que permita a la sociedad discriminar si las actuales instituciones de orden, autoridad y dominio son útiles en términos de los derechos y necesidades humanas fundamentales».

Lamentablemente, como lo plantea el mismo Chomsky, las universidades son «económicamente parasitarias» porque dependen del apoyo externo para poder desarrollar sus principales funciones, obligándolas a preocuparse en exceso de la obtención de recursos económicos de fuentes externas, tanto públicas como privadas, para poder

funcionar, despreocupándose por cumplir eficientemente con un papel más crítico y propositivo para mejorar las falencias del actual sistema económico, político y social.

Esto crea un dilema o contradicción para las universidades, respecto de cumplir su responsabilidad social de ejercer una postura liberadora y subversiva, que pueda ir en contra de los intereses de quienes depende económicamente, como podrían ser las empresas que financian las investigaciones que las universidades realizan, o el propio Estado que aporta con recursos para su funcionamiento.

El liderazgo ético

Según Kliksberg (2009, p. 10) la perspectiva de los desafíos éticos contemporáneos señala que la universidad debe asumir un papel de liderazgo en esta materia, expresadas en una serie de políticas concretas tales como:

- Formación ética de los jóvenes que asisten a la universidad.
- Priorizando en la investigación universitaria las temáticas que representen los problemas más apremiantes de la población.
- Participación activa de la universidad en el debate de los grandes temas sociales.
- Extender su labor educativa a la sociedad en su conjunto y no sólo de sus estudiantes, orientándose especialmente hacia los más desfavorecidos.
- Promover y apoyar el potencial de voluntariado de los jóvenes que ingresan a la universidad.

De esta manera, Kliksberg relaciona la RSU con la realización de esfuerzos institucionales que van más allá del simple cumplimiento legal o administrativo que le compete a las universidades, relativa a su quehacer docente o investigador más tradicional y lo vincula además con un fuerte compromiso ético con la sociedad, expresado en acciones que involucren como sus beneficiarios directos no sólo a los estudiantes universitarios, sino que se extiendan al resto de la sociedad.

Compromiso Social

La cooperación universitaria al desarrollo

La universidad en el contexto de la cooperación al desarrollo posee algunas responsabilidades de importancia, tales como otorgar una mayor importancia a la investigación

y el debate sobre las condiciones del desarrollo a nivel mundial (Unceta, 2001), la proyección y transferencia de las capacidades y conocimientos de la universidad hacia otros sistemas universitarios (Sebastián, 2000), o la función social vinculada a la solidaridad internacional y la cooperación al desarrollo como parte de sus desafíos para contribuir a la transformación social (Unceta, 2007; Arias y Molina, 2008).

De acuerdo con Arias y Molina (2008) la cooperación internacional para el desarrollo es uno de los campos que comprende la RSU, por lo que las actividades que las universidades desarrollen en esta temática tienen que transformarse en un aspecto integral de su misión, complementando su quehacer científico con el desarrollo de su función social, evitando que estas instituciones sean consideradas solamente como industrias del conocimiento o fábricas de profesionales.

La aparición de la Multiversidad

De acuerdo con Bok (1982, p. 19) las universidades norteamericanas deben responder a las crecientes expectativas de diferentes grupos de la sociedad que antes no mostraban un manifiesto interés por el quehacer universitario, tales como los padres de los estudiantes, los estudiantes, los Gobiernos o los ejecutivos de empresas y fundaciones, cada uno de los cuales plantea intereses diferentes y expectativas distintas en cuanto al trabajo que desarrolla la universidad.

De esta manera, las respuestas académicas que debe proporcionar la universidad a las problemáticas sociales se concentran en cinco grandes aspectos: Acceso a la universidad y la problemática de la desigualdad racial; el desarrollo moral de los estudiantes; la ciencia académica y la búsqueda de la innovación tecnológica; las responsabilidades sociales de la investigación; y la Cooperación técnica internacional.

En este contexto, Bok (1982) reconoce la importancia del concepto de «Multiversidad» para identificar la evolución de las universidades hacia la asunción de múltiples propósitos y objetivos asociados con su funcionamiento, más allá de los aspectos tradicionales de la formación y la investigación universitaria. Lo que ha supuesto un sinnúmero de críticas y disputas con organizaciones que han visto amenazados en cuanto su quehacer por este creciente aumento de servicios y actividades ofrecidas por las universidades.

El enfoque o perspectiva Normativa de la RSU

Finalmente, las teorías «Normativas» de la RSU plantean la aplicación de un conjunto de valores y principios desarrollados desde la universidad, con el propósito de

contrastarlos con los valores de la sociedad y realizar un proceso de transferencia e intercambio, donde la universidad intenta compartir una parte importante de su cultura con su entorno local más inmediato.

Una forma de expresión habitual de este enfoque de la RSU es la creación o la incorporación a redes nacionales e internacionales de universidades, que buscan fomentar y transmitir diferentes valores o principios susceptibles de vincular con el comportamiento socialmente responsable de las instituciones universitarias.

Además, debido a que este enfoque pone de manifiesto la relación directa que existe entre la responsabilidad social y la ética, otra de las manifestaciones frecuentes que permiten visualizar la presencia de este enfoque es la elaboración de códigos de ética y de conducta que establecen los principales comportamientos esperados en cada comunidad universitaria.

La Corporación Participa

En Chile, la Corporación Participa (2003, p. 11) constituye un consorcio de universidades a lo largo del país denominado «Universidad Construye País», definiendo a la RSU como:

La capacidad que tiene la Universidad como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de los procesos claves de gestión, docencia, investigación y extensión, respondiendo socialmente así ante la propia comunidad universitaria y el país en que está inserta.

El planteamiento anterior nos muestra un importante carácter normativo del concepto de responsabilidad social, sustentado en la existencia de un conjunto de valores y principios, aplicables al quehacer universitario, distribuidos en dos grupos:

- Principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad: dignidad de la persona; libertad; ciudadanía, democracia y participación; sociabilidad y solidaridad para la convivencia; bien común y equidad social; desarrollo sostenible y medio ambiente; aceptación y aprecio a la diversidad.
- Principios y valores de la universidad: compromiso con la verdad; integridad; excelencia; interdependencia; interdisciplinariedad.

La RSU se traduce en un proceso de intercambio e interacción de los principios y valores universitarios y sociales, que se funden y mezclan con el propósito de retroalimentarse, compartiendo los aspectos más relevantes de la cultura universitaria hacia la sociedad.

Principios para una educación responsable en gestión

Esta propuesta del *Global Compact* se estructura sobre la base de seis grandes principios especialmente formulados en virtud del quehacer de las instituciones de educación superior: propósito, valores, método, investigación, «partenariado» y diálogo.

Dichos principios apuntan a que las universidades apoyen a las empresas, para que éstas incorporen en su cultura organizacional un conjunto de buenas prácticas de gestión socialmente responsable y sostenible.

También pretenden impactar en el interior de las universidades y escuelas de negocios, que han incorporado los aspectos relacionados con los conceptos de responsabilidad social y sustentabilidad en sus aulas, mediante pequeños cambios en los planes de estudios de sus programas académicos, incorporando temáticas como la ética, empresa y sociedad, gestión ambiental o emprendimiento social.

La Declaración de Talloires

En el año 2005 un total de 29 universidades de los cinco continentes suscriben esta declaración con el propósito de comprometerse con las responsabilidades sociales y cívicas, así como con las funciones cívicas de las instituciones de educación superior.

Las universidades suscritas se comprometen a promover valores humanos universales tanto dentro de cada comunidad académica, como con las respectivas sociedades locales y vecinos globales con los cuales se interrelacione cada institución, mediante aportes de sus procesos docentes y de investigación para fortalecer y participar activamente en los procesos democráticos, así como respecto de la atención de las necesidades y problemáticas de los grupos más marginados de la sociedad.

La RSU en España

Actualmente, la RSU en España encuentra sus orientaciones más importantes en la «Estrategia Universidad 2015» (EU 2015) del Ministerio de Educación, para consensuar las bases para la modernización de las universidades españolas y la coordinación de los sistemas universitarios de cada Comunidad Autónoma, para su convergencia definitiva con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), especialmente en lo referido a la internacionalización de las universidades y su competitividad a nivel mundial.

En este contexto, la RSU aparece en relación directa con los objetivos de dicha «Estrategia», especialmente aquellos relacionados con el compromiso de las universidades en la transformación social y económica del país, mediante la generación de conocimiento e innovación desde el ámbito universitario, así como un reconocimiento implícito del importante papel que juegan las universidades en la sociedad del conocimiento.

Dentro de los desafíos concretos para las universidades españolas, la EU 2015 resalta las contribuciones a la sostenibilidad, la formación de ciudadanos participativos y comprometidos con los problemas sociales, promoción de valores socialmente responsables al interior de la comunidad universitaria, aplicando criterios de responsabilidad social a su gestión interna, o insertando a la universidad en su entorno local inmediato, como ejemplos de lo que plantea la EU 2015 para la RSU en España.

La relevancia de la RSU en el contexto de la EU 2015 es tal, que el Ministerio de Educación aspira a que todas las universidades españolas cuenten con un proyecto de RSU aprobado por el Consejo de Gobierno y el Consejo Social de cada universidad dentro del horizonte temporal de dicha estrategia.

De esta manera, la EU 2015 establece como principal desafío a las universidades españolas la formulación de planes estratégicos que incorporen como una de sus orientaciones relevantes las acciones enmarcadas en los principales postulados de la RSU, especialmente en la actual postulación de propuestas para campus de excelencia internacional.

De acuerdo con la investigación de Álamo y Vera (2007) sobre los planes estratégicos de las universidades públicas españolas, éstos contienen en su gran mayoría las etapas y elementos habituales de la planificación estratégica, respondiendo en gran medida a los requerimientos del entorno planteados tanto por el EEES como del propio Gobierno español en cuanto a la generación de dichos planes.

Sin embargo, un rápido recorrido por los sitios web de las universidades españolas para consultar los planes estratégicos disponibles en Internet¹, nos muestran una baja presencia de discursos o referencias directas a la responsabilidad social en la misión, visión, valores o ejes estratégicos:

⁽¹⁾ Menos de la mitad de las universidades españolas ofrecen actualmente acceso virtual a sus planes estratégicos. Sobre esa población se aplicó un análisis de contenidos del tipo comparativo a dichos documentos institucionales.

CUADRO II. La RSU en los planes estratégicos de algunas universidades españolas

Universidad	Utilización explícita frase «responsabilidad social» en:		Valores	Como Eje Estratégico	Vigencia Plan Estratégico
	Misión	Visión			
Girona	No	No	Si	Si	2008-2013
Huelva	No	No	Si	Si	2008-2011
Málaga	No	Si	Si	Si	2009-2012
Mondragón	No	No	Si	No	2000-2008
Pablo de Olavide	No	Si	s/info.	Si	2009-2011
Salamanca	No	Si	Si	No	2009-2012
Valladolid	No	No	Si	No	2008-2014
Miguel Hernández	No	Si	Si	No	2009-2013

*Fuente: Elaboración propia (2010).

Así, la presencia de la RSU a nivel de valores institucionales es mayoritaria, pero inexistente en la declaración de misión, lo que contrasta con la existencia de información en Internet acerca de una serie de iniciativas de RSU en España que las propias universidades difunden o promocionan en sus sitios web, que se relacionan con los enfoques o perspectivas señaladas anteriormente en el Cuadro I, y que clasificamos brevemente a continuación.

Iniciativas del Enfoque Gerencial de la RSU

La principal forma de expresión de este enfoque de la RSU en España, lo ofrecen aquellas universidades que en los últimos años han decidido publicar memorias de responsabilidad social, para rendir cuentas del impacto de su quehacer docente e investigador frente a sus *stakeholders*.

La primera universidad española en realizar este proceso fue la Universidad de Santiago de Compostela en el año 2003, pasando de la habitual memoria económica-financiera hacia una rendición de cuentas acerca de los impactos del quehacer docente, investigador y de gestión universitaria en el marco de su responsabilidad social, utilizando para estos propósitos la metodología del GRI.

Un segundo caso en esta línea lo plantea el consorcio de universidades andaluzas, quienes a partir del año 2009 elaboran su memoria de RSU basándose también en el

GRI, pero con la peculiaridad de reunir información de todo el sistema universitario andaluz, coordinado a través del Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas andaluzas.

Estas instituciones universitarias reconocen la existencia de una doble orientación del concepto de RSU en el desarrollo de su memoria: los valores y principios relacionados con la misión institucional, y la gestión de impactos generados en los intereses de sus *stakeholders* con una perspectiva *triple bottom line* de su quehacer universitario (económica, social y medioambiental).

Un tercer ejemplo de memorias de RSU lo ofrece la Universidad de Navarra, que recientemente (2010) ha publicado un informe preliminar de su memoria RSU, también en base a la metodología GRI, realizando la rendición de cuentas respecto a tres grandes bloques: los compromisos con sus *stakeholders*, los resultados obtenidos en su quehacer de docencia, investigación y transferencia y, finalmente, respecto de las soluciones que se proponen para las problemáticas medioambientales y de gestión sostenible y transparente.

Un aspecto distintivo de la propuesta de la Universidad de Navarra es que su memoria RSU se enmarca dentro de su proyecto de campus de excelencia internacional, que como se señaló anteriormente es uno de los pilares de la EU 2015.

A su vez, siempre dentro del ámbito de los ejemplos de rendición de cuentas en las universidades, pero fuera del concepto de memoria de RSU, la UNED ha desarrollado un informe diagnóstico de RSU utilizando también los indicadores del GRI, con el propósito de implementar un sistema de gestión que responda a las exigencias de la Estrategia Universidad 2015 en materia de responsabilidad social.

De acuerdo con este informe (p. 3), la RSU es entendida por la UNED como «ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos», donde la rendición de cuentas a la sociedad se observa como expresión de responsabilidad respecto a los impactos del quehacer universitario y los compromisos suscritos con los grupos de interés.

En el ámbito de la gestión universitaria socialmente responsable, la Universidad de Zaragoza desarrolló el proyecto denominado «Universidades responsables», que declaraba como su principal propósito obtener un modelo de responsabilidad social para mejorar la calidad universitaria.

De esta manera, en el informe «Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza» del año 2007, se hace mención a que existen una serie de barreras para implementar el concepto de RSU, entre las que se mencionan:

ausencia de directrices, falta de sensibilización y liderazgo, inexistencia de una cultura y estructura organizacional adecuada para la colaboración transversal, falta de tiempo y recursos para implementar nuevas iniciativas.

En virtud del escenario planteado por dicha universidad, lo que se busca con este proyecto es mejorar la calidad y excelencia de la gestión universitaria y la prestación de servicios del sistema universitario aragonés, para responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas en el quehacer universitario, con la mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Finalmente, en una fase aún de auto-diagnóstico, la Universidad de Valladolid (UVa) ha desarrollado el proyecto denominado «Factoría de responsabilidad social en la UVa», ejecutándose una serie de actividades para difundir y posicionar internamente el tema de la RSU entre el alumnado y el personal docente y administrativo.

De acuerdo con la Memoria 2008-09 del proyecto antes mencionado, la RSU en la «UVa» es entendida como «una respuesta equilibrada en relación con sus compromisos sociales, medioambientales y económicos, derivados de las exigencias legales o regulaciones públicas o de las expectativas de los *stakeholders* y de las acciones voluntarias provenientes del modelo de universidad y los valores adoptados en su organización».

Iniciativas del Enfoque Transformacional de la RSU

La Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) desarrolla su estrategia de RSU bajo el lineamiento de un fuerte compromiso social, ejecutando actividades de voluntariado, cooperación al desarrollo y acción social, con el propósito de conectar con el tejido social local mediante una comunidad universitaria conformada por personas socialmente implicadas.

Una especial atención tienen las acciones de cooperación al desarrollo mediante las prácticas profesionales y proyectos de fin de carrera para prestar asistencia en países en vías de desarrollo, destacándose además que en el año 2009 se realizó la primera convocatoria para el desarrollo de iniciativas por parte del PAS y PDI. Otra iniciativa interesante en este ámbito es el Programa Bicentenarios para que la comunidad universitaria conozca aspectos de diferentes países de Iberoamérica.

En el ámbito del voluntariado y la acción social, en la UCLM también se realizaron diferentes actividades para reforzar la conexión entre la universidad y la sociedad tales como foros o alianzas con ONG y Asociaciones sin ánimo de lucro.

Otras universidades españolas que también destacan por conectar sus acciones de RSU con el voluntariado y la cooperación al desarrollo son la Universidad Autónoma de Madrid que cuenta con la creación de su Oficina de Cooperación y Solidaridad, el Programa de Voluntariado de integración y apoyo escolar, así como el Programa de apoyo al adulto mayor de la residencia de Nuestra Señora del Carmen.

También, la Universitat Oberta de Catalunya destaca por su campus para la paz y la solidaridad, que mediante iniciativas de *e-learning* colabora con el desarrollo de valores tales como la justicia social, fortalecimiento de la paz, derechos humanos, sustentabilidad y conservación de la naturaleza.

Por último, la Universidad de Lleida realiza esfuerzos en materia de voluntariado y cooperación internacional a través de iniciativas tales como el Centro para la cooperación internacional, el programa vivienda para voluntarios, o el programa movilidad solidaria dirigido a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Iniciativas del Enfoque Normativo de la RSU

Desde 1999 existe la *Global University Network for Innovation* (GUNI) creada por la Universitat Politècnica de Catalunya en conjunto con la Universidad de las Naciones Unidas, con el propósito de fortalecer el papel de la educación superior a nivel mundial desde una perspectiva de servicio público, relevancia y RSU.

Actualmente GUNI se encuentra integrada por las Cátedras UNESCO de Educación Superior, así como por centros de investigación y redes de innovación y el compromiso social en una red compuesta por 179 instituciones de 68 países. El aporte en investigación y difusión de GUNI es especialmente relevante para la RSU a través de los Informes y Conferencias anuales desarrolladas por esta red, entre otras actividades.

Otra propuesta interesante para el desarrollo de la RSU es la que realiza la Universidad Francisco de Vitoria, mediante el proyecto denominado Campus Euro-Americano por la responsabilidad Social (CEARS), presentado por dicha universidad en la segunda convocatoria Campus de Excelencia Internacional del Ministerio de Educación, en el marco de la EU 2015.

El proyecto CEARS convoca a 30 universidades, además de empresas y centros de formación en Europa y América, con el objetivo de generar un puente que permita la convergencia del EEES con América mediante una red mundial de universidades.

Dentro de las iniciativas a realizar por este proyecto se encuentran entre otras la creación de nuevas titulaciones de grado y postgrado, grupos de investigación en torno a temáticas de responsabilidad social, desarrollo de medidas de eficiencia energética e iniciativas de inclusión de personas discapacitadas o excluidas socialmente.

Una tercera propuesta de RSU susceptible de clasificar bajo el enfoque normativo es desarrollada por la Universidad Jaume I, a través del grupo de investigación SOGRES (Sostenibilidad de las organizaciones y Gestión de la Responsabilidad Social) que integra un equipo interdisciplinario de profesionales que desarrollan servicios de consultoría y formación en el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social. En ese contexto, el grupo SOGRES ha desarrollado en los dos últimos años Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad con el propósito de constituir una red de investigadores que permita reunir una masa crítica suficiente para desarrollar, bajo una perspectiva de trabajo colaborativo, diferentes herramientas y propuestas conceptuales y aplicadas para el fortalecimiento de la RSU en España.

Finalmente, destacar la participación de las universidades españolas en la red internacional Talloires, donde se subraya la reciente incorporación de la Universidad Autónoma de Madrid en el año 2010, que se suma a la previa participación de la *Universitat Oberta de Catalunya* y la Universidad de Lleida, destacándose la participación de todas estas universidades por sus políticas de voluntariado y cooperación al desarrollo descritas anteriormente.

Conclusiones

La heterogeneidad y multiplicidad de concepciones de RSU hacen imprescindible la emergencia de planteamientos teóricos que faciliten una mejor comprensión y aplicación de este concepto a la gestión universitaria, convirtiéndose en una tarea fundamental e ineludible para los investigadores de esta temática en el muy corto plazo.

La identificación de diferentes perspectivas de RSU permite a las universidades diseñar adecuadamente las políticas y estrategias relacionadas con esta materia, que en el caso específico de las universidades españolas puede transformarse en un apoyo importante para responder correctamente a los desafíos y exigencias que la EU 2015 les plantea, en cuanto a su comportamiento socialmente responsable como eje o lineamiento estratégico.

Los tres enfoques o perspectivas de RSU identificados en este artículo, plantean la importancia que tienen en este concepto los principios de transparencia y participación como orientaciones centrales de las estrategias y buenas prácticas que se deben desarrollar en esta materia.

Lo anterior es relevante porque las universidades pueden «caer en la tentación» de simplificar al máximo la expresión de su comportamiento socialmente responsable, desarrollando una perspectiva más bien instrumental del mismo debido a su fuerte dependencia económica externa, pero que no obedecería a la existencia de una cultura institucional de RSU, sustentándolo mayoritariamente en actividades relacionadas con el marketing o la rendición de cuentas en pos de una certificación externa, repitiendo el error habitual de un sinnúmero de empresas en el ámbito de la RSC.

Asimismo, las acciones y estrategias de RSU desarrolladas en España muestran una especial orientación hacia la elaboración de memorias con base en la metodología GRI, con el propósito de rendir cuentas a la sociedad de sus actividades de docencia, investigación y gestión universitaria, *accountability* que no necesariamente responde a acciones estrictamente vinculadas a la RSU, dado que habitualmente se trata de una exposición de cifras y datos numéricos propios del esquema de triple cuenta de resultados utilizado por las empresas.

Respecto a lo anterior, surge un desafío importante para desarrollar metodologías de rendición de cuentas más acordes con el quehacer universitario, dado que si bien el GRI es una metodología genérica susceptible de adaptarse a cualquier organización, probablemente la perspectiva del triple *bottom line* (social, económica y medioambiental) no abarque adecuadamente todos los ámbitos del trabajo de las universidades en un contexto de RSU.

Finalmente, la existencia de experiencias de integración de las universidades españolas a redes nacionales o internacionales en torno a la RSU, demuestran una especial sintonía con los requerimientos de la EU 2015 respecto a los proyectos de Campus de Excelencia Internacional, en cuanto a la configuración de consorcios-clúster de universidades e instituciones que se asocian para desarrollar acciones conjuntas de RSU.

Referencias bibliográficas

- ÁLAMO, F. R. Y VERA, M. G. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 13(2), 113-129.
- ARIAS, S. Y MOLINA, E. (2008). *Universidad y cooperación al desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid*. Madrid: Catarata.
- BOK, D. (1982). *Beyond the ivory tower. Social responsibilities of the modern university*. Massachusetts: Harvard University Press.
- BOWEN, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- BOYLE, M. (2007). Learning to neighbor? Service learning in context. *Journal of Academic Ethics*, 5(1), 85-104.
- BRICALL, J. (2000). *Universidad 2000*. Madrid: Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas.
- CARROLL, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Brussels: Eurydice.
- CHOMSKY, N. (2002). *Los límites de la globalización*. Barcelona: Ariel.
- DAHLSTRUD, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- GARRIGA, E. & MELÉ, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P. Y TROW, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- GRONSKI, R. & PIGG, K. (2000). University and community collaboration. Experiential Learning in Human Services. *The American Behavioral Scientist*, 43(5), 781-792.
- HERVANI, A. & HELMS, M. (2004). Increasing creativity in economics: The service learning project. *Journal of Education for Business*, 79(5), 267-274.
- HILL, R. (2004). The socially responsible university: Talking the talk while walking the walk in the college of business. *Journal of Academic Ethics*, 2(1), 89-100.
- LOZANO, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.

- MARTÍNEZ, M. (2008). Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos. En M. MARTÍNEZ (Ed.), *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades* (pp. 11-26). Barcelona: Octaedro.
- MARREWIJK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- MATTEN, D. & MOON, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 33(2), 404-424.
- NEWMAN, J. (2008). Service learning as an expression of ethics. *New Directions of Higher Education*, 142, 17-24.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2010). Responsabilidad social universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. En M. DE LA CUESTA, C. DE LA CRUZ Y J. M. RODRÍGUEZ (Coord.), *Responsabilidad Social Universitaria* (pp. 3-24). La Coruña: Netbiblo.
- SEBASTIÁN, J. (2000). Modalidades y tendencias de la cooperación internacional de las universidades. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 5, 125-144.
- SECCHI, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
- SETHI, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- SOCKER, A. & SETHI, S. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15(4), 97-105.
- UNCETA, K. (2001). Universidad como ámbito para la solidaridad y la cooperación al desarrollo. En J. SEBASTIÁN (Coord.), *La universidad como espacio para la cooperación iberoamericana* (pp. 123-128). Valladolid: Secretariado de Publicaciones Universidad de Valladolid.
- (Dir.) (2007). *La cooperación al desarrollo en las universidades españolas*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- VALLAEYS, F., DE LA CRUZ, C. Y SASIA, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos*. México D.F.: McGraw Hill.
- VALOR, C. Y HURTADO, I. (Coords.) (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.

Fuentes electrónicas

- CORPORACIÓN PARTICIPA (2003). *La Universidad Construye País*. Recuperado el 27 de enero 2009, de: www.ufro.cl/dge/doc/Marco%20conceptual.doc
- GLOBAL COMPACT (2007). *Principios para una educación responsable en gestión*. Naciones Unidas. Recuperado el 21 noviembre 2009, de: <http://www.unprme.org/resource-docs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>
- KLIKSBERG, B. (2009). Los desafíos éticos en un mundo paradójico: el rol de la universidad. *Reforma y Democracia*, 43. Recuperado el 02 de abril de 2010, de: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero-2009-1/kliksberg>
- REICHERT, S. Y TAUCH, C. (2003). *Progreso hacia el EEES. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa*. Informe de la Asociación Europea de Universidades. Recuperado el 29 de abril 2010, de: http://www.eees.es/pdf/TrendsIII_ES.pdf
- UNESCO (1998). Autonomía, responsabilidad social y libertad académica, VII Conferencia Mundial de Educación. Recuperado el 25 de julio 2009, de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001135/113549so.pdf>
- (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, Comunicado de Prensa*. Recuperado el 18 de mayo de 2010, de: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- UNIVERSIDADES ANDALUZAS (2009). *Memoria de responsabilidad social de las universidades andaluzas*. Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía. Recuperado el 30 de enero 2010, de: <http://www.rsuniversitaria.org/page1/librocompleto.pdf>
- UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado el 09 de agosto de 2010, de: http://www.uclm.es/fundacion/pdf/documentos/UCLM-SOCIAL-web_10.pdf
- UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (2009). *Memoria Proyecto Factoría de Responsabilidad Social*. Secretariado de Asuntos Sociales. Recuperado el 12 de febrero 2010, de: http://www.uva.es/uva/export/portal/com/bin/contenidos/serviciosAdministrativos/otrosServicios/secretariadoAsuntosSociales/RS_UVa/1256202372366_memorsu_0809.pdf

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (2007). *Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza*. Recuperado el 07 de agosto de 2010, de:
<http://www.unizar.es/universidadesresponsables/carpeta%20documentos/informe.pdf>

Dirección de contacto: Ricardo Gaete Quezada. Universidad de Antofagasta. Chile. E-mail:
rgaete@uantof.cl