

*Universidad de Valladolid*

# **RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

*Estudio del caso UVa  
Propuesta de Comunicación*

*- Adela Fierro Morán -*

**FACULTAD DE CC.SS., JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN**

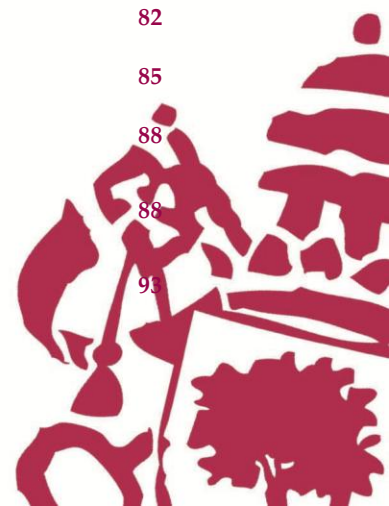
**MÁSTER EN COMUNICACIÓN CON FINES SOCIALES:  
CAMPAÑAS Y ESTRATEGIAS**

**Segovia - 2014**

**Tutora: Ana Teresa López Pastor**

# ÍNDICE

I. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
II. <u>JUSTIFICACIÓN</u>	3
III. <u>OBJETIVOS</u>	5
IV. <u>MARCO METODOLÓGICO</u>	7
V. <u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	11
5.1. <u>ORIGEN, DESARROLLO, CONCEPTO Y TÉRMINO DE LA RS</u>	12
5.1.1. Origen y desarrollo del concepto de RS	12
5.1.2. Teorías sobre el concepto de RS	16
5.1.3. Debates en torno al término de RS	23
5.1.4. Definición del término RSC	27
5.2. <u>MARCO INSTITUCIONAL y LEGISLATIVO DE LA RS</u>	28
5.2.1. Marco institucional internacional de la RS	29
5.2.2. Marco institucional europeo de la RS	37
5.2.3. Marco institucional español de la RS	45
5.2.4. Marco normativo español de la RS	56
5.2.5. Marco normativo autonómico de la RS	65
VI. <u>RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</u>	68
6.1. <u>MARCO TEÓRICO DE LA RSU</u>	69
6.1.1. Término de RSU	69
6.1.2. Evolución y desarrollo de la RSU	74
6.1.3. Objetivos de la RSU	79
6.1.4. Concepto y clasificación de los <i>stakeholders</i> de las universidades	80
6.1.5. Principios de la RSU	81
6.1.6. Elementos de la RSU	82
6.2. <u>MEDIDAS DE RSU EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO ESPAÑOL</u>	85
6.3. <u>MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DE LA RSU</u>	88
6.3.1. Marco institucional internacional de la RSU	88
6.3.2. Marco institucional europeo de la RSU	93



6.3.3. Marco institucional español de la RSU	96
6.3.4. Marco legislativo español de la RSU	103
<b>VII. <u>ANÁLISIS DE CASO: RSU EN LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID</u></b>	<b>111</b>
7.1. <i>ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN RSU EN LA UVa</i>	112
7.2. <i>ORGANIGRAMA</i>	118
7.3. <i>COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS DENTRO DE LA UVa</i>	118
7.4. <i>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EXPLORATORIAS</i>	118
<b>VIII. <u>PROPUESTA DE COMUNICACIÓN DE LA RSU EN LA UVa</u></b>	<b>125</b>
8.1. <i>BOCETO DEL PLAN</i>	126
8.2. <i>EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL BOCETO</i>	129
8.3. <i>PROPUESTA DE COMUNICACIÓN</i>	141
<b>IX. <u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>188</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>191</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	



# *I. Introducción*



El presente trabajo se enmarca dentro del Máster en Comunicación con Fines Sociales de la Universidad de Valladolid. Se trata de una investigación en torno a la responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Universidad de Valladolid.

El motivo de elección temática fue el auge que están teniendo las políticas de responsabilidad social tanto a nivel nacional como internacional, sobretodo en relación con las Administraciones públicas.

A continuación se mencionaran los principales temas que se abordan a lo largo de todo el trabajo, dividido en capítulos y sub-epígrafes.

En un primer momento, se procede a realizar una justificación del trabajo abordando a modo de introducción la importancia de la Responsabilidad Social de las Universidades. Seguidamente se realiza una exposición de los objetivos de la investigación y la metodología que se ha llevado a cabo durante las diferentes etapas del trabajo.

Para conocer y entender mejor las bases de la Responsabilidad Social Universitaria, de ahora en adelante RSU, se expondrá y analizará la Responsabilidad Social (RS) en el ámbito empresarial, exponiendo su origen, desarrollo, conceptualización, terminología y marco institucional y legislativo.

Seguidamente, se comenzará con el marco teórico, donde se ahondará en los términos, conceptos, génesis y evolución, además de abordar sus objetivos, principios y elementos. A continuación se pasará a conocer el estado actual de la cuestión, haciendo referencia al marco institucional y normativo sobre el que se sustenta.

Posteriormente se profundizará y analizará el caso de la RSU en la UVa, que ayudará a comprender mejor la situación en la que se encuentra. Para ello se añadirán además entrevistas a los miembros del Área, las cuales una vez analizadas darán pie a la elaboración de un pequeño boceto de un plan estratégico de comunicación de la RSU en la UVa. Este a su vez, será testado a través de un segundo bloque de entrevistas, realizadas a miembros de las siguientes áreas: Calidad Ambiental, Observatorio de DD.HH., Secretariado de Asuntos Sociales y Oficina de Cooperación Internacional al Desarrollo. Una vez, analizadas estas, se presentará la propuesta comunicativa, que consistirá en una guía de alternativas estratégicas que el Área de RSU de la UVa podría llevar a cabo, una vez se conozca el futuro de esta.

Finalmente se cerrará el trabajo con un apartado de conclusiones al respecto, seguidas de las fuentes bibliográficas consultadas y todos los documentos considerados de mayor interés para complementarlo bajo el apartado de anexos.

## *II. Justificación*



A lo largo de las últimas décadas, hemos experimentado un gran desarrollo económico, tecnológico y demográfico, pero también hemos presenciado un gran deterioro del medio ambiente, así como un aumento de los problemas sociales: desigualdades entre los países, incremento de la pobreza, explotación laboral, etc. Además todo esto se ha visto incrementado por la crisis a todos los niveles, en la que nos encontramos.

Sin duda, la causa y la solución residen en las personas, como ciudadanos como parte de instituciones o empresas, en las que recae la gran parte de la responsabilidad, pero a fin de cuentas esto nos incumbe a toda la sociedad, adquiriendo cada vez mayor importancia conceptos como responsabilidad social y todas sus acepciones en función de quien la realice, los cuales se abordará a continuación y de un modo más desarrollado a lo largo del trabajo.

Como ya hemos comentado anteriormente las empresas e instituciones tienen en sus manos la responsabilidad de intentar mejorar la situación en la que nos encontramos, y como en las instituciones de educación superior o universidades se forma a los integrantes de las empresas, en este trabajo se analizará cuál es su responsabilidad, a fin de cuentas, la responsabilidad social universitaria (RSU).

En este caso, después de abordar los marcos teóricos, institucionales y normativos tanto de la responsabilidad social en general y de la universitaria en particular, nos centraremos en la Universidad de Valladolid, en concreto en su Área de RSU.

## *III. Objetivos*





El objetivo principal de esta investigación es conocer el origen, la evolución y el contexto de la responsabilidad social universitaria y la forma de aplicación de esta en la Universidad de Valladolid.

Como objetivos específicos se han planteado los siguientes:

- Analizar el origen, desarrollo, concepto y término de la responsabilidad social
- Analizar el marco institucional y legislativo de la responsabilidad social
- Analizar el marco teórico de la responsabilidad social universitaria
- Analizar el marco institucional y normativo de la responsabilidad social universitaria
- Analizar el origen, evolución y actividades llevadas a cabo en la UVa en materia de RSU
- Identificar su organigrama y las colaboraciones que lleva a cabo con otras áreas
- Plantear una propuesta comunicativa para el Área de RSU de la UVa

# *IV. Marco metodológico*



En este capítulo se expondrán los motivos que llevaron a esta investigación, su finalidad, de nuevo sus objetivos, su hipótesis, el cronograma planteado, y las diferentes fases en las que se ha elaborado el trabajo y por último la evaluación que se llevará a cabo una vez finalizado.

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

A la hora de plantearme el tema o el objeto de estudio de mi investigación tuve muchas dudas, pero finalmente me decidí por la responsabilidad social. En un principio pensé en realizarlo sobre RSC o RSE, pero investigando un poco me di cuenta de un nuevo concepto que estaba surgiendo, RSU. Captó mi atención que instituciones cuyos fines presumiblemente tendrían que ser favorables al compromiso con la sociedad se plantearan la necesidad de recurrir a un plan estratégico que rigiera sus acciones. Además cuando profundice encontré una gran disparidad de teorías y abordajes sobre RSU.

Todo esto me llevo a muchas preguntas como ¿Qué criterio siguen las instituciones de enseñanza superior para elegir un abordaje u otro de RSU? ¿Qué programa tienen? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué acciones llevan a cabo para cumplir esos objetivos? ¿Cómo lo comunican? ¿Tienen en cuenta a otros actores para fomentar la participación y la sensibilización? ¿Qué medidas de control tienen?

Estas preguntas son las que me gustaría responder en mi investigación ya que si las mismas universidades se han planteado que necesitan un plan de RSU es porque saben que algo no están haciendo de manera socialmente responsable. Además, puesto que la universidad tiene un papel muy importante en la sociedad e interactúa con muchos grupos de interés o stakeholders, estos deberían formar parte de un modo u otro en la realización de un plan estratégico de RSU, de este modo se crea un sistema de relaciones tanto internas como externas, que a su vez, sirva también como órgano de control.

Para reducir el número de universidades, ya que debido al tiempo y a los recursos era inviable realizarlo en todo el territorio español, centraré mi investigación en la Universidad de Valladolid.

A modo de aclaración, durante el trabajo desarrollado a continuación se utilizarán abreviaturas tanto para responsabilidad social (RS), como para responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social empresarial (RSE) y responsabilidad social universitaria (RSU). Cabe señalar que el uso de RSC o RSE depende del ámbito desde el que se aborde, si se aborda en el paradigma estadounidense será RSC, mientras que si se hace desde el europeo o desde el de América del Sur será RSE.

#### **4.2. FINALIDAD, OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

La finalidad d esta investigación es facilitar la consecución del desarrollo de la RSU en la UVA.

Siendo su objetivo principal conocer el origen, la evolución y el contexto de la responsabilidad social universitaria y la forma de aplicación de esta en la Universidad de Valladolid.

Y los objetivos específicos:

- Analizar el origen, desarrollo, concepto y término de la responsabilidad social
- Analizar el marco institucional y legislativo de la responsabilidad social
- Analizar el marco teórico de la responsabilidad social universitaria
- Analizar el marco institucional y normativo de la responsabilidad social universitaria
- Analizar el origen, evolución y actividades llevadas a cabo en la UVa en materia de RSU
- Identificar su organigrama y las colaboraciones que lleva a cabo con otras áreas
- Plantear una propuesta comunicativa para el Área de RSU de la UVa

La hipótesis por tanto es que lo aplicado en materia de RSU debe de adaptarse a las singularidades de cada Universidad.

### 4.3. CRONOGRAMA

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Elección del tema						
Revisión documental						
Realización del trabajo de campo						
Redacción del trabajo de investigación						
Presentación						

### 4.4. FASES

#### Revisión documental

Esta fase abarca los 4 primeros objetivos y se basa en la recopilación y el análisis de la información existente sobre el concepto de RSU. Para ello fue necesario realizar, de manera previa, una contextualización del origen del concepto, abarcando tanto el concepto de RS, como los de RSC y RSE. Se revisaron fuentes bibliográficas de los principales autores, trabajos de doctorado y otro tipo de material complementario, en resumidas cuentas se recurrió a fuentes primarias.

Se hizo un análisis del marco institucional, ya que no es un marco legal puesto que su adopción es voluntaria, y del marco normativo en relación con los aspectos particulares que componen la RS.

Y se revisó la Tª de los *stakeholders* para identificar los diferentes grupos de interés de las universidades.



En esta fase también se analizó la documentación procedente de las acciones llevadas a cabo por la Universidad de Valladolid hasta la fecha, en materia de RSU. Y se realizaron dos entrevistas a los miembros del Área de RSU de la UVa, que se transcribieron y analizaron por bloques temáticos:

- Concepto
- Implantación en la UVa
- Implementación del plan
- Cierre y reflexiones generales a partir de la experiencia práctica de la UVa

#### **Realización del trabajo de campo**

En primer lugar se realizó un boceto de un plan de comunicación de la RSU para la Universidad de Valladolid, teniendo en cuenta las buenas prácticas, los grupos de interés y el marco institucional.

Más tarde se realizaron entrevistas semi-estructuradas, sobre el boceto a los miembros de las áreas que colaboran con la de RSU (Oficina de Calidad Ambiental, Área de Cooperación Internacional al Desarrollo, Observatorio de DD.HH. y Oficina de Asuntos Sociales).

El uso de esta técnica cualitativa y no otra, es debido a que esta puede facilitar información sobre aspectos muy concretos y focalizados dependiendo de la posición del entrevistado, cosa que no ocurriría en los grupos de discusión, que intentarían tratar temas más globales y discreparían sobre ciertos aspectos, lo que impediría profundizar en cada uno.

Una vez realizadas, se transcribieron y analizaron por bloques temáticos:

- Origen y concepto
- Implantación en la UVa
- Comunicación de la RSU
- Implementación del plan y futuras líneas

Las conclusiones de las entrevistas serían las mejoras a aplicar en el plan, por lo que serían un testeo, que ayudará a realizar un plan mejorado con las propuestas de los entrevistados. Lo que dará un plan más completo, puesto que no sólo la institución estará involucrada.

#### **4.5. EVALUACIÓN**

Las entrevistas sirvieron, como he dicho anteriormente, como fase de evaluación o testeo del boceto, y las conclusiones de éstas se tradujeron en un cambio de propuesta comunicativa. Al tener en cuenta sus opiniones, e implicarles de algún modo en la elaboración de la propuesta, estos en un futuro podrán servir de órganos de control y formar parte del grupo de trabajo que lo desarrolle.

*Universidad de Valladolid*

# *V. Responsabilidad Social*



Este capítulo profundizará en la responsabilidad social, comenzando por su origen, desarrollo, concepto y términos de la RS, que nos ayuden a comprender cómo han evolucionado y por qué. En el siguiente apartado se abordaran su contexto institucional y normativo.

## **5.1. ORIGEN, DESARROLLO, CONCEPTO Y TÉRMINO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En este epígrafe se exponen las teorías de los diferentes académicos encargados de su estudio, a través de una evolución histórica.

Y para completarlo analizan su marco institucional y normativo, como base para su desarrollo, tanto a nivel internacional como autonómico, para facilitar este se han elaborado unas tablas, que clasifican cada norma según el ámbito en el que surgen, se exponen sus características, su aportación a la RSU y su cronología.

### **5.1.1. ORIGEN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El concepto de “responsabilidad social” siempre ha estado vinculado al ámbito empresarial, como una predisposición de las empresas a ir un paso más allá y no limitarse a la maximización de beneficio para los empresarios o los accionistas.

El origen de este, no está claramente fijado, y lo autores que lo investigan tampoco se ponen de acuerdo, lo que ha dado lugar a diferentes teorías, influidas por aspectos económicos, políticos, sociales o filosóficos, marcando la evolución y el estudio de este término a lo largo de los años (Freeman, 1984; Carroll, 1999; Melé, 2007).

Windson (2001) y Domínguez (2008) fijan el origen de la “responsabilidad social” en los planteamientos de Adam Smith, basándose en sus textos “Teoría de los movimientos morales de 1759 y “La Riqueza de las Naciones” de 1776, referentes a la aspiración de la “aprobación social” por parte de las organizaciones empresariales, haciendo hincapié en elementos como la reputación, la simpatía y la gratitud de la sociedad hacia las empresas. Actualmente esto es denominado “branging”.

En contraposición, Lozano (1999:8) expone que fijar el origen en el siglo XVIII no es correcto, ya que evita que sea fiable y añade que de ser así “todos los enfoques que proponen algún tipo de preocupación activa por los más desfavorecidos de la sociedad debieran considerarse como precursores de este concepto” y apoya que se debe partir de la “filantropía empresarial”, desarrollado en la década de los años ´20, para encontrar el origen de la responsabilidad social.

A pesar de esto, la mayoría de autores han llegado a un acuerdo y fijan el origen del concepto de “responsabilidad social” en 1953 a raíz de un libro de Howard Bowen titulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” (Carroll, 1979; Butler y Spencer, 1987; Cochran y Wood, 1992; Carroll, 1999; Windsor, 2001; Rodríguez, 2003; Garringa y Melé, 2004; Hill, 2004; Cassil y Hill, 2004; Marens, 2004; Tencati, 2004; Sechi, 2007; Acquier y Aggeri, 2008; Lee, 2008; Maak, 2008; Sison, 2008 y 2009; Barañano, 2009).

Bowen (1953:6) utilizaba el término “responsabilidad social” unido al hombre de negocios y no a la empresa en sí. Definía la responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios

para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y los valores de sociedad". En esta última parte, también se aprecian las primeras referencias a la relación de la empresa y la sociedad. Además Bowen (1953) añade que la responsabilidad social es un compromiso voluntario, que a largo plazo, puede reducir los problemas económicos y ayudar a alcanzar los objetivos marcados por una sociedad concreta, y donde las empresas tienen un papel esencial en el logro de estos.

Marens (2008) justifica el origen de esta corriente de responsabilidad social, basándose en el contexto socioeconómico en el que habían crecido tanto Bowen como otros investigadores, el Crack del 29. Y añadiendo, que fue esta crisis la que les llevó a tener unos ideales basados en un mayor compromiso social por parte de las empresas. Las ideas de Howard Bowen tienen tanto impacto que Carroll (1999:270) le denomina "*el padre de la responsabilidad social corporativa*".

Aunque cabe señalar que otros autores (Cox y Dupret, 1999) también justifican el origen de la RS atribuyéndolo a unos mecanismos tributarios que surgieron en esa época y que incentivaban los aportes caritativos dando grandes beneficios a las empresas.

También, Marens (2008) señala dos generaciones de autores más tardías, pero que también ayudaron al desarrollo de este concepto: la primera en la década entre 1960 y 1970, en la que destacan Davis, Epstein, Frederick, Post y Preston. Y la segunda en la década de los '80 encabezada por Donaldson y Freeman, que introducen el concepto de los "*stakeholders*" o "*partes interesadas*" dentro de la RS, que se expondrá en el capítulo 6.

Otros teóricos fijan el origen de la RS a finales de la década de los 60 y principios de los 70 en Estados Unidos, debido a que en esta época ciertos empresarios como Thomas Watson de IBM o David Rockefeller del Chase Manhattan plantearon por primera vez la introducción de la RS de las empresas.

Unido a este hecho, se encuentran otros dos hitos que sirvieron también de impulso del concepto de RS en la comunidad empresarial y promovieron el movimiento social. El primero de ellos fue el informe emitido por el Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos en 1971 y el segundo fue un marco de referencia para accionistas e inversores llamado "*Principios de Sullivan*", elaborado por el reverendo Leon Sullivan, que daba la oportunidad a los inversores a expresar su desaprobación a la inversión multinacional en Sudáfrica, donde reinaba el apartheid.

Estos últimos llegaron a estandarizarse a nivel mundial, sobretodo en Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. Pero su gran logro fue el impulso que dieron a otras organizaciones y movimientos, que vieron en ellos la forma en que los consumidores podían premiar una empresa frente a otras, prefiriendo productos y servicios de empresas que mostraran un comportamiento socialmente responsable frente a otras que no. De aquí surge la preocupación de los grupos de presión de la empresa (accionistas, inversores, trabajadores, consumidores, ONG's o movimientos globales) por la RS.



Al mismo tiempo, las empresas comenzaron a elaborar y a hacer públicos sus códigos de conducta para guiar sus quehaceres con los trabajadores, la comunidad y el medioambiente. Estos documentos podrían ser los primeros balances sociales.

Sin embargo, aunque estos podrían parecer una reacción a las presiones anteriormente mencionadas, los autores siguen sin ponerse de acuerdo, ya que muchas empresas ya llevaban varios años contribuyendo con la sociedad y siendo conscientes de su papel en la economía y en la sociedad. Por este motivo, es difícil concretar el momento en que el sector privado toma conciencia y participa en un desarrollo sostenible y exitoso.

Esta demanda de información se trasladó a Europa, pero con ciertos aspectos diferenciadores. En Europa, la demanda de información procedía, en su mayoría, de los colectivos internos, y los balances se dirigían a ellos. Motivo por el cual existe una mayor influencia de los grupos sindicales en este panorama en comparación con el estadounidense.

En esta década también surgen ciertas iniciativas, que serán ejemplos de buenas prácticas sobre cómo ofrecer información sobre RSC (Mugarra, A. 2001):

- Abt. Associates Inc., consultoría que realiza una propuesta a través de la búsqueda de una cuenta socio-económica.
- Anexos descriptivos de actividades sociales incorporados a las memorias clásicas de varias empresas.
- Iniciativas legales, como la Ley Francesa nº77-769 del 12 de julio de 1977, que se inclina por el uso de indicadores sociales para la medición de la actividad empresarial desde la óptica social.

En la década de los 80, se buscó la maximización del beneficio y el enriquecimiento rápido, pasando a ser el objetivo principal y dejando en un segundo plano cualquier otro aspecto que no tuviera una naturaleza económica, entre ellos, la preocupación por temas de responsabilidad social. Sin embargo, en el plano académico, de la mano de autores como Donaldson y Freeman se introdujo el concepto de *stakeholder* o grupo de interés como fundamento teórico de la RSC.

Otros autores, afirman que el auge de la preocupación por la RSC o RSE fue en los años 90 y se vio impulsada con la caída del muro de Berlín, momento en el cual los gobiernos reconocen que no serán ellos un factor decisivo en el mundo y que serán otros agentes sociales los que ganaran espacio en este sentido.

En esta década, como afirma Lee (2008), hubo un auge de demandas por parte de distintos agentes sociales (gobiernos, ONG's, consumidores, clientes u otras organizaciones) interesados en lo que ocurría en las empresas, impulsando el desarrollo de prácticas de RSC.

Al mismo tiempo, hay que reconocer los grandes esfuerzos realizados a nivel internacional por Naciones Unidas, el Banco Mundial, la OCDE, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Comisión Europea publicando el Libro Verde, del que se hablará en el marco institucional y normativo de este capítulo.

A pesar de esto, Baraño (2009) indica que en la década de los '90, la importancia de la RS viene determinada por los efectos de los “nuevos riesgos” de la globalización y la transnacionalización empresarial, ejemplificados en diferentes escándalos financieros, sociales o medioambientales, a raíz de los cuales, los Organismos Internacionales, mencionados en el párrafo anterior, elaboran aportaciones que orienten el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

Hay que tener en cuenta el surgimiento de las nuevas tecnologías, en concreto Internet, que facilitó la apertura de las sociedades y forzó a las empresas a ser más transparentes en sus quehaceres. Esto ha favorecido a aumentar la brecha digital existente entre los que tienen tecnología y los que no, aunque las empresas pueden asumir su responsabilidad siendo una fuerza impulsora para reducirla.

Actualmente, la mayoría de las empresas ya son conscientes de que su futuro y su éxito no sólo depende de asuntos comerciales, sino también de otros aspectos sociales y medioambientales.

De este modo, la RSC o RSE “resurge” como un distintivo esencial de una nueva economía, que algunos han catalogado como “economía desnuda” o “economía de absoluta transparencia”, que se diferencia, porque ya no importa sólo “cuánto se gana” sino también “cómo se gana”.

Cada vez son más los inversores y consumidores que demandan a las empresas que se hagan responsables de los impactos ambientales y sociales que genera su actividad, por eso, aquellas que escuchan estas peticiones y las resuelven son premiadas por el mercado, mientras que las que no lo hacen son penalizadas.

Hoy la RSC o RSE es un nuevo papel que tiene la empresa en la sociedad, y sus acciones no pueden sólo estar limitadas a la oferta y la demanda, sino que tienen que contribuir con el desarrollo económico y social de sus áreas de actuación. Por eso, en el mundo actual, los empresarios saben que la globalización es más que negociar a escala global y que las compañías se encuentran con un escenario complejo y cambiante, en el que se entrelazan aspectos económicos, ambientales y sociales.

Esto ha llevado a que las grandes compañías consideren la RS como un conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operatividad de la empresa y estando presentes en el proceso de toma de decisiones, no sólo como prácticas puntuales motivadas por el marketing o las relaciones públicas. A fin de cuentas, que se aborde de un modo transversal.

Además, un gran número de empresas que se han visto forzadas a adoptar o mejorar su RS, debido a la presión realizada por los grupos de interés o *stakeholders*, han reconocido que la incorporación de las prácticas y políticas de RS han sido beneficiosas para ellas.

A modo de resumen cabe resaltar que el origen de la RS es complicado de fijar, ya sea por su naturaleza voluntaria o por la falta de consenso entre los teóricos. Aunque está claro que la evolución de la RS ha ido condicionada tanto por el contexto como por las demandas de la sociedad y los problemas que la acontecen.

### 5.1.2. TEORÍAS SOBRE EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Como ya se ha explicado en el apartado anterior, la presencia de la responsabilidad social ha sido más notable, tanto en foros, como en las demandas procedentes de los ámbitos académico, empresarial, mediático y social (Torres, 2006; Dahisrud, 2008; Puentes, 2008; Baraño, 2009). Esto, ha ayudado a cumplir con las necesidades de las últimas dos décadas, como son la globalización, la valoración de las empresas por aspectos que van más allá de su objetivo principal, la concienciación ciudadana a nivel social y medioambiental, las exigencias de los inversores y la demanda de transparencia y ética de la gestión empresarial por parte de la sociedad.

La responsabilidad social es cada vez más visible, y esto ha dado lugar a que hayan surgido algunas críticas. Bowen (1953) ya las señalaba en su análisis, y las agrupa en cinco puntos principales. Para él, los hombres de negocios encuentran una gran dificultad a la hora de llevar a cabo una conducta socialmente responsable, ya que supondría un aumento de los costes, lo que le crearía una desventaja en su **entorno competitivo**, si ningún otro también asumiera esta responsabilidad. Este **aumento de costes** muchas veces se ve reflejado en el aumento del precio final o en una reducción salarial, porque la **motivación dominante** de los hombres de negocios es obtener beneficios tanto para él como para los accionistas. También expone que los hombres de negocio utilizan la responsabilidad social como una forma de retener el **poder** y poder justificar su uso, sobre todo en la toma de decisiones. Por último hace referencia a la **proximidad versus la lejanía de las obligaciones morales** de los empresarios, ya que la RS supone una carga que no pueden cumplir, y que les aleja de sus propias responsabilidades morales, como los deberes religiosos que tengan y la preocupación por las personas cercanas, ya que deberían relacionar las acciones llevadas a cabo en materia de RS con objetivos más amplios.

Como ya se ha expuesto anteriormente, una de las mayores críticas viene causada porque sigue existiendo una excesiva ambigüedad, vaguedad y ausencia de una definición genérica más clara (Shick et al, 1985) de la responsabilidad social, que determine los límites o las áreas en las que esta se desarrolla. Barraño (2009:22) expone que esta situación le da al concepto un carácter “caleidoscópico”, favoreciendo la confusión, duplicación y solapamiento con otros conceptos y enfoques.

Una solución podría ser acortar el concepto, sin embargo Lozano (1999) no está de acuerdo y señala las ventajas y desventajas de hacerlo desde cinco perspectivas.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece la confianza y buena imagen de la empresa</li> <li>• Corrige las externalidades de las empresas</li> <li>• Aplica recursos y capacidades disponibles sólo por las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye la eficiencia, impone costes adicionales</li> <li>• Aplica “impuestos indirectos” a la sociedad, quién es la que paga los mayores costes de la empresa</li> <li>• Reduce los beneficios de los accionistas</li> </ul>
<b>Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona autorregulación</li> <li>• Otorga mayor pro actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea confusión interna</li> <li>• Los RR.HH. de las empresas no poseen competencias sociales</li> </ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita la intervención reguladora del Estado</li> <li>• Abre espacios para la cooperación entre el Gobierno y la Empresa</li> <li>• Se anticipa a la creación de la ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga demasiado poder a las empresas</li> <li>• No existen mecanismos que obliguen a rendir cuentas a las empresas de sus acciones sociales</li> <li>• Se abre otro campo de regulaciones estatales</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la aceptación y legitimación de la empresa frente a la sociedad</li> <li>• Exige a las empresas intervenir en la solución de los problemas sociales y humanos</li> <li>• Obliga a las empresas a vivir de acuerdo con los estándares sociales de cada sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta expectativas excesivas en las empresas</li> <li>• Interpretación de los valores sociales proporciona dominio excesivo a las empresas</li> <li>• Sólo es retórica al servicio de la imagen de la empresa</li> <li>• El pluralismo axiológico genera diversas formas de interpretar la RS</li> </ul>
<b>Etica-moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve los intereses empresariales de forma más viable, abierta y a largo plazo.</li> <li>• Reconoce que los criterios éticos y morales priman sobre los económicos</li> <li>• Incluye mínimos morales irrenunciables</li> <li>• Exige no sólo considerar objetivos, también medios e impactos éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplaza la responsabilidad d los individuos hacia la empresa</li> <li>• No hay ni puede haber consenso sobre los valores socialmente deseables</li> </ul>

Fuente: Gaete (2010) basado en Lozano (1999: 97-102)



Según Gaete (2011) existen también, otra serie de complicaciones a la hora de estudiar o analizar la RS, porque son necesarias una serie de precisiones y delimitaciones previas, para realizarlo, relacionadas con la nomenclatura, los fundamentos considerados, los ámbitos de aplicación y las formas de evaluación.

A la hora de definir con claridad y precisión el significado de la RSC, Matten y Moon (2008) exponen tres razones por las que resulta difícil y complejo:

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

Sin embargo estos autores también explican que la idea principal de la RSE es reflejar los imperativos y consecuencias sociales del éxito empresarial, por lo que el concepto y sus sinónimos tienen que articular y comunicar las políticas y las prácticas corporativas con bienes sociales más amplios, dando la posibilidad a las organizaciones empresariales a incorporar a sus objetivos los intereses sociales.

Baraño (2009) indica que en las concepciones de RS en la literatura se ven afectadas por cuatro dilemas:

- Obligatoriedad o voluntariedad respecto a su aplicación
- Unilateralidad o multilateralidad, es decir referida solo a la empresa o también a otros agentes sociales
- Universalista o relativista, en referencia al ámbito de aplicación de la RS, aplicándola a todos los lugares donde está establecida la empresa o respetando sólo las legislaciones nacionales por encima de sus compromisos transnacionales
- Limitación única al cumplimiento de la normativa vigente o yendo más allá de la normatividad.

En referencia a la dificultad que supone el análisis y la clasificación de la responsabilidad social Gaete (2010) compara de manera breve dos estudios el de Garriga y Melé (2004) y el de Secchi (2007). Apunta que existen otras como la de Carroll (1999) pero se centra en las dos anteriores por que representan el esfuerzo de sistematizar y catalogar las teorías del concepto de la RSC, estableciendo categorías.

Según apunta Gaete (2010), los autores Garriga y Melé (2004) desarrollan un “mapa” de las teorías de RSC y las clasifican en cuatro grupos con diferentes enfoques que permiten ir analizando el concepto a lo largo de los años. Cabe destacar que todas las teorías tienen cuatro dimensiones comunes: ganancias, interpretación política, demandas sociales y valores éticos.

TIPOS DE TEORÍAS	ACERCAMIENTOS	BREVE DESCRIPCIÓN	AUTORES CLAVE DE REFERENCIA
<b>INSTRUMENTALES:</b> concentradas en conseguir los objetivos económicos mediante las actividades sociales	Maximizar el valor de los accionistas	Maximización del valor a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Friedman (1970)</li> <li>• Jensen (2000)</li> </ul>
	Estrategias para obtener ventaja competitiva	Inversiones sociales en un contexto competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kramer y Porter (2002)</li> </ul>
		Estrategias basadas en el enfoque de los recursos de la firma y sus capacidades dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hart (1995)</li> <li>• Litz (1996)</li> </ul>
	Estrategias para la base de la pirámide económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hammond y Phalalad (2002)</li> <li>• Christensen y Hart (2002)</li> <li>• Phalahad (2003)</li> </ul>	
Marketing con causa	Reconocimiento del uso de actividades altruistas socialmente como un instrumento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menon y Varadarajan (1988)</li> <li>• Montanari y Murray (1986)</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS:</b> focalizadas en un uso responsable del poder comercial en la arena política	Constitucionalismo corporativo	Las responsabilidades sociales de los negocios provienen de la cantidad de poder social que poseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davis (1960,1967)</li> </ul>
	Teorías del contrato social	Las responsabilidades sociales del negocio provienen de la cantidad de poder social que poseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaldson y Dunfee (1994, 1999)</li> </ul>
	Ciudadanía corporativa	La empresa es entendida como si fuera un ciudadano con cierta participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lodgson y Wood (2002)</li> <li>• Mcintosh (2001)</li> <li>• Crane y Mattern (in press)</li> </ul>
<b>INTEGRADORAS:</b> focalizadas en la integración de las demandas sociales	Asuntos de gestión	Énfasis en los procesos corporativos de respuesta a aquellas cuestiones sociales y políticas de alto impacto para la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ackerman (1973)</li> <li>• Sethi (1975)</li> <li>• Jones (1980)</li> <li>• Vogel (1986)</li> <li>• Mahon y Wartick (1994)</li> </ul>
	Responsabilidad pública	La ley y la existencia de políticas públicas son consideradas como referencia para el desempeño social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post y Preston (1975, 1981)</li> </ul>
	Gestión de los stakeholders	Equilibra los intereses de las partes interesadas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitchell et al (1997)</li> <li>• Mitchell (1999)</li> <li>• Rowley (1997)</li> </ul>
	Desempeño social corporativo	Búsqueda d la legitimidad social y procesos para dar respuestas apropiadas a las cuestiones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carroll (1979)</li> <li>• Cochran y Wartick (1985)</li> <li>• Wood (1991b)</li> <li>• Swanson (1995)</li> </ul>



TIPOS DE TEORÍAS	ACERCAMIENTOS	BREVE DESCRIPCIÓN	AUTORES CLAVE DE REFERENCIA
<b>ÉTICAS:</b> focalizadas en las cosas correctas para conseguir una buena sociedad	Teoría normativa de stakeholders	Considera deberes fiduciarios hacia las partes interesadas de la empresa. Su aplicación requiere la referencia a alguna teoría moral (Kantiana, utilitarismo, teorías de la justicia, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freeman (1974)</li> <li>• Evan y Freeman (1988)</li> <li>• Donaldson y Preston (1995)</li> <li>• Freeman y Philips (2002)</li> <li>• Phillips et al (2003)</li> </ul>
	Derechos Universales	Marcos teóricos basados en los DD.HH, derechos del trabajo y respeto al medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de Sullivan (1999)</li> <li>• Pacto Global (1999)</li> </ul>
	Desarrollo sostenible	Dirigidas a lograr el desarrollo humano, teniendo en cuenta el presente y las generaciones futuras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Brundtland (1987)</li> <li>• Gladwin y Kennelly (1995)</li> </ul>
	Bien común	Orientadas hacia el bien común de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaku (1997)</li> <li>• Afford y Naughton (2002)</li> <li>• Melé (2002)</li> </ul>

Fuente Gaete (2010) basado en Garriga y Melé (2004:63-64)



Aunque Gaete (2010) ensalza este estudio también formula 3 críticas:

- El corte temporal que usan deja fuera la fase inicial del desarrollo conceptual de la RS.
- Dejan fuera, por consiguiente, los planteamientos de Howard Bowen (1953), que es reconocido por un gran número de investigadores como uno de los precursores de las bases del concepto de RS.
- Incorporan algunas teorías, que aunque sean complementarias al concepto de RS, a veces sólo provocan confusión, como son ciudadanía corporativa o desempeño social corporativo.

El segundo estudio que señala Gaete (2010) es el de Secchi (2007) que plantea tres categorías de teorías para clasificar las tendencias, conceptos y propuestas sobre RS de los últimos años.

Sobre este también realiza una crítica y es que sigue dejando fuera los planteamientos de Howard Bowen.



CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	TIPOS DE TEORÍAS	PRINCIPALES EXPONENTES
<b>UTILITARIAS</b>	La empresa es considerada una parte del sistema económico y su mayor preocupación es la maximización de utilidades	Gasto o coste social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clark (1916)</li> <li>• Pigou (1920)</li> <li>• Coase (1960)</li> </ul>
		Funcionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levitt (1958)</li> <li>• Friedman (1970)</li> <li>• Kramer y Porter (2002)</li> </ul>
<b>DIRECTIVAS</b>	Surge desde el interior de la empresa un interés por la responsabilidad social y su impacto en la toma de decisiones de la organización	Desempeño social corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carroll (1979 y 1993)</li> <li>• Cochran y Wartick (1985)</li> <li>• Wood (1991)</li> <li>• Burke y Logsdon (1996)</li> <li>• Vogel (2005)</li> </ul>
		Rendición de cuentas, autoría y memorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ackerman (1973)</li> <li>• Bauer y Fenn (1973)</li> <li>• Frederick (1978)</li> </ul>
		Responsabilidad social de las multinacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donsaldson (1989)</li> <li>• De George (2000)</li> <li>• Welford (2002)</li> <li>• Sethi (2002)</li> </ul>
<b>RELACIONALES</b>	La relación entre la organización y el exterior están en el centro del análisis de este tipo de teorías	Negocios y sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McGuiere (1963 y 1964)</li> <li>• Blomstrom y Davis (1966)</li> </ul>
		Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freeman (1984)</li> <li>• Freeman y Lietka (1991)</li> <li>• Donaldson y Preston (1995)</li> </ul>
		Ciudadanía corporativa global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clark (1957)</li> <li>• Matten et al (2003)</li> </ul>
		Contrato social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaldson (1989)</li> <li>• Donaldson y Dunfee (1999 y 2000)</li> <li>• Frederick y Wasieleski (2002)</li> </ul>

Fuente: Gaete (2010) basado en Sechi (2007)



Para la realización de la propuesta comunicativa se han tenido en cuenta todas las perspectivas y enfoques señalados en este punto, ya que la unión de todos, es lo que hace posible que se desarrolle la RS de forma global.

### **5.1.3. DEBATES ENTORNO AL TÉRMINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Uno de los principales problemas que se encuentran en materia de RS, es la gran diversidad de definiciones e interpretaciones existentes sobre ese término (Sethi y Shocker, 1973; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Lozano, 1999; Merrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008; Lozano, 2009; Hurtado y Valor, 2009).

El gran número de elementos y características que forman parte de dichas definiciones, como los criterios que se utilizan, muchas veces sólo sirven para aumentar la ambigüedad ya existente, como apunta Carroll (1979).

Dahlsrud (2008) compara 37 definiciones de RSC desde cinco puntos de vista diferentes: la de los *stakeholders*, social, medioambiental, económica y voluntaria, y concluye en que la gran mayoría son congruentes en un grado bastante elevado. A pesar de esto, existe el problema de que las definiciones están condicionadas al contexto en el que son construidas. De esto se deduce, que hay que tener en cuenta la importancia de los discursos emitidos por las partes o grupos afectados por la actividad de una organización, y su forma de comprender el desarrollo del comportamiento socialmente responsable que debe llevar a cabo una institución en la que están interesados.

Este mismo autor también alude de forma implícita a uno de los aspectos más importantes del concepto de RS, la obligación o la voluntariedad a la hora de asumir compromisos frente a las necesidades de la sociedad. A razón de esto mismo, Frederick (2004:151) define la RS como *“la obligación constante de las corporaciones para trabajar por la mejoría social”*, señalando que este compromiso se encuentra presente en todas las operaciones de la organización, cabiendo la posibilidad de que afecte positiva o negativamente a las ganancias de la organización, y pudiendo ser asumidas de forma voluntaria o impuestas coercitivamente por el Gobierno.

Por el contrario, Carroll (1979:500) indica que una definición de RS tiene que ser capaz de guiar todas las obligaciones que tiene una empresa con la sociedad, debe contener cuatro categorías relacionadas con sus resultados. Estos no son excluyentes entre sí y pueden presentarse de manera individual o de forma conjunta:

- Responsabilidades económicas: tienen la responsabilidad de producir los bienes y servicios que la sociedad demanda y venderlos consiguiendo un beneficio.
- Responsabilidades legales: en relación con el papel productivo de las empresas, la sociedad ha impuesto unas guías de comportamiento expresadas en forma de leyes o reglamentos, que deben cumplir, siguiendo con su responsabilidad social.
- Responsabilidades éticas: la sociedad espera que las empresas vayan más allá de los requisitos legales.
- Responsabilidades discrecionales: las empresas, partiendo de un deseo voluntario, pueden participar en roles sociales que no son impuestos ni legal ni éticamente, de

hecho, si no participaran no se consideraría inmoral. Ejemplos: filantropía y voluntariado.

Para Carroll (1979) ninguna de las categorías tiene más importancia que otra, sin embargo años más tarde, Carroll y Pinkston (1996) indican que existen algunas investigaciones que para darle más importancia a unas categorías u a otras preguntan a los ejecutivos de estas sobre a cuál le dan más importancia. La mayoría de resultados las ponen en este orden, de más importante a menos: económicas, legales, éticas y discrecionales.

Otra de las dificultades, en relación con el concepto de RS es la cantidad de acepciones similares o relacionadas con él. De hecho, ya Bowen (1953:6) hacía referencia a sus sinónimos. Entre los principales se encuentran “responsabilidad pública”, “obligaciones sociales” y la “moralidad del negocio”, como parte de la identificación del comportamiento socialmente responsable del hombre de negocios.

Muchos críticos aprovechan la ambigüedad del concepto para asociarlo con una moda pasajera y sin importancia en la actividad empresarial, que sería similar a lo que Garriga y Melé llamaban T<sup>ª</sup> instrumental, en referencia al marketing con causa en el apartado anterior.

El concepto de responsabilidad social suele ir acompañado del adjetivo “empresarial”, “corporativo” u “organizacional”, señalando el tipo de sector o sector al que se refiere.

En relación con este aspecto, Morrós y Vidal (2005:26) señala que *“los comportamientos responsables deben ser desarrollados tanto por cada uno de los ciudadanos como por cada una de las organizaciones que actúan, independientemente de la fórmula jurídica [...] la palabra empresa pertenece más a la cultura latina y la palabra corporación a la tradición anglosajona”*, refiriéndose al debate en torno a la responsabilidad social empresarial o la corporativa, y el origen geográfico de estos.

Olcese (2005) propone eliminar el término “social” del de “responsabilidad social corporativa”, dejándolo en “responsabilidad corporativa”, ya que para él, la RSC tiene connotaciones negativas hacia el sistema económico capitalista y de libre mercado, dando a entender que carece de conciencia social.

Para este autor, Olcese (2005:34) la responsabilidad corporativa está vinculada con valores sociales, personas y empresariales, y que se pueden dividir en dimensiones como el gobierno corporativo, la transparencia informativa y contable, el medioambiente y la sostenibilidad, la acción social, las relaciones laborales, la política de defensa de la competencia, gobierno, administraciones públicas y partidos políticos, investigación, desarrollo e innovación, reputación corporativa, comunicación y medios, mercado de capitales, mecenazgo, cultura y sociedad civil.

Otra aportación en el análisis de la nomenclatura relacionada con la RS, es la de Argandoña (2007), que identifica tres modelos de empresas, a través de los cuales analiza este concepto, sirviéndose de las características de cada sistema organizacional:

MODELOS DE EMPRESA	ASPECTOS DISTINTIVOS	FORMAS DE EXPRESIÓN DE RS
<b>Mecanicistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un único criterio para ordenar las preferencias de los sujetos: máxima satisfacción en las decisiones, valoradas en función de su utilidad.</li> <li>Presencia de motivación extrínseca que condiciona las preferencias en función de las respuestas del entorno a sus acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximización de la eficiencia y el beneficio</li> <li>Adquisición de ventajas competitivas</li> <li>Marketing con causa</li> </ul>
<b>Psico-sociológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción con la utilidad de la acción realizada, y a la vez con los efectos que dichas acciones tienen sobre quienes las ejecutan.</li> <li>Por lo tanto, presencia de una doble motivación: extrínseca e intrínseca, generada por el interés del individuo en lo que hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filantropía o acción social</li> <li>Voluntariado</li> <li>Políticas de buen ciudadano o ciudadano corporativo</li> </ul>
<b>Antropológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la capacidad de los agentes para evaluar los efectos de sus decisiones sobre ellos mismos y sobre los demás</li> <li>La motivación es de carácter trascendente, relacionado con sacrificar resultados a corto plazo para crear condiciones que permitan en el largo plazo la toma de mejores decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética de las virtudes</li> <li>Desarrollo sustentable</li> </ul>

Fuente: Gaete (2010) basado en Argandoña (2007)



Según Gaete (2010), para Argandoña las acciones que realmente se relacionan con la responsabilidad social están dentro del modelo antropológico, y son desarrolladas de manera voluntaria pero no discrecional, y de acuerdo con la obligación ética que conlleva, sin necesidad de criterios, incentivos o externalidades. Y señala que las acciones de filantropía y marketing con causa son rentables, pero no tienen ninguna relación con la RS, como mucho que las personas que lo hacen se sientan mejor, algo significativo del modelo psico-sociológico.

Esta situación viene apoyada por Kramer y Porter (2003:8) que indican que:

*“gran parte de los programas de contribución empresarial es difusa y carece de orientación. Muchos consisten en numerosas donaciones de pequeñas cantidades entregadas para apoyar causas cívicas locales o suministrar apoyo operativo general a universidades y fundaciones benéficas locales, con la esperanza de generar buenas relaciones entre los empleados, clientes y la comunidad local”.*

Esta filantropía en el comportamiento socialmente responsable es más efectivo en relación con la imagen corporativa de la entidad y con la satisfacción de los donantes, que con la causa en sí.

La filantropía es otro de los conceptos usados como sinónimos de la RS, sobretodo en sus orígenes, sin embargo en la actualidad, la RS debe alejarse de esto (Torres, 2006; Setó, 2007; Lozano, 1999) y ser una nueva postura adoptada por las organizaciones enfocadas al entorno social, sus necesidades y objetivos.

Falkenberg y Peloza (2009) investigan sobre el papel de la colaboración para conseguir los objetivos de RSC, concretamente las colaboraciones filantrópicas entre empresas y ONG's, y concluyen con que si estas acciones se enfocan a la transferencia de conocimientos especializados, acceso a conocimientos estratégicos y recursos en especie, los donativos son mayores, mientras que si lo que se promueve es el carácter asistencial para los beneficiarios el apoyo es menor.

Siguiendo la misma línea, Rúa y Valor (2007:165) dicen que hay tres ejes sobre los que debe fijarse la actitud, en materia de RSC, de la empresa, en relación con su entorno social:

- Favorecer que los ciudadanos participen en la toma de decisiones empresariales que les afecten
- Detección y satisfacción de las preocupaciones sociales causadas por los quehaceres de la organización
- Recoger la evaluación de las partes interesadas, en relación con lo realizado por la empresa en materia de RS

Durán (2006: 383) añade que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos socialmente responsables en el capital social del entorno en el que opera la empresa, y que deberían satisfacer las necesidades de estas, explicando que *“una empresa muestra responsabilidad social cuando, en cumplimiento de las leyes y las necesidades institucionales de los países anfitriones, impide que sus decisiones y comportamientos afecten negativamente el capital social de estos países”.*

De esto se deduce la gran importancia que tienen ciertos aspectos como la reciprocidad, la confianza o la relación entre la organización y la sociedad, para la RS. Además sirven de indicadores del compromiso que asumen las entidades con la sociedad del lugar donde actúan.

Actualmente conceptos como la filantropía están muy lejos de la RS de una entidad, y otros, señalados por Gaete (2010), como la integración de intereses sociales y objetivos organizacionales, creación y fortalecimiento de capital social a través del establecimiento de comunidades de mutuo aprendizaje, y la incorporación de las partes interesadas al gobierno, deberían ocupar un lugar importante dentro de la estrategia de RSC.

#### **5.1.4. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO RSC**

La RSC, como se expone anteriormente, está vinculada con la legitimidad de la conducta empresarial, y dirigida a que se elaboren respuestas organizativas propias y acordes con las necesidades de la sociedad (Sethi, 1975). En el mismo plano, Lozano (1999, p.95) expone que la RSE se relaciona con *“la necesidad de pensar de manera adecuada las relaciones entre Empresa y Sociedad, y la legitimación social de las empresas”*. En esta línea, hay una idea generalizada sobre la RSC, pensando que se refiere a obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, provenientes de los impactos de las organizaciones en todos los ámbitos: social, medioambiental, laboral y de los DD.HH. (González *et al*, 2010).

La comunidad académica, sin embargo, prefiere el enfoque de Carroll (1991), que señala cuatro elementos de la RSC entendiéndola como una estrategia de mejora a la relación de las empresas y sus *stakeholders* y exponiendo la necesidad de emitir los resultados de la actividad empresarial en relación al ámbito social, medioambiental y financiero.

A nivel internacional, la Comisión Europea, en el Libro Verde de Responsabilidad Corporativa 2001: p.1) y en la Comunicación 2002/347, en los que se profundizará dentro del marco institucional, define la RSC como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*. De lo que se deduce que la RSC es el motivo de las empresas para contribuir, de forma voluntaria, a la mejora de la sociedad y a la preservación del medioambiente. Además, sirve de elemento concienciador para las empresas, ya que gracias a ella conocen los impactos de sus acciones sobre los grupos de interés y pueden expresar su compromiso de colaborar con el desarrollo económico, la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y su familia, la comunidad local y con la sociedad en general.

Otra definición es la de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007), de la que hablaremos también en el marco institucional, y señala que la RSC es *“el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la Sociedad, y en la que se afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”*. Cabe señalar que la definición remarca que la RSC es un compromiso voluntario que va más allá de la legalidad.

En el ámbito español, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en su Marco Conceptual de la RSC (2004: p.21), se refiere a la RSC como “un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la Sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Esta definición amplía el objetivo tradicional de la RSC de maximizar el beneficio al mismo tiempo pretende la mejora desde la triple dimensión, promoviendo un compromiso de las entidades con un grupo de personas que, a su vez, interactúa en la Sociedad.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la Comisión de seguimiento y Evaluación del Diálogo Social (2005: p.3) concluyó que la RSC puede entenderse como *“el conjunto de los compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adaptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”*. Continúa con la idea de que sobrepasan el mero cumplimiento de la legislación, además de incluir no sólo a las entidades empresariales, sino también a las instituciones públicas.

Aunque existan muchas más definiciones (Oonk y Slob, 2007), se considera que la más completa y clarificadora es la propuesta en el Foro de Expertos de RSC del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en 2005. Concluyeron con que “la RSC de las empresas implica, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión y estrategia de políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los DD.HH. que surgen de la relación y el diálogo trascendente con sus *stakeholders*, y siendo responsables con las consecuencias e impactos de su actividad.

Debido a que en este capítulo se está tratando la RS y no la RSU, las aportaciones en torno a la definición que utilizaremos en la propuesta, se harán en el próximo capítulo.

## **5.2. MARCO INSTITUCIONAL**

Para completar el marco teórico expuesto en el epígrafe anterior, en este, se desarrolla el marco institucional y normativo, tanto a nivel internacional como comunitario, nacional y autonómico.

En cada uno de ellos primero se hará un pequeño análisis global, después para facilitar su análisis se han elaborado unas tablas, que clasifican cada medida, norma o ley según su ámbito, se exponen sus características, su aportación a la RSU y su cronología, a continuación se exponen cada una de forma individual para finalizar en unas conclusiones.

### **5.2.1. MARCO INSTITUCIONAL INTERNACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **ANÁLISIS**

En 1948 a raíz de las 2 Guerras Mundiales y la creación de las Naciones Unidas, se redactó la **Declaración Universal de Derechos Humanos**, que dio pie a que en 1976 se llevara a cabo el **Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos** y al **Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y culturales**. Estos principios reflejaban un comienzo de la preocupación por la sociedad, sobre todo por la menos favorecida.

En esta misma época, las empresas que operaban en múltiples territorios de manera simultánea, eran cada vez más. Esto sumado a las preocupaciones antes mencionadas, se llevaron a cabo documentos que guiaban el funcionamiento de estas empresas, en concreto en 1976 se buscó la forma en que los gobiernos promovieran la actividad responsable de estas, y que tuvieran en cuenta no sólo su actividad dentro del entorno en el que ejercían sus actividad, sino también la relación con la sociedad de este.

Para ello se elaboraron las **Líneas Directrices de la OCDE**, que son principios y normas de carácter voluntario y suponen un papel muy importante en la evolución de la responsabilidad social, en la medida en que tienen en cuenta el valor de las empresas para el progreso de económico, medioambiental y social, valores principales de la RS. Estas líneas se han actualizado recientemente para incluir a las PYMES, recomendar el apoyo al Marco de la ONU en relación con “Proteger, respetar y remediar”, para añadir dos guías: una orientada a los nuevos desafíos y otra para fortalecer los Puntos Nacionales de Contacto. Además esta actualización, supone un gran avance ya que tiene en cuenta la importancia de una debida diligencia y gestión responsable de la cadena de suministros.

En la misma línea de los quehaceres de las empresas multinacionales respecto al fomento del desarrollo positivo, tanto a nivel económico como social, en sus áreas de actuación, la



Organización Internacional del Trabajo (OIT), realizó el primer documento exitoso en el campo de la RSC, “**Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social**”.

Los principios por los que se rige vienen marcados por cuatro líneas de actuación, que favorecen el desarrollo económico y social:

- Generar empleo seguro y estable
- Fomentar la capacitación, recapacitación y promoción
- Mejores condiciones de trabajo y vida
- Respetar la libertad de asociación y de negociación colectiva

Las preocupaciones medioambientales comenzaron años más tarde, en 1992 tuvo lugar la **Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro**, que es una de las Conferencias de la ONU sobre medioambiente y desarrollo. A partir de ella surgió la “**Declaración de Río de Janeiro sobre Medioambiente y Desarrollo**” y la **Agenda 21**, que es un plan sobre las acciones que deben llevarse a cabo en esa materia.

Dentro del marco de la Cumbre anteriormente mencionada, en 1997 se realizó el **Protocolo de Kioto sobre el cambio climático**, con el fin de que los países con industrias fueran capaces, al menos, de estabilizar sus emisiones de gases efecto invernadero. La **Convención del Cambio Climático**, simplemente, se encarga de promover estas recomendaciones, y son los propios países los encargados de llevarlo a cabo o no.

En ese mismo año desde la **Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)** y el **Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA)** se comienzan a promover las **Directrices del Global Reporting Initiative (GRI)**, pero no lo consiguen hasta el 2002, cuando GRI se convierte en una institución independiente. Estas Directrices proporcionan un marco general para la elaboración de informes de sostenibilidad, convirtiéndose en un referente mundial para las organizaciones con la predisposición de informar sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades, en un principio comenzaron siendo sólo para empresas y poco a poco han ido adaptándose para otras instituciones, incluidas las universidades. En Europa, ha tenido una mayor aceptación que en otros lugares debido al apoyo recibido a través del **Libro Verde de RSE**, del que se informará más adelante.

Como consecuencia del **Foro Económico Mundial de Davos** en 1999, un año más tarde, surgió una de las mayores iniciativas de RS, por el número de entidades adheridas (6.000 de más de 135 países), llamado **Pacto Mundial de la ONU**. El objetivo de este es alinear las estrategias de las empresas con los 10 principios que en él aparecen, basados en los derechos humanos, laborales, medioambientales y la lucha contra la corrupción. Cinco años más tarde se exigió a

los adheridos que emitieran un informe del progreso en estas materias y lo hicieran público, como compromiso de transparencia hacia la sociedad.

En los últimos años, se ha visto incrementado el peso de la sociedad global, y con él los nuevos retos que lleva consigo. Por este motivo, partiendo del marco del **Foro Universal de Culturas de Barcelona** en 2004 sobre **“DD.HH., Necesidades Emergentes y Nuevos Compromisos”**, tres años más tarde se llevó a cabo la **Declaración Universal de los DD.HH. Emergentes**, que da voz a la sociedad civil, organizaciones y agrupaciones, como ONG’s, movimientos sociales o ciudades.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	Internacional	Recomendaciones de los gobiernos a las empresas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía actividad empresarial y políticas públicas</li> <li>• Lazos de confianza entre empresas y sociedad</li> <li>• Facilitar inversiones extranjeras y desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en práctica del Marco de la ONU para “Proteger, Respetar y Remediar”</li> <li>• Gran avance en el principio de la debida diligencia y gestión responsable de la cadena de suministros</li> <li>• Guía para fortalecer los Puntos Nacionales de Contacto (PNC)</li> <li>• Guía proactiva orientativa para nuevos desafíos</li> </ul>	Elaboradas en 1976, revisadas en el 2000 y nuevamente en el 2011
Declaración Tripartita de principios de la OIT sobre empresas multinacionales y política social	Internacional	Pretende fomentar la contribución positiva que las multinacionales pueden ofrecer al progreso económico y social desde el punto de vista laboral, generando empleo seguro y estable, fomentando la capacitación, recapitación y promoción de los trabajadores, medidas que mejores las condiciones de trabajo y vida, exigencia a negocios y gobiernos a respetar la libertad de asociación y el derecho de negociar colectivamente.	Primer documento exitoso en el campo de la RSC	Elaborado en 1977, revisado en el 2000 y en 2006. En 2014 se ha publicado un resumen de la Declaración.
Directrices del Global Reporting Initiative (GRI) promovido por CERES y PNUMA	Internacional	Elabora y difunde la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad coherente con la evolución de los estándares de RSC, compuesta por determinados indicadores de desempeño y gestión que permiten cuantificar el grado de rendimiento sostenible, estandarización.	Proporciona un marco general para la elaboración de informes de sostenibilidad siendo un referente internacional para las organizaciones que quieran informar sobre sus aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades	Desde 1997 promovido por CERES y PNUMA. En 2002 GRI se convierte en una institución independiente



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Pacto Mundial de Naciones Unidas	Internacional	Su objetivo es conseguir que las empresas se comprometan a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios universalmente aceptados, y basados en el apoyo y respeto a los DD.HH., laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.	Una de las iniciativas de responsabilidad social más importantes del mundo por el número de entidades adheridas (6.000 en más de 135 países)	Nació en el 2000 como resultado del Foro Económico Mundial de Davos en 1999. En 2005 exigió a sus adheridos elaborar un Informe Progreso y lo divulgaran públicamente
Declaración Internacional de los Derechos Humanos	Internacional	Ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.	Favoreció el logro de la posterior entrada en vigor del Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos y del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales.	Aprobada el 10 de Diciembre 1.948
Declaración Internacional de los Derechos Humanos Emergentes	Internacional	Complemento, actualización y respuesta a los retos de la sociedad global en materia de DD.HH.	Da voz a organizaciones y agrupaciones nacionales e internacionales que no han tenido demasiado peso como las ONG's, los movimientos sociales o las ciudades.	Surgió en el Foro de las Culturas Barcelona 2.004 y se aprobó en el Forum de Monterrey (México) 2.007.



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Protocolo de Kioto y la Declaración de Río	Internacional (Medioambiental)	Conferencia de Río preámbulo de la Agenda 21, plan detallado de las acciones que deben llevarse a nivel mundial. Nacional y local por parte de los componentes de la ONU. Protocolo de Kioto, documento en el que países industrializados se comprometieron a ejecutar medidas para reducir los gases efecto invernadero.	El protocolo dio pie a que las instituciones formantes acordaran otras medidas y políticas para reducir los gases.	Conferencia de Río 1992 que dio lugar a la Declaración de Río y a la Agenda 21. Convención de la ONU sobre el Cambio Climático, en la Cumbre de la Tierra: Protocolo de Kioto.

Fuente: elaboración propia



## **DESARROLLO**

**Declaración Universal de los Derechos Humanos** en general y en particular con el logro de la entrada en vigor del **Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos y del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales** en 1976.

Los primeros documentos referidos a la responsabilidad social a nivel internacional se centran en el ámbito empresarial, sobre todo en las grandes corporaciones, lo que da lugar a la responsabilidad social corporativa (RSC).

Las **Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para Empresas Multinacionales (OCDE)**: fueron elaboradas en 1976, revisadas en el 2000 y en el 2011 se actualizaron de nuevo, aprobando un nuevo texto ministerial (C/MIN, 2011) en el que, debido al contexto socioeconómico actual, se ha incluido a las PYMES. Estas Directrices son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas, para garantizar que la actividad empresarial se desarrolle en armonía con las políticas públicas y creen lazos de confianza entre las empresas y las sociedades donde se desarrolla la actividad empresarial, procurando un clima que facilite las inversiones extranjeras y se potencie el desarrollo sostenible. Para que esto sea posible, es necesaria una colaboración entre los gobiernos y los diferentes agentes sociales (empresas, sindicatos y ONG's). Estos principios y normas voluntarias tienen 8 ámbitos de actuación y pretenden fomentar las contribuciones positivas que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico, medioambiental y social, así como a reducir al mínimo los efectos negativos que puedan causar sus actividades.

**La Declaración Tripartita de Principios de la Organización Internacional del Trabajo sobre Empresas Multinacionales y Política Social**: es el primer documento exitoso en el campo de la RSC, y fue adoptado por la OIT en 1977 (se ha actualizado en el 2000 y en el 2006), con el objetivo de fomentar la contribución positiva que las multinacionales pueden ofrecer al progreso económico y social desde el punto de vista laboral, ya que el fin último de la Declaración es promocionar un trabajo decente en todos los países donde actúan y ejercen su influencia las multinacionales. Estos principios abarcan 4 líneas de acción:

- Necesidad de que las multinacionales ejerzan un papel fundamental en la generación y expansión de oportunidades para la consecución de un empleo seguro y estable
- Fomentar la capacitación, recapitación y promoción de los trabajadores en todas las categorías ocupacionales para mejorar la empleabilidad
- Adoptar medidas que mejoren las condiciones de trabajo y calidad de vida (incremento de los salarios más bajos, abolición del trabajo infantil, mejora seguridad e higiene laboral)
- Exigencia a los negocios y gobiernos a respetar la libertad de asociación y el derecho a organizar y negociar colectivamente

**Protocolo de Kioto y la Declaración de Río (dimensión medioambiental):** la Conferencia de Río de 1992 fue el paso previo a la Agenda 21, plan detallado de las acciones que deben llevarse a nivel mundial, nacional y local por parte de las entidades de la ONU, los gobiernos de los estados miembros y los grupos principales particulares en todas las áreas en las que se producen impactos humanos sobre el medioambiente. En Kioto tuvo lugar la Convención de la ONU sobre el Cambio Climático, dentro de la Cumbre de la Tierra. En ella los países industrializados se comprometieron a ejecutar ciertas medidas para reducir los gases efecto invernadero, o sea la reducción de las emisiones contaminantes a la atmósfera (art. 3). Además las instituciones formantes acordaron otras medidas y políticas para la reducción de estos gases (recogidas en el artículo 2.1.a.).

Las **Directrices del Global Reporting Initiative (GRI):** promovido desde 1997 por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Pero no es hasta el 2002 cuando el GRI se convierte en una institución independiente con su propio gobierno y encargándose de proporcionar un marco general para la elaboración de informes de sostenibilidad, consiguiendo ser un referente internacional para aquellas organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades, siendo especialmente significativo en el caso de las empresas europeas, dado el apoyo que mostraron las instituciones europeas a través del Libro Verde de responsabilidad social empresarial (RSE). Elabora y difunde la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad coherente con la evolución de los estándares de RSC. Esta se compone de unos determinados indicadores de desempeño y gestión que permiten cuantificar el grado de rendimiento sostenible, promoviendo la estandarización. Las Guías según sus modificaciones adoptan los nombres de Guía G2, Guía G3...

El **Pacto Mundial o Global Compact de Naciones Unidas:** podría considerarse una de las iniciativas de responsabilidad social más importantes del mundo debido al número de entidades adheridas (6000 en más de 135 países). Nació en el año 2000 como resultado de las reuniones en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) en 1999. Su objetivo es conseguir que las empresas se comprometan a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios universalmente aceptados y que se basan en el apoyo y respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. En el 2005 se exigió a las entidades adheridas que elaboraran el Informe Progreso y lo divulgaran públicamente. Este documento pretende que quede constancia del compromiso y los avances logrados en la implantación de los 10 principios antes mencionados.

**Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes** surge en el marco del Foro Universal de las Culturas Barcelona 2004 “DD.HH., Necesidades Emergentes y Nuevos Compromisos” organizando por el Instituto de DD.HH. de Cataluña, y se aprobó en el Forum de Monterrey (México) en 2007. Pretende completar, actualizar, responder a los retos de la sociedad global y actuar como complemento desde el punto de vista de la participación de la sociedad civil, dando voz a organizaciones y agrupaciones nacionales e internacionales que

tradicionalmente no han tenido demasiado peso, como las ONG's, los movimientos sociales o las ciudades.

## **CONCLUSIONES**

A nivel internacional, las leyes, normativas y documentos institucionales sobre RS específicamente son escasos, aunque como se puede observar, en lo dicho anteriormente, hay varios que hacen referencia a los principios básicos de ella, como son el medioambiente, la sociedad o la economía responsable.

También se puede apreciar que todos son consecuencia de las necesidades sociales que en esos momentos había, y cada uno es un paso más en el camino de la RS.

### **5.2.2. MARCO ISNTITUCIONAL EUROPEO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Hasta el s.XXI, la responsabilidad social no tiene un carácter prioritario a nivel institucional en el contexto europeo, aunque anteriormente se hubieran implantado algunas iniciativas.

## **ANÁLISIS**

A finales del siglo XX y principios del XXI, Europa se encontraba en un contexto económico muy favorable, por lo que en el año 2000, en el consejo Europeo de Lisboa, se llevó a cabo una estrategia "**Estrategia de Lisboa**" o "**Agenda Lisboa**", que tenía como objetivo estratégico convertir a Europa en la economía más competitiva y dinámica del mundo, basada en el conocimiento. Pero, sin perder de vista en este proceso la sostenibilidad, la cohesión social y la ampliación y mejora de los puestos de trabajo.

Para ello necesitaba modernizar el modelo social, desarrollando uno que se basara en la inversión en educación, el fomento de los valores, las formas de comportamiento responsable, la sostenibilidad y el trabajo.

Ese mismo año, en relación con la preocupación medioambiental, ya comentada en el apartado anterior, la Comisión Europea elaboró el **Libro Blanco de Responsabilidad Medioambiental**, como compromiso comunitario con el medioambiente. Este contempla tanto los daños que se causan como el deterioro de la naturaleza, obligando a los responsables de estos, a pagar por su reparación.



Un año más tarde y a razón de las dos medidas anteriores, aunque relacionada más directamente con la “Estrategia de Lisboa”, el Consejo europeo de Gotemburgo, lleva a cabo la **“Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible”**, que añade la faceta medioambiental del Libro Blanco a la “Estrategia de Lisboa”. Señala que esta debe incluirse a todos los niveles y que las autoridades deben favorecer el cambio de actitud hacia el desarrollo sostenible.

Ese mismo año, 2001, la Comisión Europea publicó, el que probablemente sea, el documento más importante en el fomento de la Responsabilidad Social en Europa, **“Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”**. Establece un marco europeo donde la coherencia y al calidad de las prácticas de RS prevalezcan siguiendo unos principio, un enfoque, unos instrumentos generales y una promoción de buenas prácticas e ideas innovadoras. También sirve de debate sobre cuál es la mejor forma de fomentar la RSE a nivel europeo y a nivel internacional, sin olvidarse de la dimensión interna y externa de esta, distinguiendo sus actores principales, sus contenidos y sus instrumentos.

Un año más tarde, el “Libro Verde” se puso a consulta y como resultado se publicó la **“Comunicación de la Comisión Europea relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible”**. En ella señala que la RS puede favorecer el cumplimiento de las directrices de la “Estrategia de Lisboa”, estipulando 6 principios que amplían el marco de acción europeo. Además propone centrar la estrategia entorno a acciones que favorezcan un compromiso social más activo y que mejore el desarrollo sostenible y el buen gobierno de los países en desarrollo. En 2004 se sometió a una evaluación de los resultados sociales y ambientales.

Ese mismo año, la Comisión Europea llevó a cabo un informe final del Foro Multilateral Europeo sobre RSE, que recogía la consulta y el debate público sobre la RSE, llamado **“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC”**, enfocado sobre todo al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo y al Comité Económico y Social. En él se promueve la responsabilidad social a través acciones con el fin de explotar el potencial de las empresas a favor del desarrollo sostenible y la estrategia de crecimiento y empleo, apoyando iniciativas multilaterales, buscando la cooperación entre estados miembros y dando muestra de transparencia, informando a los consumidores. Además se tiene en cuenta el papel de las PYMES y no sólo de las grandes corporaciones.

En el 2006, se publicó la **revisión de la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible de 2001**, centrándose más en la calidad de vida, la igualdad generacional, la coherencia en todas las políticas y remarca la necesidad de que las medidas en materia de medio ambiente sean a

corto plazo, para poder pasar de los modelos de consumo y producción poco sostenibles a unos realmente sostenibles.

En el 2009, a raíz de la crisis, se tuvo que revisar y modificar la “Estrategia de Lisboa”, lanzando una nueva, denominada **“Estrategia 2020”**, con el objetivo de conseguir un crecimiento más moderado, sostenible e inteligente. Para ello propone 5 objetivos: empleo, investigación e innovación, cambio climático y energía, educación y lucha contra la pobreza, reforzándolos con 3 líneas de actuación, crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Estrategia de Lisboa (Agenda de Lisboa o Proceso de Lisboa)	Europeo	Querían que Europa en 2020 tuviera la economía más próspera, dinámica y competitiva del mundo, capaz de crecer de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social. Pretendían una economía del conocimiento, favoreciendo la sociedad de la información, investigación y desarrollo.	Se pretendió una economía en Europa responsable socialmente en relación con los 3 pilares básicos de la RS, sin embargo diferentes sucesos, como la crisis, han afectado a este proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000: Estrategia Lisboa por el Consejo Europeo</li> <li>• 2002: Acordó mejorar en I+D e innovación</li> <li>• 2008: “Proceso Liubliana”: intensificar esfuerzo para una nueva gobernanza del Espacio Europeo de Investigación</li> <li>• 2009: Revisaron la estrategia de Lisboa debido a la crisis. Lanzando una nueva estrategia “Europa 2020”</li> </ul>
Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible	Europeo	Ampliación de la Estrategia de Lisboa con la dimensión medioambiental.	Señala que las autoridades tienen que implicarse y desarrollar un papel trascendental en el cambio de actitud hacia el desarrollo sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1992: Cumbre en Río de Janeiro. Firmaron acuerdos en materia de cambio climático y biodiversidad.</li> <li>• 2001: Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible</li> <li>• 2005: CE revisó los progresos o la falta de ellos y adoptó la Estrategia en 2006.</li> <li>• 2006: publicó el progreso y renovación de la Estrategia de 2001</li> <li>•</li> </ul>
Estrategia Revisada de Desarrollo Sostenible	Europeo	Nueva versión de la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible de 2001 basándose en las aportaciones de la Unión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo Económico y Social.	Se centra más en la calidad de vida, la igualdad generacional y la coherencia en todas las políticas. Y remarca la necesidad de establecer medidas medioambientales a corto plazo.	Elaborada en 2006 por el Consejo Europeo



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Estrategia 2020	Europeo	Revisión de la Estrategia de Lisboa debido al contexto socioeconómico actual.	5 Objetivos cuantificables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Investigación e innovación</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Energía</li> </ul> 3 Líneas de actuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento inteligente</li> <li>• Crecimiento sostenible</li> <li>• Crecimiento integrador</li> </ul>	Elaborada en 2009 por la Comisión Europea.
Libro Blanco de Responsabilidad Medioambiental	Europeo	Documento de la Comisión Europea para evitar los daños en el medioambiente, contemplando la responsabilidad objetiva por los daños causados a personas, bienes y contaminación de lugares y por el deterioro de la naturaleza, obligando al responsable a pagar la reparación de estos.	Establece la estructura de un futuro régimen comunitario de responsabilidad ambiental encaminado a la aplicación del principio de “quien contamina paga”. Y describe los principales elementos que harán posible que dicho régimen sea eficaz y viable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1993: Libro Verde sobre reparación del daño ecológico</li> <li>• 1994: Parlamento Europeo insta a la Comisión a presentar un proyecto sobre la reglamentación de la responsabilidad civil por daños al medio ambiente</li> <li>• 1994: Comité Económico y Social emitió un dictamen sobre el Libro Verde, favorable a la responsabilidad por daños al medio ambiente</li> <li>• 1997: Decisión de la Comisión de publicar un Libro Blanco</li> <li>• 2000: Publicación</li> </ul>
Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la RS de las empresas	Europeo	Documento de la Comisión Europea en el que se debate la mejor cuál es la mejor manera para fomentar la RSE a nivel europeo e internacional.	Es uno de los hechos más importantes en el fomento de la RS en Europa. Establece un marco global europeo donde prevalece la coherencia y calidad de las prácticas de RS a través de: principios, enfoques, instrumentos generales y promoción de buenas prácticas e ideas novedosas. Y distingue entre la dimensión interna y externa de la RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Elaboración como resultado del compromiso con la Cumbre de Lisboa del 2000</li> <li>• 2002: “La responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible”: resultado del proceso de consulta del Libro Verde</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Comunicación de la Comisión: "Responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible"	Europeo	Documento resultante de la consulta sobre el Libro Verde. Señala que la RS puede ayudar a la consecución de las directrices estipuladas en la Cumbre de Lisboa 2000.	Estipula 6 principios para continuar con el marco de acción europeo a favor de la RSE y propone centrar la estrategia entorno a acciones que favorezcan un compromiso social mas activo y que mejore el desarrollo sostenible y el buen gobierno de los países en desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: Comunicación</li> <li>• 2003: Campaña sensibilización dirigida a los agentes de la Comisión</li> <li>• 2004: Evaluación de los resultados sociales y medioambientales</li> </ul>
Comunicación de la Comisión: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC"	Europeo	Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Promueve la responsabilidad social de las empresas (RSE) en la Unión Europea y en el mundo, estableciendo prioridades y acciones en materia de RSE con el fin de explotar el potencial de las empresas en favor del desarrollo sostenible y de la estrategia de crecimiento y empleo.	<p>La Comisión resume varios años de consulta y debate públicos con todos los interesados, en el marco del Foro multilateral europeo sobre la RSE.</p> <p>Y sigue concediendo la mayor importancia al diálogo con y entre todas las partes, y propone volver a convocar reuniones periódicas del Foro multilateral con miras a estudiar continuamente los avances de la RSE en la UE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004: Informe final del Foro Multilateral Europeo sobre RSE</li> <li>• 2006: Lanza la comunicación: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC".</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## DESARROLLO

**La Estrategia de Lisboa:** El Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000 se marcó como objetivo estratégico para los próximos 10 años, convertirse en la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento. Capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejor empleabilidad, y con una mayor cohesión social. Pero para esto es necesaria una modernización del modelo social europeo basado en la inversión en educación, formación en valores y formas de comportamiento responsable y sostenible y trabajo.

**Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible:** el Consejo Europeo de Gotemburgo, 2001, creó esta estrategia, incorporando a la anterior la dimensión medioambiental y señalando que esta debe incluirse a todos los niveles, incluso implicando a las autoridades a desarrollar un papel transcendental en el cambio de actitud hacia el desarrollo sostenible. Concepto que tiene en común muchos rasgos y por lo tanto complementa al de responsabilidad social.

**Estrategia Revisada de Desarrollo Sostenible:** En el 2006 el Consejo Europeo basándose en las aportaciones de la Unión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo Económico y Social, elabora una nueva versión de la estrategia anterior en la que se remarca que las medidas medioambientales deben centrarse también en el corto plazo para poder cambiar paulatinamente los actuales modelos de consumo y producción poco sostenibles. Comparando ambas estrategias también se puede observar que esta se centra más en la calidad de vida, la igualdad generacional y la coherencia en todas las políticas.

**Estrategia 2020:** en respuesta al contexto socioeconómico actual, la Comisión Europea ha lanzado esta estrategia con el fin de conseguir un crecimiento moderado, sostenible e inteligente que permita crear nuevos puestos de trabajo y ofrecer una orientación a la sociedad. Para ello propone 5 objetivos cuantificables: empleo, investigación e innovación, cambio climático y energía, educación y lucha contra la pobreza, y los refuerza con 3 líneas de actuación interrelacionadas: crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Lo que implica la necesidad de cooperar conjuntamente con los distintos sectores para elaborar un marco para la política industrial moderna.

**El Libro Blanco de Responsabilidad Medioambiental:** con el fin de evaluar las diferentes opciones de actuación comunitaria en relación al compromiso con el medio ambiente y poder elegir la manera más adecuada para aplicar los principios de política medioambiental comunitaria del Tratado de la Comisión Europea, en el año 2000, la CE elaboró este documento con el objetivo de evitar los daños en el medioambiente. En él se considera que la mejor opción es que se contemple tanto la responsabilidad objetiva por los daños causados a las personas, los bienes y la contaminación de lugares como al deterioro de la naturaleza, obligando al responsable de dichos daños a pagar la reparación de éstos.

**El Libro Verde: Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas:** la publicación de este documento por parte de la Comisión Europea en el 2001 es uno de los hechos más importantes en el fomento de la responsabilidad social en Europa. En él se debate cuál es la mejor manera que tiene la Unión Europea de fomentar la RSE tanto a nivel europeo como a nivel internacional, estableciendo un marco global europeo donde prevalezca la coherencia y la calidad de las prácticas de RS a través de unos principios, enfoques, instrumentos generales y promoción de buenas prácticas e ideas novedosas. Además distingue la dimensión interna y externa de la RSE distinguiendo quiénes son sus actores principales, sus contenidos o sus instrumentos.

**Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible:** a raíz del Libro Verde la Comisión Europea publicó otros documentos para el fomento de la RSE, como es este documento que señala que la RS puede ayudar a la consecución de las directrices estipuladas en la Cumbre de Lisboa 2000, dónde se aludía que en el 2010 la Unión Europea tendría la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crear económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y cohesión social. Por ello estipula 6 principios para continuar con el marco de acción europeo a favor de la RSE. Además propone centrar la estrategia entorno a una serie de acciones con el propósito de que el compromiso socialmente responsable sea más activo y sirva para mejorar el desarrollo sostenible y el buen gobierno de los países en desarrollo.

**Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC:** comunicación elaborada por la Comisión de la Comunidad Europea para intentar impulsar más su compromiso con la RSE. Para conseguir un crecimiento sostenible y la creación de mejores empleos, realiza varias iniciativas: aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas de RSE, apoyo a iniciativas multilaterales, cooperación con los estados miembros, información de los consumidores y transparencia, investigación interdisciplinar en cuestiones de RSE, conocimiento de RSE de las PYMES y fomento de la RSE en todo el mundo para incrementar la dimensión internacional de la misma.

## **CONCLUSIONES**

En Europa, a diferencia del ámbito internacional la RS ha ido ligada al desarrollo sostenible, como se puede observar en la “Estrategia de Lisboa” y en la “Estrategia de Desarrollo Sostenible” y su revisión. También surge una nueva responsabilidad, la medioambiental, que conforma uno de los principios básicos de la RS.

Poco a poco se ha ido avanzando, y se ha visto la necesidad de la RS para conseguir un desarrollo sostenible, como se expresa en la “Comunicación de la CE relativa a la RSE: una contribución al desarrollo sostenible”.

Cabe destacar en este ámbito europeo, la publicación del “Libro Verde”, que apoya, como se explicaba en el apartado anterior, las “Directrices del GRI”, y es uno de los documentos más importantes en la promoción de la RSE.

Debido al contexto de crisis, muchas medidas, estrategias e informes se han visto afectadas, teniendo, en muchos casos, que ser modificadas o incluso olvidadas. Ocurre lo mismo en otros ámbitos, explicados en apartados posteriores.

### **5.2.3. MARCO INSTITUCIONAL ESPAÑOL**

#### **ANÁLISIS**

En 1998 en España, a través de la Comisión **Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**, ya se comenzaba a tratar el tema de la responsabilidad social en sociedades cotizadas. En este caso, la relación con la dirección y los consejeros de administración hacia la sociedad, a través de un



conjunto de recomendaciones de interés social, recogidas en el **Informe Olivencia**, que más adelante dará pie a otros documentos.

Siguiendo con las sociedades cotizadas, en el 2002, el Consejo de Ministros acordó crear la **Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas**, para elaborar un informe, que se publicó en 2003. Este estipula que las empresas que quieran, podrán mostrar su RS elaborando un informe o una memoria de sostenibilidad, que refleje el resultado de la organización en relación a las tres dimensiones de la RSC, para que sus grupos de interés o *stakeholders* estén informados.

La transparencia es fundamental para garantizar una transmisión correcta de la información al mercado, además es necesario que los administradores y los accionistas conozcan una serie de deberes para poder asumir un comportamiento socialmente responsable y ético, velando por los intereses de la sociedad.

En el 2005 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, buscando cumplir con la “Estrategia de Lisboa”, la Comunicación de la Comisión del 2002 y las conclusiones del Foro Multilateral Europeo, creó la **Comisión de seguimiento y evaluación del diálogo social**. Esta pretende mejorar el desarrollo económico y la competitividad empresarial, mejorando el empleo, el bienestar social, la cohesión territorial y la sostenibilidad medioambiental. Para seguir avanzando en materia de RSE se creó un grupo de trabajo que tenía la función de elaborar un documento que difundiera las prácticas de RSE en España.

En relación con esta, ese mismo año, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, constituyó, junto con otros ministerios y expertos de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y las universidades, un **Foro de Expertos de responsabilidad social de las empresas**, para promover y potenciar la RSE en el ámbito español. Su duración fue corta, sólo dos años, pero elaboró cuatro documentos importantes en esta materia mencionados con anterioridad. Cabe destacar el papel importante que se les da a los *stakeholders* y su participación en estas medidas.

Del mismo modo que el “Libro Verde” supuso un importante paso en el ámbito europeo, el **“Libro Blanco de la RSE”** lo ha supuesto en España. Fue elaborado en el 2006 por la subcomisión Parlamentaria a través del Congreso de los Diputados y es un conjunto de medidas para potencia y promover el desarrollo de la RSE en España, de hecho, es el primer documento de este tipo aprobado por el Parlamento.

Volviendo a las sociedades cotizadas, y en concreto al Informe Olivencia de 1998, en el 2003 se estableció que fuera la CNMV la que elaborara un nuevo documento, que sirviera de referencia de buen gobierno, y que indicaba que las sociedades cotizadas debían añadir en sus informes anuales de gobierno corporativo, si seguían o no las recomendaciones de este.

Para ayudarles, el Gobierno Español creó un grupo de trabajo y en 2006 aprobó el **Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe**. Las recomendaciones que en él aparecen también están indicadas para las sociedades que captan recursos financieros en los mercados de capitales, aunque no coticen en Bolsa, y para aquellas de otra naturaleza que quiera inspirarse en él para sus estructuras de gobierno (ha sido actualizado en 2009 y 2013).

En el 2007 el Consejo de Ministros aprobó la **“Estrategia Española de Desarrollo Sostenible”**, elaborada por el Grupo Interministerial encargado de la revisión de la Estrategia de DS de la Unión Europea. Su objetivo es conseguir una sociedad más igualitaria, como órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno en RS. Se constituye en el marco referencia para el desarrollo de la RSE en España, y desde su origen ha seguido trabajando en la elaboración de informes, políticas y documentos, que favorezcan la evolución en esta materia.

Recientemente, Julio de 2014, este Grupo, ha formado parte, junto con la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la RSE del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en la elaboración de la **“Estrategia española de RSE”**.

Esta Estrategia 2014-2020, está destinada a empresas, administraciones públicas y el resto de las organizaciones, para avanzar hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora. Su objetivo es ser una herramienta que sirva de orientación y apoyo al desarrollo de prácticas de RS a todos los actores que conforman el contexto socioeconómico español. Está alineada con la “Estrategia 2020” y es uno de los primeros documentos, en RS, surgido en el contexto actual de crisis, y que además, incluye no sólo a empresas, de cualquier tamaño, sino también a administraciones públicas y otras organizaciones. Lo que supone un gran avance en materia de RS.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Foro de expertos de Responsabilidad Social de las Empresas	Español	Constituido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, contando con la participación de otros ministerios y expertos de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y las universidades; para promover y potenciar la RSE en el contexto nacional.	Su duración fue corta, sólo 2 años. Pero elaboró 4 documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del concepto de RSE y su ámbito, contando con la participación de los stakeholders.</li> <li>Divulgación de información social para elaborar informes o memorias de sostenibilidad como mejora del compromiso con los stakeholders</li> <li>Visión del estado de la cuestión en el contexto español.</li> <li>Medidas para el desarrollo y fomento de la RSE en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005: surgimiento</li> <li>2007: desaparición</li> </ul>
Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)	Español	Órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Inmigración que tiene un carácter "asesor y consultivo". Encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y se constituye en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España	Desde su origen ha seguido trabajando a favor de la RSE, mediante la elaboración de informes, políticas que impulsen la RSE, documentos elaborados por los diferentes grupos de trabajo, formando parte del anteproyecto de Ley de Economía Sostenible y de la Estrategia Española de RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007: el Pleno del Senado autoriza a la creación de un Consejo de Responsabilidad Empresarial</li> <li>2008: Publicación del Real Decreto por el que se crea y regula el CERSE</li> <li>2009: Se establecen bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las actividades de promoción de la economía social, la RSE y del trabajo autónomo.</li> <li>2009: Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible</li> <li>2014: Estrategia Española de RSE</li> </ul>
Libro Blanco de la RSE	Español	Conjunto de medidas propuestas por la Subcomisión Parlamentaria, a través del Congreso de Diputados, que sirven para potenciar y promover el desarrollo de la RSE en España.	Se ha convertido en uno de los principales documentos institucionales desarrollados en España en materia de RSE, y es el primer documento de esta clase aprobado por el Parlamento Europeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006: elaboración</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Estrategia Española de Desarrollo Sostenible	Español	Se desarrolló para la Revisión de la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible y su objetivo es responder a la necesidad de introducir un modelo novedoso de desarrollo sostenible que permita la compatibilidad de la prosperidad económica, el bienestar social y la mejora medioambiental.	Estrategia a 25 años, la que medirá los procesos mediante un conjunto de indicadores y se someterá la estrategia a evaluaciones y revisiones periódicas. En la actualidad está obsoleta debido a que estaba muy centrada en el contexto en el que fue elaborada el año 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Aprobada por el Consejo de Ministros</li> </ul>
Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Código de Conthe	Español	Comenzó siendo el Informe Olivencia que fomentaba la responsabilidad de la dirección y de los consejeros de administraciones hacia la sociedad a través de un conjunto de recomendaciones de interés social. Más tarde se publicó un documento en el que las sociedades cotizadas debían indicar si seguían o no estas recomendaciones. Y un año más tarde se aprobó el Código Unificado de Buen Gobierno, que más tarde se ha actualizado.	Las recomendaciones también están indicadas para sociedades que captan recursos financieros en los mercados de capitales, aunque no coticen en Bolsa, y para otras sociedades de otra naturaleza y que quieran inspirarse en este Código para configurar sus estructuras de gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998: Aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Informe Olivencia)</li> <li>• 2003: Se estableció que fuera la propia CNMV la encargada de la publicación de referencia de buen gobierno.</li> <li>• 2005: El Gobierno Español creó un grupo de trabajo para ayudar</li> <li>• 2006: se aprobó la modificación del Código Unificado de Buen Gobierno</li> <li>• 2009: nueva actualización del documento por recomendaciones de la CE</li> <li>• 2013: Versión actualizada del Código Unificado de Buen Gobierno, estudio sobre las propuestas de modificaciones normativas de la C de Expertos en materia de Gobierno Corporativo</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas: El Informe Aldama	Español	Análisis de las pautas y criterios que deben adoptar las sociedades cotizadas para mejorar la transparencia y seguridad en los mercados financieros. Siendo necesario que los administradores y accionistas conozcan una serie de deberes para que puedan asumir un comportamiento socialmente responsable y ético, velando por los intereses de la sociedad.	En el informe se estipula que las empresas que quieran, podrán mostrar su RS elaborando un informe/memoria de sostenibilidad que refleje el resultado de la organización en relación a las 3 dimensiones de la RSC para que sus stakeholders lo conozcan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: se acordó</li> <li>• 2003: se publicó</li> </ul>
Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social	Español	Creada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para la mejora del desarrollo económico y la competitividad empresarial, mejorando el empleo, el bienestar social, la cohesión territorial y la sostenibilidad medioambiental.	Se constituyó un Grupo de Trabajo encargado de elaborar un documento que difundiera las prácticas de RSE en España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000: Cumbre de Lisboa y Agenda Social de la Cumbre de Niza</li> <li>• 2001: Libro Verde</li> <li>• 2002: Comunicación de la Comisión</li> <li>• 2005: Conclusiones del Foro Multilateral Europeo y del Grupo de Alto Nivel de representantes de los Gobiernos y del Parlamento y la Agenda Social</li> <li>• 2005: Reunión de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social</li> <li>• 2006: Comunicación de la Comisión</li> <li>• 2007: Resolución del Parlamento Europeo</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas	Español	Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.	Es uno de los primeros documentos, a nivel institucional, surgido en el contexto actual, que además incluye, no sólo a empresas (pequeñas y medianas), sino que también lo hace con administraciones públicas y otras organizaciones. 6 principios, 4 objetivos, 10 líneas de actuación y 60 medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013: Borrador y consulta pública</li> <li>• 2014: Publicación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## DESARROLLO

**Foro de expertos de Responsabilidad Social de las Empresas:** fue constituido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el 2005, contando con la participación de representantes de otros ministerios y de expertos procedentes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de las universidades. Su objetivo está relacionado con la necesidad de promover y potenciar la RSE en el contexto nacional. Su actividad finalizó en el 2007, pero durante su corto periodo de funcionamiento elaboró 4 documentos:

- Primero: su objetivo era definir el concepto de RSE y determinar su ámbito. Cabe resaltar la importancia de los grupos de interés o stakeholders en la delimitación del concepto.
- Segundo: centrado en la divulgación de información social como elemento clave de la RSE en relación a la elaboración de informes o memorias de sostenibilidad como herramientas para mejorar el compromiso con los stakeholders.
- Tercero: centrado en ofrecer una visión del estado de la cuestión en materia de RSE en el contexto español, que mostró que era aún mínimo. Aunque desde entonces se ha producido un crecimiento exponencial.
- Cuarto: propone medidas para el desarrollo y fomento de la RSE en España, recalando la necesidad de mejorar la comprensión y el conocimiento del concepto, fomentar la integración de principios de RSE en políticas de consumo y promover la investigación sobre RSE y desarrollo sostenible.

**Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE):** a raíz del trabajo realizado por el Foro de Expertos, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en 2007 aprobó la creación un Consejo de RSE que fue aprobado en un Real Decreto, en 2008, por el crea y regula el CERSE (RD 221/2008), como foro de encuentro de todas las partes interesadas que mantenga un diálogo multilateral permanente sobre la RSE y proponga al Gobierno acciones para su fomento. El Consejo se configura como un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno en el contexto de la RSE. En cumplimiento de los objetivos que establece tendrá las funciones de emitir informes y elaborar estudios a solicitud del Gobierno o por propia iniciativa, elaborar y elevar una memoria anual al Gobierno, constituirse como Observatorio de la RSE en España, promover y fomentar iniciativas de RSE, colaborar y cooperar con otros

Consejos semejantes, incluidos los de nivel internacional y participar en los foros nacionales e internacionales constituidos en estos parámetros. En 2011 el CERSE se reunió para aprobar documentos de los 5 Grupos de Trabajo que lo componen y se acordó la creación de 3 nuevos para avanzar con la Ley de Economía sostenible.

**El Libro Blanco de la RS de la Empresas:** a través del Congreso de Diputados se conformó en 2005 la Subcomisión Parlamentaria, pero no fue hasta 2006 cuando elaboró un informe con el objetivo de proponer al Gobierno un conjunto de medidas que potenciara y promoviera el desarrollo de la RSE. Este informe final es más conocido como el Libro Blanco, y se ha convertido en uno de los principales documentos institucionales desarrollados en España, en materia de RSE.

**Estrategia Española de Desarrollo Sostenible:** pretendiendo conseguir una sociedad más igualitaria y cohesionada y territorialmente más equilibrada a largo plazo, el Grupo Interministerial para la Revisión de la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea realizó esta estrategia. Su objetivo responde a la necesidad de introducir un modelo novedoso de desarrollo sostenible que permita la compatibilidad de la prosperidad económica, el bienestar social y la mejora medioambiental.

- Sostenibilidad medioambiental: necesidad de utilizar de forma eficiente y racional los recursos naturales, y la realización de políticas que reduzcan los efectos del cambio climático en todos los sectores productivos, permitiendo reducir los niveles de contaminación atmosférica en España.
- Sostenibilidad social: necesidad de un modelo social que compatibilice el crecimiento económico y el bienestar social, proponiendo medidas que garanticen un crecimiento progresivo del empleo y la calidad, y reduzcan la pobreza y la exclusión social.
- Sostenibilidad global: necesidad de destinar más recursos a países en vías de desarrollo para ayudar con su desarrollo sostenible y cumplir con los compromisos en materia de lucha contra la pobreza mundial.



**Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. El Código de Conthe:** fue aprobado en 1998 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) bajo el nombre de Informe de Olivencia, su finalidad era fomentar la responsabilidad de la dirección y de los consejeros de administraciones hacia la sociedad a través de un conjunto de recomendaciones de interés social. En el 2003 en el apartado 1.f de la Orden ECO/2722/2003 se estableció que fuera la propia CNMV la encargada de la publicación de un nuevo documento de referencia de buen gobierno, sobre el que las sociedades cotizadas debieran indicar en sus informes anuales de gobierno corporativo si seguían o no estas recomendaciones. Para facilitar esta tarea al CNMV el Gobierno Español en 2005 creó un Grupo de Trabajo y como resultado, en 2006 se aprobó el actual Código Unificado de Buen Gobierno como documento referente para las sociedades cotizadas. En estas recomendaciones se observa que uno de los principales ejes del buen gobierno recae en la RSC. En 2009 la CNMV ha publicado una actualización del documento siguiendo la recomendación de la Comisión Europea del mismo año.

**Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas: El Informe Aldama:** En el 2002 el Consejo de Ministros acordó la creación de una comisión de carácter técnico para analizar las pautas y criterios que debían adoptar las sociedades cotizadas para mejorar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros. En referencia a la transparencia es fundamental asegurar una transmisión correcta de la información al mercado, siendo esta relevante, simétrica, equitativa, correcta, veraz y útil. Además es necesario que los administradores y accionistas conozcan una serie de deberes para que puedan asumir un comportamiento socialmente responsable y ético, para velar por los intereses de la sociedad. El informe estipula, a su vez, que las empresas interesadas podrán mostrar su responsabilidad social elaborando un informe o memoria de sostenibilidad que refleje el resultado de la organización en relación a la dimensión social, económica y medioambiental, para que sus stakeholders sean conscientes de ello.

**Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social:** fue creada en 2005 por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para mejorar el desarrollo económico y la competitividad empresarial, mejorando el empleo, el bienestar social, la cohesión territorial y la sostenibilidad medioambiental. Para ello se constituyó un Grupo de Trabajo encargado de elaborar un documento que difundiera las prácticas de RSE en España.

**Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE):** Julio 2014. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. Ha sido elaborado en el seno del CERSE y coordinado por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la RSE, perteneciente al Ministerio de Empleo y Seguridad Social; aunque también han participado otros departamentos ministeriales, las comunidades autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias, así como expertos y profesionales en la materia. Su objetivo es ser una herramienta de orientación y apoyo al desarrollo de prácticas de RS, para todos los actores que conforman el contexto socioeconómico español. Este proyecto está alineado con los objetivos de la Estrategia Europea 2020.

## **CONCLUSIONES**

En el ámbito español se comienza a tomar conciencia de la importancia de la RS, relativamente tarde, sin embargo la forma en que lo hace es bastante acertada, ya que se centra en las grandes empresas, pero en concreto en la responsabilidad de la dirección y los administradores, por lo que su postura muestra el gran compromiso que supone la implantación de la RS, y su predisposición al cambio, la transparencia y la relación con los grupos de interés.

Además siempre ha estado coordinada con Europa, lo que fomenta y refuerza el avance en relación con la RS.

La apuesta por crear el Foro de Expertos en RSE fue un paso muy importante, aunque su perdurabilidad fuera reducida, ya que los documentos que elaboró sirven como un marco guía de la RSE, que introduce los principales elementos de esta, como la participación de los grupos de interés o stakeholders, las memorias de sostenibilidad, el estado de la cuestión en España y las medidas para seguir desarrollándose.

Además a raíz del foro se creó el Código de Buen Gobierno. Sin embargo, el documento más importante es el “Libro Blanco de la RSE”.

En materia de desarrollo sostenible se aprecia la vinculación con Europa, ya que la estrategia española era una propuesta de mejora a la europea.

Finalmente, este año 2014, se ha llevado a cabo un documento “Estrategia Española de RSE”, cuanto menos interesante, porque existe muy poca documentación sobre RS en el contexto actual de crisis, por lo que las metas, medidas y objetivos en muchos casos son inviables, debido en su mayoría, a la falta de recursos económicos.

Sin embargo, poco a poco se está haciendo presente la necesidad de contar con la RS para mejorar esta situación. La Estrategia se encuentra alineada con la “Estrategia Europea 2020”.

#### **5.2.4. MARCO NORMATIVO ESPAÑOL**

##### **ANÁLISIS**

La responsabilidad social es voluntaria, es un paso más allá de lo establecido en la Ley, por ello no hay normas específicas sobre ella. Pero es importante conocer algunas de las que regulan sus principios básicos de manera concreta, para poder trabajar y desarrollar líneas que no se limiten a la normatividad. Las leyes que se analizan a continuación han supuesto un avance en el ámbito social, económico y medioambiental, y para realizarlo se utilizará esta división por ámbitos.

##### **Social**

En el contexto español de finales del S.XX, en pleno auge económico, las necesidades estaban relacionadas, sobre todo, con el ámbito social y la calidad de vida.

La incorporación de la mujer a la vida laboral fuera del hogar y la implicación de los hombres al cuidado de los hijos son dos factores muy importantes para la promulgación de la **Ley 39/1999 de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las personas trabajadoras**, que introduce cambios legislativos para posibilitar un equilibrio de la vida familiar y laboral y un equilibrio, también, en los permisos de maternidad y paternidad, e introduce cambios significativos en los permisos de adopción y acogimiento.

Otra preocupación social viene dada por el envejecimiento, entre otros factores, de la población tanto española como europea y la situación de dependencia de algunas de esas personas. También ocurre con otras franjas de edad, ya sea por enfermedad u otros factores. Por ello se promulgó en 2006 la **Ley 39/2006 de Autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia**, que sienta las bases para construir el futuro Sistema

Nacional a la Dependencia, y que financiará los servicios necesarios de las personas dependientes, contando con la colaboración, coordinación y participación de todas las AA.PP. en el ejercicio de sus competencias. Se configura como una modalidad de protección social.

Según los DD.HH., a nivel internacional, y la Constitución Española, a nivel nacional, los hombres y las mujeres deben recibir el mismo trato y oportunidades, sin embargo las mujeres siguen siendo discriminadas, por lo que para prevenir estas conductas y conseguir una sociedad más democrática y solidaria, en el 2007 se promulgó la **Ley 3/2007 de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres**.

En el ámbito español de la RS, las AA.PP. juegan un gran papel, por ello, también existen normativas que regulan sus actividades. Un ejemplo claro, y que en el apartado de RSU se retomará, es el **Real Decreto Legislativo 3/2011 de Contratos del sector público**, que regula esto, garantizando la libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, sin discriminación y con un trato igualitario.

Debido a los casos de corrupción acontecidos tanto en el sector público como privado, se asegura de que se utilicen de forma eficaz los fondos destinados a las obras, compra de bienes y contratación de servicios.

Por último en este ámbito social, está el **Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013)**. Su objetivo es regular el derecho a la igualdad de oportunidades y trato en todos los aspectos, por medio de la promoción de la autonomía personal, el acceso al empleo, la inclusión y la erradicación de la discriminación. Además establece un régimen de infracciones y sanciones para reforzar su cumplimiento.

### **Medioambiental**

En el año 2007, avanzando en la materia contenida en el “Libro Blanco” de la Unión Europea, se promulga en España la **Ley 26/2007 de responsabilidad medioambiental**, que regula la responsabilidad de las personas, en relación con la prevención y reparación de los daños medioambientales que pueda ocasionar la actividad económica de la que se encargan y con el principio de que “quien contamina, paga”. Hasta ese momento, eran pocos los que contaban con sistemas de prevención, y menos los que causaban daños en el medioambiente y no los

reparaban, así que como la preocupación social por el medioambiente es cada vez mayor, porque se valora más, se tomaron medidas reguladoras.

### **Económico**

En 2009, en el ámbito europeo se desarrolló la Estrategia Europa 2020, en la que se trataba la necesidad de un desarrollo sostenible, a fin de cuentas de una evolución sostenible a todos los niveles. A raíz de ello, ese mismo año se publicó en España la “Estrategia para una economía sostenible”, y una de sus directrices era la Ley 2/2011 de economía sostenible para llevar a cabo un comportamiento sostenible y socialmente responsable. Gracias a esta ley, el marco legal e institucional de la RS adquiere mayor relevancia y protagonismo, ya que proporciona un marco general y transversal para las entidades privadas y públicas. Tanto en la estrategia como en la Ley se aborda la sostenibilidad en los 3 sentidos, económico, medioambiental y social.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Ley 2/2011 de Economía Sostenible	Español	Proporciona un marco general y transversal de la RSC para las entidades públicas y privadas estructurando principios que estaban dispersos. Además regula el comportamiento sostenible y socialmente responsable. Ayudando de este modo a que la RSC adquiera mayor relevancia y protagonismo.	Se encuentra dentro de la Estrategia para una Economía Sostenible elaborada por el Ejecutivo y aprobada por el Consejo de Ministros en 2009. Y aborda la sostenibilidad en 3 sentidos: económico, medioambiental y sostenible socialmente. Y ayuda a lograr lo propuesto en la Estrategia 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004: Plan E</li> <li>• 2009: Estrategia Europa 2020</li> <li>• 2009: Estrategia para una Economía Sostenible</li> <li>• 2011: Promulgada la Ley</li> <li>• 2014: última modificación</li> <li>• 2014 (septiembre): futura redacción</li> </ul>
Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres	Español	En el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la constitución esta ley tiene el objetivo de hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, eliminando la discriminación de la mujer.	Pretende una sociedad más democrática y más solidaria. La novedad radica en la prevención de las conductas discriminatorias y en la prevención de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978: Constitución Español. Artículos 9.2 y 14</li> <li>• 1979: Asamblea General de Naciones Unidas. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.</li> <li>• 1983: ratificada por España.</li> <li>• 1999: Tratado de Ámsterdam. Igualdad como principio fundamental de la Unión Europea.</li> <li>• 2007: Promulgación de la Ley</li> <li>• 2013: última modificación</li> <li>• 2015: se añadirán nuevas normas que están aprobadas pero aún no publicadas (Normas en Vacatio Legis) para completar y modificar la Ley</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Ley 39/2006 de Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia	Español	Regula la atención a las personas en situación de dependencia y la promoción de su autonomía personal.	Sienta las bases para construir el futuro Sistema Nacional a la Dependencia, y financiará los servicios que necesitan las personas dependientes contando con la colaboración, coordinación y participación de todas las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: OMS, Consejo de Europa y UE ponen en relevancia el reconocimiento de los derechos de las personas en situación de dependencia.</li> <li>• 2002: UE decidió 3 criterios para regir las políticas de dependencia de los Estados miembros: universalidad, alta calidad y sostenibilidad en el tiempo.</li> <li>• 2003: Renovación del Pacto de Toledo con una Recomendación Adicional 3ª (aprobada en el Pleno del Congreso de los Diputados): necesidad de configurar un sistema integrado desde la perspectiva de globalidad el fenómeno de la dependencia, y una regulación con la definición de dependencia, su cobertura, retos y alternativas.</li> <li>• 2003: conclusiones Informe de la Subcomisión: necesidad de configurar un sistema integrar de la dependencia desde una perspectiva global con al participación activa de toda la sociedad.</li> <li>• 2006: promulgación de la Ley</li> <li>• 2013: última modificación. Aún vigente.</li> </ul>



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
<p>Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social: Real Decreto Legislativo 1/2013</p>	<p>Español</p>	<p>Garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y trato en todos los aspectos, y el ejercicio real y efectivo de este, promocionando la autonomía, la accesibilidad, el acceso al empleo, la inclusión, la vida independiente y la erradicación de toda discriminación. Además establece un régimen de infracciones y sanciones que refuercen su cumplimiento.</p>	<p>En la elaboración de este documento se consultó a las CC.AA. y a Ceuta y Melilla, sometiéndolo al informe del Consejo Nacional de la Discapacidad y a la Agencia Española de Protección de Datos. Dieron audiencia a los sectores afectados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978: Constitución Española. Artículos: 9.2, 10, 14 y 49.</li> <li>• Ley 13/1982 Integración social de las personas con discapacidad</li> <li>• Ley 51/2003 Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad</li> <li>• 2008: Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad</li> </ul>
<p>Ley 39/1999 de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las personas trabajadoras</p>	<p>Español</p>	<p>Introduce cambios en la legislación laboral para permitir la participación de trabajadores de la vida familiar. Y busca un equilibrio de los permisos de maternidad y paternidad.</p>	<p>Facilita que los hombres puedan coparticipar del cuidado de los hijos desde el nacimiento e introduce importantes modificaciones en la regulación de los permisos por adopción y acogimiento permanente o pre-adoptivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978: Constitución Española: Artículos 9.2, 14 y 39.1</li> <li>• 1992: Directivas del Consejo 92/85/CEE, de 19 de octubre (LCEur 1992, 3598)</li> <li>• 1995: IV Conferencia mundial sobre las mujeres</li> <li>• 1996: Directivas del Consejo 96/34/C, de 3 de junio (LCEur 1996, 1756)</li> </ul>
<p>Ley de Responsabilidad Medioambiental: Ley 26/2007</p>	<p>Español</p>	<p>Regula la responsabilidad, de aquellas personas que realizan o controlan una actividad económica, de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales, conformes con el artículo 45 de la Constitución y con los principios de prevención y de que «quien contamina paga».</p>	<p>Pretende que las empresas asuman la responsabilidad económica por los daños causados al medioambiente: suelo, agua, costa, especies y hábitat protegidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978: Constitución Española: Artículo 45</li> <li>• 2004: Directiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo: RS Medioambiental en referencia a prevención y reparación</li> </ul>





NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Ley de Contratos del sector público: Real Decreto Legislativo 3/2011	Español	Regula los contratos del sector público garantizando la libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, sin discriminación y con igualdad de trato. Además asegura que se utilicen de forma eficaz los fondos destinados a las obras, la compra de bienes y la contratación de servicios.	Esta Ley es un texto refundido, que agrupa en un solo texto distintas leyes. Está relacionado con la RSU, ya que afecta a las Universidades Públicas como Administraciones Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007: Ley 30/2007 Contratos del Sector Público</li> <li>• 2010: Consejo de Estado que permite la elaboración de un Texto Refundido que acoge la Ley 30/2007 y otras normativas.</li> <li>• 2011: Ley de Contratos del sector público: Real Decreto Legislativo 3/2011</li> <li>• 2014: última modificación. Aún vigente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## **DESARROLLO**

**Ley de Economía Sostenible:** a partir de la aprobación de esta Ley 2/2011, el marco legal e institucional de la RSC adquiere mayor relevancia y protagonismo, ya que proporciona un marco general y transversal para las entidades públicas y privadas, estructurando principios que estaban dispersos. Regula el comportamiento sostenible y socialmente responsable afectando a cualquier tipo de organización. También pretende ayudar a lograr los objetivos de la Estrategia Europa 2020. En el 2009 El Consejo de Ministros aprobó la Estrategia para una Economía Sostenible, elaborada por el Ejecutivo en 2004. Y una de sus piezas clave, es esta Ley. En ambas se aborda la sostenibilidad en tres sentidos: económico, medioambiental y sostenible socialmente. La última modificación de la Ley es del 28/Jun/2014, y sigue vigente.

**Ley de Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia:** promulgada por el Gobierno español en el 2006. Ley 39/2006. Regula la atención de las necesidades de aquellas personas que, por encontrarse en situación de especial vulnerabilidad, requieren apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria, alcanzar una mayor autonomía personal y poder ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía. Supone también un marco estable de recursos y servicios para la atención a la dependencia y su progresiva importancia llevando al Estado a intervenir en este ámbito con la regulación contenida en esta Ley, que la configura como una nueva modalidad de protección social que amplía y complementa la acción protectora del Estado y del Sistema de la Seguridad Social, creando para ello un Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD), con la colaboración y participación de todas las Administraciones Públicas. La última modificación de la Ley es del 1/Ene/2013, y sigue vigente.

**Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres:** Ley Orgánica 3/2007. Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, en concreto a través de la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual sea su circunstancia o condición, en cualquier ámbito y esfera, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzando así una sociedad más democrática, más justa y más solidaria.

**Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social:** Real Decreto Legislativo 1/2013 por la derogación de la Ley de Igualdad de

**Oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal a las personas con discapacidad:**

Ley 51/2003. Conforme con los artículos 9.2,10,14 y 49 de la Constitución Española y la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y los tratados y acuerdos internacionales ratificados por España, la ley tiene por objeto garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y trato, el ejercicio real y efectivo de los derechos de personas con discapacidad en igualdad con el resto de ciudadanos, por medio de la promoción de la autonomía personal, la accesibilidad universal, el acceso al empleo, la inclusión en la comunidad, la vida independiente y la erradicación de toda discriminación. Además establece un régimen de infracciones y sanciones para garantizar la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad a las personas con discapacidad.

**Ley de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las personas trabajadoras:** Ley 39/1999.

La Ley es un avance en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, además de introducir cambios en la legislación del ámbito laboral permitiendo a los trabajadores participar de la vida familiar. Trata de equilibrar los permisos por maternidad y paternidad evitando que afecte al acceso de empleo, las condiciones de trabajo o el acceso a puestos de especial responsabilidad. Y se facilita que los hombres puedan coparticipar del cuidado de los hijos desde el nacimiento o de la incorporación a la familia.

**Ley de Responsabilidad Medioambiental:** Ley 26/2007. Pretende que las empresas asuman la responsabilidad económica por los daños causados al medio ambiente en lo relativo al suelo, agua, costa, especies y hábitat protegidos. Se refuerza el cumplimiento de “quien contamina paga” reflejado en la Directiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en relación con la prevención y reparación de daños medioambientales.

**Ley de Contratos del sector público:** desde la adhesión a la Comunidad Europea nuestra normativa va variando en función de cómo ocurra en ella, el Real Decreto Legislativo 3/2011 surge para tratar de incorporar el ordenamiento español una nueva disposición comunitaria en la materia regulando la contratación del sector público, para garantizar que se ajusta a los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, y no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos, y de asegurar

una eficiente utilización de los fondos destinados a las obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios.

## **CONCLUSIONES**

El marco legislativo español, como se explicaba al comienzo del análisis, tiene regulaciones sobre ámbitos concretos de la RS y no sobre la misma, debido a su naturaleza voluntaria.

En el ámbito social se pueden extraer las preocupaciones sociales acerca del papel de la mujer, las personas dependientes, las personas con discapacidad, la familia y el ejercicio de las AA.PP. De eso se deduce que sigue habiendo discriminación y que si la sociedad no es capaz de respetar, y tratar del mismo modo a todas las personas, sin discriminación, aun existiendo legislación al respecto, es muy complicado llegar a la RS.

En el ámbito medioambiental, se vuelve a tratar la RS medioambiental y la preocupación de la sociedad del daño a esta, por ello esta regulación ayuda no sólo a prevenir, sino también a remediar cualquier daño que se pueda causar.

Por último a nivel económico se busca una economía sostenible, que facilite un crecimiento más pausado y que garantice un comportamiento socialmente responsable y sostenible, tanto en el avance económico, como en el aspecto social y medioambiental.

### **5.2.5. MARCO NORMATIVO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

#### **ANÁLISIS**

La ley que se expone a continuación, no regula la obligatoriedad de realizar políticas de RS en las empresas, sino, una vez que estas decidan, voluntariamente, ser empresas socialmente responsables, regula cómo deben hacerlo. Además se pretende promover y promocionar la RSE como un camino de mejora económica, social y medioambiental, pero con unas bases de responsabilidad respecto a la sociedad.

La Junta de Extremadura, para facilitar la tarea de calificación de las empresas responsables o no, ha requerido la evaluación de empresas especializadas en ello, y autónomas tanto de la empresa como de las AA.PP. Una vez las empresas realicen la memoria e informe y cumpla los estándares de la Junta, esta será incluida en un registro y recibirá el distintivo que la acredita como empresa socialmente responsable. Además puede optar a ayudas para seguir mejorando en ese aspecto.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Ley de RSE de Extremadura: Ley 15/2010</b></p>	<p>Autonómico</p>	<p>El objeto de esta es la promoción de la RSE en Extremadura, a través de la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.</p>	<p>Intención de ser concretos en los instrumentos de evaluación y verificaciones externas especializadas de RSE, facilitando la tarea de la Junta de calificación de empresas responsables y su inclusión en un registro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000: Cumbre de Lisboa</li> <li>• 2010: Promulgación de la Ley</li> <li>• 2011: Última modificación. Aún vigente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## **DESARROLLO**

**Ley de Responsabilidad Social de las Empresas de Extremadura:** surgió para promover la RSC por parte de la Junta de Extremadura y sigue las directrices de la Cumbre de Lisboa. Debido a la necesidad de transformación de la economía extremeña, necesitaban una base en conocimiento, la competencia, el crecimiento sostenible y la cohesión social, sin ser incompatible con la competitividad, la productividad o la rentabilidad empresarial. Está dirigida a todos los tamaños y clases de empresa, y para calificarlas elaboran una memoria de sostenibilidad susceptible de verificación por organismos independientes.

## **CONCLUSIONES**

Debido a la crisis económica, se han llevado a cabo muchos análisis sobre las causas, y como otros organismos, la Junta de Extremadura, ha visto que el tipo de crecimiento económico, socialmente no responsable, ha promovido, entre otros factores, la situación actual. Por ello, ha decidido llevar a cabo esta Ley que sirva para promover la RSE en las empresas de Extremadura, que ayude a que estas puedan aplicar políticas de RSE y a guiarlas en el proceso. Además para favorecer la reciprocidad realizará un registro con todas las empresas socialmente responsables y apoyará económicamente que continúen en esa línea, lo que favorecerá su reputación frente a la sociedad, pudiendo esta favorecerlas frente a otras no responsables.

*VI. Responsabilidad  
Social  
Universitaria*



En este capítulo profundizaremos sobre las diferentes definiciones que se han dado a la RSU, la evolución de estas en el tiempo, las diferentes teorías que las apoyan y también se mostrarán los principales objetivos, principios y elementos de la RSU, acompañados de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, que se verá reflejada en la propuesta.

## **6.1. MARCO TEÓRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Para poder realizar la propuesta comunicativa sobre RSU es necesario conocer de qué se trata, qué definición es la más apropiada y en cuál vamos a coger como ejemplo, cuáles son sus principios y objetivos y qué teorías o enfoques le afectan.

### **6.1.1. TÉRMINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

No existe una definición única del concepto de responsabilidad social universitaria, lo mismo que ocurre con el de RSC.

Pero con lo que sí que nos encontramos es que, prácticamente en todos los casos, se intenta replicar el modelo de RSC de las empresas a la Universidad.

Algunos autores, como De la Cruz y Sasía (2008:23) advierten de los riesgos de esta aplicación *“la propia responsabilidad queda sometida al criterio de la utilidad y esta es una medida a la que es difícil ponerle un límite preciso en una institución universitaria [...] entendida en este caso en términos estrictamente económicos, donde lo útil se identifica con lo económicamente rentable”*, ya que para ellos la RSU se vincula con la interacción y la participación del trabajo de la universidad con las necesidades sociales en cuanto a la ética.

Otros autores como Casani y Pérez (2009) defienden que la RSU es la expresión de la “tercera misión” de las universidades, relacionando la responsabilidad social de éstas con aspectos sociales, económicos, medioambientales, geográficos, políticos y de acción solidaria, aplicándola como modelo o sistema de gobierno y gestión. Permitiendo que las universidades rindan cuentas a las partes interesadas sobre los impactos que tienen en ellas y en la sociedad. Por el contrario Casani (et al., 2010:257) aborda la RSU desde la perspectiva de los gastos, donde la universidad en su relación con la comunidad desarrolla un conjunto de actividades que *“reflejan la aportación que la universidad realiza al entorno en el que se encuentra, además de sus funciones específicas de docencia e investigación”*.

Sin embargo, para Bowen (1984) las universidades, en el marco de la responsabilidad social poseen dos compromisos: uno técnico y otro moral. *“La responsabilidad técnica se traduce en proporcionar profesionales técnicamente competentes a la sociedad, bien entrenados, autodisciplinados y con un claro interés por seguir aumentando su aprendizaje a lo largo de su vida. En cambio, la responsabilidad moral describe la formación de una persona con conocimientos y una cultura extendida, capaces de asumir el liderazgo de la sociedad ejerciendo una influencia constructiva en la comunidad y en la vida cívica.”*



En relación con este autor, otros como Arana (et al. 2008), De la Red (2009) y Navarro( et al., 2010) exponen que para alcanzar estos propósitos, las universidades tienen como medios a los procesos de selección de estudiantes y profesorado, los planes de estudio y el entorno del campus, aclarando que cada uno de estos elementos plantea nuevas cuestiones relacionadas con el concepto de responsabilidad social, ubicando además en la universidad el escenario idóneo para el desarrollo y promoción de profesionales responsables que se orienten a las necesidades de cada sociedad.

Van Ginkel (2002) expone que es necesario que se revisen los currículos y materiales de aprendizaje en términos de formar ciudadanos globalizados orientados al desarrollo sostenible. En este sentido, surgen planteamientos teóricos previos acerca de la universidad sostenible, de la mano de Van Weenen (2000), transformándose en un importante soporte teórico para orientar a las instituciones de educación superior hacia estos temas, reconociendo al desarrollo sostenible como uno de los mayores desafíos para las universidades en este siglo.

Según Arana (et al. 2008:219) la responsabilidad social universitaria debe ser entendida como “el compromiso que tiene la institución de difundir y poner en práctica un conjunto de conocimientos y valores en la formación profesional, en los procesos de investigación, innovación y proyección social, funciones que deben estar enfocadas a la solución de problemas sociales”, identificando algunos elementos que deben constituir la cultura de responsabilidad social de las universidades:

- Formar profesionales con sólidos conocimientos científico – tecnológicos y comprometidos con valores y principios de sensibilidad humana, social y ecológica.
- Fomentar actividades de responsabilidad social en la comunidad.
- Formar egresados con conciencia social sobre su profesión, como compromiso de servicio hacia el desarrollo humano.
- Contribuir con la extensión a la solución de problemas de la comunidad y del medio ambiente.
- Desarrollar espacios y grupos de investigación e innovación, hacia el avance del conocimiento teórico y práctico con responsabilidad social, con sólidos fundamentos científicos y valores, que permitan valorar y transformar dinámicas sociales y ambientales para el desarrollo humano.

En la búsqueda de una integración, Vallaey (2008:209) reconoce que la responsabilidad social aplicada al quehacer universitario permite reformular su compromiso social mediante una mayor vinculación y pertinencia de sus funciones, destacando la ventaja de la gestión de los impactos como pilar fundamental de este concepto, definiendo a la RSU como:

“una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: gestión ética y ambiental de la institución; formación de ciudadanos responsables y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible”.

Y señala que existen tres estrategias que permiten a una universidad alcanzar dicha mejora:

1. La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la universidad.

2. La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad.
3. El auto-diagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

Desde la óptica de la gestión, Rodríguez (2010) identifica algunas vertientes básicas que componen un modelo global e integrado de la responsabilidad social universitaria:

- Estructura institucional abierta a múltiples voces: el gobierno y administración universitaria combina autonomía de funcionamiento, alineación con los intereses sociales generales y logro de progresivos y crecientes niveles de participación de los partícipes relevantes, equilibrando la eficiencia académica, económica y social.
- Sistemas de gestión y cultura de la organización: se trata de una integración de todas las funciones de la universidad (docencia, investigación, extensión y gestión) en pos de aplicar los preceptos fundamentales del comportamiento socialmente responsable.
- Evaluación de resultados y transparencia de la información: la tendencia a extrapolar el *triple bottom line* desarrollado para rendir cuentas en el ámbito empresarial, se expresaría en la RSU a través de indicadores de gobierno y administración, sociales y ambientales.

Teniendo presente los diferentes aportes a la definición de la RSU es posible identificar tres significados aplicables a la responsabilidad social de la universidad: Consecuencialista, contractual y prospectivo.

	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación a la universidad</b>	<b>Formas de expresión más habitual</b>
<b>Consecuencialista</b>	Enfatiza el análisis de las consecuencias y llama a asumir los posibles impactos del proceso de toma de decisiones.	Adquiere un sentido asistencial y reactivo, en donde la universidad es responsable de devolver a la sociedad aquello que ella misma le ha posibilitado en términos de "deuda con la sociedad".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias de actividades.</li> <li>• Presencia en los rankings universitarios.</li> </ul>
<b>Contractual</b>	Pone en valor el deber de responder que los diferentes actores sociales poseen.	Remite al deber de la universidad de responder a las demandas de la sociedad. La existencia de un compromiso social expresado en la existencia de una agenda social de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de voluntariado o de participación social.</li> </ul>

<b>Prospectivo</b>	Subraya la necesidad de preocuparse o hacerse cargo de la regeneración de nuestras sociedades injustas y desiguales, más allá de objetivos institucionales propios de su actividad.	Remite a un sentido del deber ampliado donde la universidad suele estar integrada dentro de un enfoque donde es reconocida en la sociedad como un agente más de la misma, en una lógica de colaboración con otros agentes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición y apertura al diagnóstico y evaluación de terceros.</li> <li>• Transparencia y colaboración como valores estratégicos.</li> </ul>
--------------------	---	---	--

Fuente: Gaete (2010) basándose en De la Cruz y Sasía (2008: 35-37)

Para Ricardo Gaete (2010) el significado prospectivo que otorgan estos autores a la responsabilidad social de la universidad se conecta con otros enfoques existentes como la ciudadanía corporativa o el desarrollo sostenible, en donde la universidad debe asumir un rol muchísimo más activo en cuanto a su participación en la sociedad más allá de los propios límites que puedan establecer su misión institucional, pero integrando además en su comportamiento socialmente responsable aquellos aspectos relacionados con los otros dos significados propuestos por estos autores: la reversión a la sociedad del financiamiento recibido (consecuencialista), y las respuestas a las demandas de las partes interesadas en el quehacer universitario (contractual).

Este mismo autor basándose en Garriga y Melé (2004) y en Secchi (2007), que clasifican las distintas teorías o enfoques desarrollados en las últimas décadas en relación con el concepto de responsabilidad social corporativa, realiza un cuadro proponiendo una clasificación para el caso del comportamiento socialmente responsable de las universidades en base a la existencia de tres grandes enfoques o perspectivas: gerencial o directiva, transformacional y normativa.



	<b>Descripción</b>		<b>Algunos Exponentes</b>	<b>Objetivo principal</b>
<b>Generacional o directiva</b>	Estas posturas se preocupan por analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad, sobre todo mediante la rendición de cuentas de sus acciones y decisiones hacia sus stakeholders.		Asociación Europea de universidades.	Mayor interacción y participación de las partes interesadas en la gestión de las universidades.
			Informe Bricall (2000).	Rendición de cuentas a la sociedad.
			Vallaeys et al. (2009).	Gestión responsable de los impactos de la universidad.
<b>Transformacional</b>	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 demandando socialmente.
			Globons et al. (1997).	Enfatiza la incorporación de múltiples actores al proceso, y una conciencia social de los problemas a investigar.
		Liderazgo Social.	Kiksberg (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 que hacer.
		<b>Normativa</b>	Desarrollo de marcos valóricos desde la universidad como un eje normativo para hacer lo correcto en la vida en la sociedad, mediante el establecimiento de redes universitarias nacionales o globales en torno a la responsabilidad social.	
<i>Global Compact</i> PRME.	Principios responsables globales.			
Declaración de Talloires (2005).	Fortalecimiento de las responsabilidades sociales y cívicas de la educación superior.			

Fuente: Gaete (2011)

La relación entre enfoques o perspectivas de RSU señaladas en el Cuadro anterior, a su juicio, radica en que la perspectiva transformacional establece las principales líneas 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.

Otro autor, Rodríguez (2010:9-11), plantea la existencia de una dicotomía en el concepto de responsabilidad social universitaria: (1) existencia de un conjunto de principios y valores éticos, personales, sociales y medioambientales asumidos por la universidad en su quehacer; y (2) un compromiso de la comunidad universitaria para gestionar los impactos de dicho quehacer. Basándose en este doble enfoque plantea 4 modelos de responsabilidad social universitaria:

- Modelo Académico Tradicional: enmarcada en el paternalismo clásico, fuertemente orientado a la formación y en donde la universidad intenta mantenerse al margen de la injerencia externa en sus decisiones.
- Modelo Académico moderno y corporativo: un grupo de poder determinado interno o externo orienta el quehacer de la universidad a la satisfacción de sus propias necesidades.
- Modelo empresarial e instrumental: transforma a las comunidades universitarias en empresas de conocimiento, expresión de la mercantilización de la universidad.
- Modelo pluralista: la universidad identifica quiénes son sus *stakeholders* que busca garantizar la participación de dichos grupos en la toma de decisiones institucional.

De lo expuesto en este epígrafe, el abordaje de algunos autores en relación a la adaptación o equiparación del modelo de RSC/RSE a la RSU, no es suficiente, del mismo modo que los enfoques que se basan en un simple cambio en el currículo de los planes de estudio.

Por ello, y estoy de acuerdo con los enfoques que exponen que la RSU debe ser un compromiso de la institución, que se tiene que promover la difusión de una serie de conocimientos y valores, y además ponerlos en práctica, que se tiene que integrar y contar con los grupos de interés, y enfocar las acciones a solucionar los problemas sociales. Sin olvidar que lo que se hace tiene que ser evaluable y evaluado, y tiene que ser un reflejo del compromiso que se tiene.

### **6.1.2. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO**

Para poder asumir lo que conlleva la responsabilidad social universitaria es necesario apartar el enfoque filantrópico de la acción social, y abordarlo desde un paradigma estratégico. Tradicionalmente, la RSU se ha entendido como un anexo a la función principal de la Universidad, formación de los estudiantes y la producción de conocimiento a través de la investigación, sin embargo, en la actualidad esto está cambiando.

Por ello la RSU debe rechazar la “generosidad social”, “beneficencia social” o “iniciativa solidaria”, en definitiva la filantropía. Y para ello es necesario que todas las universidades reflexionen sobre su propia relación con el entorno social que las rodea, y que hagan un análisis de su responsabilidad y de su parte de culpa en ciertos aspectos de la sociedad (Vallaey, 2006).

La RSU ha sido desarrollada, teóricamente, a través de dos concepciones, aunque según ciertos autores, éstas son complementarias e indisolubles. Por una parte a través de principios y valores dentro de su misión y por otra como gestión de impactos (Vallaey, 2006; Larrán y López, 2009).

Basándose en la primera concepción, principios y valores, se puede entender la RSU como:

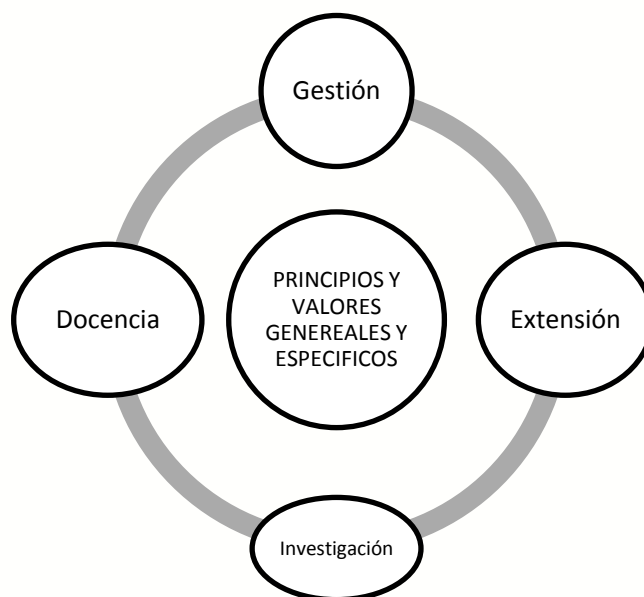
“Conjunto de actuaciones que realiza la Universidad como resultado de la ejecución de su proyecto institucional, donde declara explícitamente a través de su visión y misión, la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda de la felicidad de los seres humanos, y de la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada con objetivos de largo plazo que permitan lograr las condiciones necesarias y suficientes para que nuestro planeta Tierra sea un hogar confortable para las futuras generaciones” (Martínez y Picco, 2001).

Lo que quieren decir estos autores en su definición, es que la RSU forma parte de sus principios, los cuáles se verán reflejados en las actuaciones que lleve a cabo la Universidad para conseguir una sociedad más justa y equilibrada, y un entorno natural adecuado para las futuras generaciones, y teniendo siempre en cuenta que es a largo plazo.

El proyecto Universidad Construye-País define la RSU como “la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta”. La RSU implica el desarrollo de acciones en los cuatro procesos definidos a continuación:

- Gestión interna: transformación de la Universidad en un modelo de desarrollo sostenible, de tal forma que permita la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos por parte de la comunidad universitaria, principalmente de los estudiantes, y así lograr una formación en valores.
- Docencia: capacitación a los docentes en términos de RSU mediante acciones encaminadas al aprendizaje basado en proyectos de carácter social, ampliando el espacio de aprendizaje al conjunto de la comunidad social como fuente de enseñanza. Ello fomentará mayor interdisciplinariedad y mayor articulación entre docencia, investigación y extensión universitaria.
- Investigación: promover una investigación orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, y no tanto en la mejora de la carrera académica del personal investigador.
- Extensión universitaria: implementación y administración de proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada para la comunidad universitaria. En esta línea, se precisa crear un organismo encargado de integrar la extensión

universitaria en el corazón de la institución, lo que originará un mayor grado de implicación de toda la comunidad universitaria en actividades de desarrollo social.



Fuente: Proyecto "Universidad Construye País" (2001)

Gil (2007a) entiende la RSU como "la identificación de la Universidad con un conjunto de principios y valores éticos, personales, sociales y medioambientales, los cuáles asume en su misión institucional e intenta difundir y aplicar en sus procesos clave (gestión, docencia, investigación, extensión cultural)".

Alonso y Nuñez (2008) entienden que la Universidad como institución pública, será socialmente responsable si contribuye en el desempeño de su misión a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno medioambiental más limpio, a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales que se traduzcan para la sociedad en un retorno satisfactorio de los recursos destinados a financiarlas.

Abril (2010a) definió la RSU como "un modelo de universidad amparado en una serie de principios y valores éticos, sociales y medioambientales, donde asume el reto de impartirlos y defenderlos entre todos sus grupos de interés, poniendo en práctica políticas de búsqueda de la calidad y de la excelencia, gestión eficiente y participativa, mérito y capacidad, igualdad de oportunidades y no discriminación injusta, atención a las personas con discapacidades y necesidades educativas especiales, equidad de género, transparencia y rendición de cuentas que permita la evaluación de resultados, la conciliación de la vida laboral y familiar, el respeto al medioambiente, etc."

Basándose en la segunda concepción, la perspectiva de impactos:

La RSU ha de entenderse como un estilo de dirección integral basado en la gestión de los impactos de carácter humano, social y medioambiental que la actividad de la organización

genera, y por los cuales se ven afectados un conjunto de individuos o instituciones, denominados grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984), En relación a esta definición, las universidades tienen que realizar un esfuerzo continuado por abarcar y satisfacer a los grupos de interés, basándose en las implicaciones que resultan de sus actuaciones. La gestión de impactos de la actividad de la universidad, tiene que realizarse de manera ética, buscando la mejora de la calidad de las universidades y contando con una oferta eficiente de servicios a la comunidad universitaria.

Vallaey (2006) propone que la RSU se conciba como “una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y medioambientales que las universidades generan, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover un desarrollo humano sostenible”:

- Impactos de funcionamiento organizacional: éstos pueden dividirse en impactos de carácter laboral y medioambiental, en la medida que la actividad desarrollada por las universidades genera una serie de externalidades tanto en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil como en el medio ambiente que la rodea.
- Impactos educativos: la universidad tiene un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y en la construcción de su escala de valores. Influye también sobre la deontología profesional, orienta la definición de la ética profesional de cada disciplina e incluso su rol social.
- Impactos cognitivos y epistemológicos: la universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, incentiva una mayor o menor interdisciplinariedad entre las ciencias, fomenta en mayor o menor grado el elitismo científico y promueve la democratización de la ciencia. Asimismo también influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica a través de la definición de ámbitos prioritarios de investigación.
- Impactos sociales: la universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. Es un referente y un actor social, que puede promover el progreso, crear capital social, vincular la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, fomentar la empleabilidad, desarrollar el espíritu emprendedor, etc.

Gil (2007b) define la RSU como el compromiso de la comunidad universitaria para actuar teniendo en cuenta y gestionando sus impactos educativos, cognitivos, sociales, organizacionales y medioambientales con el fin de favorecer un desarrollo humano sostenible en el marco de la satisfacción de las demandas y expectativas de sus diversos partícipes.

Otra de las definiciones es la proporcionada por la UNED, en su memoria del año 2008: “Ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Supone rendir cuentas a la sociedad de los avances positivos y negativos



respecto a los compromisos asumidos con sus grupos de interés y, en general, en materia de derechos humanos, medioambiente, buen gobierno y compromiso social” (De la cuesta et al. 2010:p.236).

Finalmente, Abril (2010b) define la RSU como la integración voluntaria, por parte de las universidades, de su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres misiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la sociedad, teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes agentes sociales interesados en la actividad universitaria.

Según Andrades, F. y Larrán, M. (2013) el concepto de RSU se podría caracterizar por los siguientes aspectos:

- Voluntariedad: una de las principales particularidades de la RSU es la naturaleza voluntaria de las prácticas desarrolladas por las universidades en relación con el compromiso social, ético o mediambiental, y en la medida que estas van más allá del mero cumplimiento de cualquier legislación vigente, en cualquier ámbito de la gestión universitaria. En particular, las universidades no sólo deben cumplir con las obligaciones legales, sino también deben enfatizar su compromiso ético en todas las relaciones con las partes interesadas (Shawyun, 2011).
- Reformulación de la estrategia de las universidades: Muñoz et al. (2010) sugieren que la incorporación de la responsabilidad social en las universidades ejercería una influencia positiva no sólo a efectos de gestión interna de la organización, sino también en cuanto a la mejora de sus relaciones con los grupos de interés. Desde esta perspectiva se puede entender que el desarrollo de prácticas de RSU implica la reformulación de los métodos tradicionales de gestión de las universidades, donde la satisfacción de los diferentes agentes sociales pasa a convertirse en una de las principales claves para el éxito a largo plazo de la universidad. En este marco y en relación con la naturaleza voluntaria de la RSU, la reestructuración de los sistemas de gestión y dirección de las universidades, hacia un enfoque socialmente responsable, se configura como un factor de diferenciación, aportándole a éstas, un valor añadido a largo plazo, así como facilitándole la obtención de ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.
- Delimitación de las dimensiones de la RSU: las diferentes definiciones de RSU enfatizan que la actividad de las universidades genera importantes externalidades de carácter económico, ético, social, medioambiental, cognitivo o educativo. De esta manera, se pone de manifiesto las principales áreas en las cuales la RSU desarrolla su actuación (preocupaciones sociales, éticas, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos).
- Satisfacción de las expectativas de los stakeholders: el diálogo transparente con los diferentes grupos de interés de las universidad se configura como una pieza fundamental para el desarrollo de prácticas de RSU, en la medida que es el medio por el cual se pueden conocer las expectativas que cada uno d ellos tiene puestas en la Universidad. De hecho, las universidades tendrían que gestionar el impacto actual y

futuro de su actividad sobre la sociedad de forma proactiva y asegurar que su comportamiento con los diferentes *stakeholders* cumplen unos requisitos éticos (Shawyun, 2011).

Rendición de cuentas: todas aquellas actividades socialmente responsables que no sean adecuadamente comunicadas a los distintos grupos de interés carecerán de valor. En este caso, la divulgación de información social y medioambiental facilita la adopción de una posición innovadora frente a otras universidades, lo cual es un claro factor de éxito para la competitividad de tales instituciones, así como fomenta la comparación e identificación de las mejores prácticas entre universidades.

En relación con ambas perspectivas, en mi opinión, la unión de ambas es la forma más adecuada de abordar la RSU. Tanto la gestión de impactos como la integración de sus principios y valores en su misión, son importantes, de hecho, la UVa asume la definición expuesta anteriormente por la UNED y abarca ambas.

Para la propuesta además de esto, se han tenido en cuenta los aspectos, ya asumidos por la UVa, de voluntariedad, reformulación de la estrategia, delimitación de las dimensiones de la RSU, satisfacción de las expectativas de los *stakeholders* y rendición de cuentas, profundizando en aquellos que están menos desarrollados actualmente.

### **6.1.3. OBJETIVOS DE LA RSU**

No existe demasiada literatura sobre este aspecto, pero Vázquez (2007) que los objetivos que debe alcanzar la universidad en materia de RSU se deben orientar hacia:

- El fortalecimiento de las redes ya existentes para intercambiar experiencias, o crear nuevas.
- Implicación en la solución de problemas y no sólo emitir críticas sobre la situación.
- Normalización de la RSU como algo natural, para poder aproximarse a un compromiso social.
- Formación de profesionales que muestren también que están comprometidos socialmente.
- La RSU no es una obligación, es un elemento que aporta sensibilidad social, respondiendo a las necesidades de la sociedad, favoreciendo el cambio y dando solución a esas necesidades en un corto o medio plazo.

De la Cuesta (*et al.* 2010), entiende que las prácticas de RSU deben focalizarse hacia:

- La búsqueda del equilibrio entre la excelencia académica y la formación integral, para formar ciudadanos con principios éticos, sociales y solidarios.

- La aplicación de parámetros de excelencia, debate, investigación y juicio crítico al compromiso con la sociedad más cercana, del mismo modo que se realiza en otras esferas de la universidad.
- La valoración de las necesidades de la sociedad y darles respuesta, siguiendo unos criterios de excelencia y desde una dimensión social.
- Favorecer el bien colectivo, la construcción social y el desarrollo humano.
- La formación ciudadanos que se involucren en las actividades civiles y formar ciudadanos comprometidos.
- Gestionar sus recursos de forma eficaz, transparente y eficiente.
- Favorecer el desarrollo interterritorial a través de una relación fluida y abierta con la sociedad civil.
- Garantizar el principio de igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior.

En relación con estas dos teorías, debido a los *stakeholders* y al planteamiento de la estrategia, la de Vázquez (2007) es la más adecuada, no por menos importancia que la otra, ya que ambas posturas sirven de gran ayuda, pero cada una tiene su propio propósito.

#### **6.1.4. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DE LAS UNIVERSIDADES**

Como hemos expuesto anteriormente, se va a desarrollar la Tª de los *stakeholders*, concepto que se ha ido introduciendo a lo largo de los capítulos anteriores.

Algunos teóricos fijan el origen del concepto *stakeholder* en las investigaciones de Merrick Dodd del año 1932. Se encargaba de analizar los discursos de los ejecutivos de General Electric y agrupaba al público en cuatro grandes categorías: accionistas, empleados, clientes y público en general (Preston y Sapienza, 1990; Clarkson, 1995).

A pesar de esto, la mayoría de los analistas de esta materia, coinciden que la primera vez que se acuñó *stakeholder* fue por el Standford Research Institute en 1963. Este concepto hacía referencia a aquellas agrupaciones o personas de importancia vital para que exista una organización, lo que dio lugar al debate sobre el modo en que debía de gestionarse una organización en función de los grupos con los que tiene contacto (Freeman, 1984 y 2005; Clarkson, 1995; Lozano, 1999; Sison, 2008; Lozano, 2009).

Este concepto viene del entorno empresarial y como apunta Freeman (1984) se puede definir como el grupo de individuos que influyen o son influidos por la actividad de una entidad. Otra definición es la que tiene en cuenta a las partes interesadas como *“aquellos grupos sociales e individuos afectados de una manera u otra por la existencia y acción de las empresas, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia* (AECA, 2004: p.13).

Los agentes sociales tienen mucha influencia en las acciones de las organizaciones, y esto se refleja en la literatura existente (Thompson, 1997; Jonson et al., 2006), con resultados estables y a largo plazo (Daake y William, 2000).

La universidad no es el ámbito convencional en el que surgió este concepto, sin embargo, en concordancia con la teoría institucional, las organizaciones son sistemas sociales regidos por la legitimación y la aceptación social (Galán, 2006), por lo que se puede aplicar al sistema público universitario, con su clara función social y su vocación de servicio público. En referencia a esto, un gran número de académicos identifica como los principales *stakeholders* de la Universidad al personal docente e investigador (PDI), al personal de administración y servicios (PAS), a los estudiantes, a los directivos universitarios, empresarios, sindicatos, fundaciones, ONG's, egresado, administraciones públicas y sociedad civil (Álamo y García, 1998; Reavill, 1998; Burrows, 1999; Mndet, 2000; Parra, 2003; Comisión Europea, 2008; Caballero *et al.*, 2009).

Existen dos enfoques diferentes sobre la clasificación de los *stakeholders*:

#### **Primer enfoque:**

- *Stakeholders* primarios son aquellos sin los cuales no será posible la actividad de la Universidad. Estos son: PDI, PAS, directivos, egresados, estudiantes, administraciones públicas y empresarios.
- *Stakeholders* secundarios son los que pueden incurrir en la política o programas desarrollados por la Universidad o en las necesidades y aspiraciones de los *stakeholders* primarios, pero que sin los cuales la Universidad sí puede llevar a cabo su actividad. Son: comunidad local, sindicatos, medios de comunicación, competidores y ONG's entre otros.

#### **Segundo enfoque:**

- *Stakeholders* internos: personal, directivos y estudiantes
- *Stakeholders* externos: sindicatos, empresarios, egresados, AA.PP., comunidad local, medios de comunicación, competidores, ONG's y otros.

En la propuesta nos decantamos por el segundo enfoque, quizás porque es el más utilizado entre los miembros entrevistados en la Universidad, y de este modo es más sencillo si reducimos complejidad conceptual.

### **6.1.5. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

#### **Transparencia**

En España las universidades gozan de una gran autonomía, aún siendo públicas, por ello se están viendo presionadas por otras entidades y administraciones públicas a que respondan a las necesidades de la Sociedad, a través de un mayor diálogo con los *stakeholders*, utilizando herramientas que favorezcan la transparencia informativa y la rendición de cuentas. Estas además, sirven para reforzar la legitimidad de la Universidad (Arenila, 2012).

Sin embargo, sigue sin existir un sistema de gobernanza y rendición de cuentas totalmente claro y transparente. Larrán (et al., 2010b) dice que los equipos directivos de las universidades españolas, en general, temen que la publicación de una memoria de RSU no cumpla con los requisitos de transparencia en la gestión universitaria ni de otras unidades organizacionales. Por ello, que se imponga la realización de estas, es rechazada por muchos de los directivos

universitarios, ya que lo ven como un “arma de doble filo” y que puede servir para aumentar las críticas al sistema público universitario con una consiguiente pérdida de autonomía.

### **Materialidad**

Las universidades deben hacerle frente a la responsabilidad social desde un punto de vista multidisciplinar, y deben llevar a cabo prácticas sociales, éticas y medioambientales para responder a las necesidades de los *stakeholders*. Este enfoque multidisciplinar hay que verlo como un compromiso con los valores éticos, la interculturalidad, la defensa de los DD.HH., el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la preocupación por las generaciones futuras (Abril, 2010).

### **Verificabilidad**

Para darle mayor credibilidad a las prácticas llevadas a cabo en materia de RSU, sería recomendable contar con la aprobación de expertos independientes a esa universidad. De hecho, muchas de las cuentas anuales de las universidades son auditadas por expertos externos. A pesar de esto, el mero hecho de que la memoria contenga no sólo los aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, y que sea necesaria la verificación ajena, es una gran dificultad, ya que no existe una cultura organizativa en este sentido (Larrán *et al.*, 2010b)

### **Visión ampliada**

Basándose en la sostenibilidad, las prácticas de RS de las universidades deben elaborarse desde un punto de vista de gestión organizativa a medio y largo plazo, apoyándose en las diferentes dimensiones que la integran, e impregnando a las diferentes áreas de la entidad, sobre todo a la docencia, la gestión, la investigación y la extensión universitaria (Rodríguez, 2010).

### **Mejora continua**

Es necesario, igual que en el ámbito empresarial, que la incorporación de la RS en la estrategia que las guía, sea a largo plazo, para asegurar el éxito del proyecto y mejorando la relación con el entorno social y el medioambiental.

### **Naturaleza social de la organización**

La Universidad tiene una vocación de servicio público y un compromiso social, lo que favorece a desarrollar prácticas en materia de RSU, y por ello sus políticas estarán más relacionadas con su misión y con su razón de ser. No ocurre lo mismo en el ámbito empresarial, ya que éstos pueden utilizar la RS como una cuestión simplemente de imagen corporativa para ser más competitivos y rentables. (Larrán *et al.* 2010b)

#### **6.1.6. ELEMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Al aplicar la RS desde la dirección y la gestión de las universidades se implica a todas las áreas y facetas de estas, como son el gobierno corporativo, la transferencia de conocimientos o la

divulgación social y medioambiental. Estas implicaciones son los elementos de la RSU. En la propuesta realizada se tendrán en cuenta.

### **Gobernanza universitaria**

Tanto España como otros países avanzados están en un contexto socioeconómico muy competitivo y altamente globalizado, por ello es necesario promover la investigación y la innovación, para dar respuesta a las demandas económicas y sociales, que cada vez son más exigentes.

La sociedad del conocimiento impulsada por Europa, implica a las universidades a contribuir también con el desarrollo económico y social del entorno en el que se encuentran, transfiriendo tecnología al sistema productivo, desarrollo del capital humano y formación en todas las etapas de la vida. Para afrontar esto, es necesario que se modernicen las universidades, para conseguir una mayor flexibilidad que les permita dar apoyo a estos cambios (Hernández y Pérez, 2010).

A raíz de la Estrategia Universidad 2015, las universidades españolas están transformando sus sistemas de gobernanza para lograr un equilibrio entre la autonomía y la rendición de cuentas, reflejando la RSU en la Universidad.

### **Tercera misión o transferencia de conocimientos: rediseño del contrato social**

La Universidad cada vez está más orientada al mercado (Leslie y Slaughter, 1997), y cada vez son más los grupos de interés (Benneworth y Jongbloed, 2010), a fin de cuentas, se está llevando a cabo una relación más directa entre universidades y empresas (Neave, 2006; Llopis, 2010).

A razón de esto, ya en 1973 se analizaban los cambios que tendrían que producirse en el contrato social entre la Universidad y la Sociedad (OIT, 1975), apuntando que van más allá de la transmisión y extensión del conocimiento. Las universidades deberían estar llamadas a:

- *Jugar un papel importante en contribuir al objeto general de igualdad de oportunidades.*
- *Proveer una educación adaptada a una diversidad de cualificaciones, motivaciones, expectativas y aspiraciones de carrera profesional.*
- *Facilitar el proceso de formación a lo largo de la vida.*
- *Asumir una función de servicio público, por ejemplo, contribuyendo a la solución de los problemas de la comunidad local y de la sociedad en general, y contribuyendo directamente en el proceso de cambio social (OECD-CERI, 1982: p.10).*

Por lo anteriormente expuesto, a finales del S.XX, en el ámbito académico nace una nueva corriente de opinión crítica y revisora del papel que tenía la Universidad como agente esencial en el sistema I+D+i, además de ser protagonista en el proceso de transferencia del conocimiento tecno-científico (Bueno y Casani, 2007; Vega, 2010). Este planteamiento es lo que se conoce como tercera misión de la Universidad.

Bueno y Casani (2007) aportan una triple propuesta conceptual de esta. Primero, entendiendo la tercera misión como un conjunto de actividades desarrolladas por diferentes agentes sociales con los que tienen relación, orientadas a las necesidades del bienestar social y a cooperar con los objetivos que estos tengan (Etzkowitz y Martín, 2000). En segundo lugar, define esta como la perspectiva social de su extensión y compromiso comunitario, relacionadas con las necesidades sociales de su entorno (Stiles, 2002). Por último, describe que la universidad emprendedora, es el que mayor influencia tiene, propuesto por Clark (1989) y basado en el proceso de la comercialización tecnológica de los recursos de la universidad. Esta se suele acotar en las nuevas políticas, facilitando y movilizand los procesos de creación de las empresas de naturaleza tecnológica y en la gestión de patentes, modelos de utilidad y licencias que crean una nueva relación entre la Universidad y la Sociedad.

La tercera misión de la universidad también se abordará en el marco institucional de la RSU.

### **Divulgación de información social y ambiental: memorias de sostenibilidad**

Como apuntan Andrades y Larrán (2013) desde principios de este siglo en España, y unos años antes en otros países del entorno, estaba creciendo la elaboración del *reporting* de RSU, basándose en estándares internacionales. Por este motivo, se han originado diversas herramientas relativas a la RS y que sirven para facilitar la realización y comunicación de las acciones llevadas a cabo dentro de su compromiso social, a organizaciones, y también a la Universidad.

A pesar de esto, como exponen Martín y Moneva (2012), no hay o es reducido, una cultura de rendición de cuentas en materia de sostenibilidad. A pesar de la demanda de información social, son todavía reducidas, las universidades que elaboran memorias de RSU, aunque poco a poco van surgiendo más.

La herramienta más utilizada para elaborar estas memorias de sostenibilidad y control interno de la RSU son las Directrices del Global Reporting Initiative (GRI). Estas facilitan la tarea de medir, comprender y mejorar el ejercicio social, económico y medioambiental de las organizaciones de forma sistemática.

El GRI plantea un marco referencia para las organizaciones, entre ellas la universidad, que facilite la tarea de llevar a cabo sus memorias de sostenibilidad y de solucionar problemas de comparación y normalización de la información social y medioambiental. En concreto los puntos a seguir serían:

- Visión y estrategia respecto a la sostenibilidad
- Perfil de la organización informante
- Estructura de gobierno y sistemas de gestión
- Índice de los indicadores si se encuentran dispersos
- Indicadores de actuación económica, medioambiental y social

Este esquema está supeditado a las necesidades de cada organización, son unas directrices orientativas.

## **6.2. MEDIDAS DE RSU EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO ESPAÑOL**

En la actualidad, las pautas más importantes sobre RSU, en el ámbito español, son las enmarcadas dentro de la “Estrategia Universidad 2015” (EU 2015) del Ministerio de Educación (Barañano y Rubiralta, 2010). Estas facilitan un consenso sobre las bases necesarias para la modernización de las universidades españolas y la coordinación de los sistemas universitarios de cada CC.AA., para finalmente ir en consonancia con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), sobre todo en lo estipulado acerca de la internalización de las universidades y su competitividad a nivel mundial.

En la EU2015 se exponen ciertos objetivos, en los que se ve reflejada la RSU, como el compromiso de las universidades a favorecer la transformación social y económica del país, a través de la innovación y la generación de conocimiento. Además se aprecia el papel esencial de las universidades en la sociedad del conocimiento.

En esta estrategia también aparecen los desafíos a los que deben enfrentarse las universidades españolas como son las contribuciones a la sostenibilidad, la formación de ciudadanos participativos y comprometidos con los problemas sociales, promoción hacia la comunidad universitaria de valores socialmente responsables y la inserción de la universidad en el entorno en el que realiza sus actividades.

El Ministerio de Educación, siendo consciente de la importancia de la RSU en la EU2015, pretende que dentro de la temporalización de la Estrategia, todas las universidades españolas cuenten con un proyecto de RSU aprobado por el Consejo de Gobierno y el Consejo Social.

A sí mismo, uno de los desafíos más remarcables es que las universidades españolas elaboren planes estratégicos, en los que aparezcan como eje las acciones en materia de RSU antes mencionadas, y las que favorezcan la consecución de un campus de excelencia internacional.

Desde las tres perspectivas o enfoques de la RSU, gerencial, transformacional y normativa, Gaete (2010) describe algunas iniciativas o proyectos llevados a cabo por las universidades españolas en materia de RSU.

### **Iniciativas del Enfoque Gerencial de la RSU**

En los últimos años, algunas universidades españolas han publicado memorias de RS, para informar a sus *stakeholders* sobre su actividad docente e investigadora. Esta sería la mejor forma de este enfoque de la RSU en España.

La primera en realizarlo fue la Universidad de Santiago de Compostela en el 2003, evolucionando de una memoria económica-financiera a una sobre los impactos de sus actividades en el marco de la RS y utilizando los parámetros del GRI.



En el año 2009, el consorcio de universidades andaluzas, reunieron información sobre todo el sistema universitario autonómico, a través del Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas andaluzas, y elaboraron una memoria de RSU.

Ambas, tienen en cuenta la doble orientación del concepto de RSU para elaborar los documentos, los valores y principios en relación con su misión institucional y la gestión de los impactos generados con una perspectiva *triple bottom line* (económica, social y medioambiental) de su actividad.

El siguiente caso es el de la Universidad de Navarra, que en 2010, basándose también en la metodología GRI, ha rendido cuentas de sus tres grandes bloques: compromiso con sus *stakeholders*, resultados obtenidos de su actividad docente, investigadora y de transferencia, y sus soluciones para las problemáticas medioambientales y de gestión sostenible y transparente. Todo ello ha sido publicado en un documento previo a su memoria de RSU.

Para facilitar la implementación de un sistema de gestión coherente con la EU2015 en relación con la RS, la UNED ha elaborado un informe diagnóstico utilizando los indicadores del GRI. En este informe (p.3) la UNED entiende la RSU como “ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos”, y la rendición de cuentas a la sociedad, sobre los impactos de sus actividades y sus compromisos con los *stakeholders*, son el modo en que se muestra la RS.

La Universidad de Zaragoza, buscando un modelo de RS que mejorara la calidad universitaria llevó a cabo un proyecto llamado “Universidades responsables”. Este dio lugar en 2007 al informe “Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza”, en el que se reflexiona sobre los inconvenientes que se encuentran para implantar el concepto de RSU, destacan la ausencia de directrices, la falta de sensibilización y liderazgo, la inexistencia de una cultura y estructura organizacional para la colaboración transversal, la falta de tiempo y de recursos que les permitan llevar a cabo nuevas iniciativas. A fin de cuentas este documento lo que pretende es mejorar la gestión universitaria y los servicios que ofrece, para responder de forma adecuada a las necesidades y expectativas de la sociedad, haciendo un buen uso de los recursos públicos.

Finalmente, señalar lo propuesto por Larrán y López (2010), en un proyecto de memoria de RS para las universidades españolas, utilizando la metodología del GRI, propone cuatro grandes bloques: declaración del máximo responsable, perfil organizativo, recursos y compromisos con los *stakeholders*.

### **Iniciativas del Enfoque Transformacional de la RSU**

La Universidad de Castilla- La Mancha (UCLM) tiene un gran compromiso social, y lo hace patente en su estrategia de RSU, llevando a cabo actividades de voluntariado, cooperación al desarrollo y acción social, con el fin de conectar con la sociedad local a través de la comunidad universitaria.

Otras universidades del ámbito español, como la Universidad Autónoma de Madrid realiza, a través de su RSU, proyectos de voluntariado y cooperación al desarrollo, contando con el apoyo de su Oficina de Cooperación y Solidaridad, con su Programa de Voluntariado de integración y apoyo escolar, y su Programa de apoyo adulto mayor de la residencia de Nuestra Señora del Carmen.

Por iniciativas como un Campus para la paz y la solidaridad, o el uso de iniciativas e-learning para el desarrollo de valores, destaca la Universitat Oberta de Catalunya.

Finalmente, con proyectos como el Centro para la cooperación internacional, el Programa de vivienda para voluntarios y el Programa movilidad solidaria, la Universidad de Lleida muestra su esfuerzo en voluntariado y cooperación internacional.

### **Iniciativas del Enfoque Normativo de la RSU**

Buscando el fortalecimiento de la educación superior a nivel internacional desde el punto de vista de la RSU, el servicio público y la relevancia, la Universitat Politècnica de Catalunya y Naciones Unidas, crean en 1999 la Global University Network for Innovation (GUNI).

Hoy en día, las Cátedras UNESCO de Educación Superior y los centros de investigación y redes de innovación, integran la GUNI, que apoya la RSU elaborando Informes y realizando Conferencias anuales.

En la segunda celebración del Campus de Excelencia Internacional del Ministerio de Educación, dentro de la EU2015, la Universidad Francisco de Vitoria presenta un proyecto para favorecer la evolución de la RSU, “Campus Euro-Americano por la RS” (CEARS). En él se invita a 30 universidades, empresas y centros de formación de ambos continente, para crear una vinculación que facilite la aproximación del EEES con América.

La Universidad Jaume I, aunando la RS y el desarrollo sostenible, crea un equipo “Sostenibilidad de las organizaciones y Gestión de la Responsabilidad Social” (SOGRES), que se encarga de organizar Jornadas de RS de la Universidad. Gracias a estas, pretende ponerse en

contacto con otros investigadores y bajo la metodología de trabajo participativo, llevar a cabo herramientas y propuestas que impulsen la RSU en España.

### **6.3. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DE LA RSU**

En este apartado comenzaremos exponiendo y comentando brevemente el marco institucional internacional de la Responsabilidad Social Universitaria para abordar luego el marco europeo, el marco institucional español y el marco normativo español.

#### **6.3.1. MARCO INSTITUCIONAL INTERNACIONAL DE LA RSU**

##### **ANÁLISIS**

Todos los avances en materia de RSU a nivel internacional han sido, de una forma u otra, promovidos por la ONU.

En 1998, aunque todavía no se utilizara el término de RSU, ya se comenzaba a introducir sus principios básicos, como en la **“Declaración de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el s.XXI”** en la que se exponía la necesidad de promover y reforzar las misiones de las universidades y sus valores, para que contribuyan al desarrollo sostenible y por ende favorezcan a la sociedad en general.

Dos años más tarde la ONU a través de la UNESCO comienza a llevar a cabo **Conferencias Mundiales sobre la educación superior** y en ellas se aprecia el interés por introducir la RS en los planes de estudios. Sin embargo, no es hasta el 2009 cuando se pide a las universidades que formen ciudadanos éticos, que promuevan los DD.HH. y los valores democráticos, y que contribuyan a la paz.

Además en materia de RS, aluden a la importancia de que se integre en todos los ámbitos, no sólo en el aprendizaje y que es necesaria una participación colectiva para conseguir su completa implantación.

En el 2002, en la Asamblea General de la ONU se aprobó el **“Decenio de Naciones Unidas de la educación para el desarrollo sostenible”**. En esta misma materia, un año antes Europa ya había publicado la **“Estrategia Europea de desarrollo sostenible”**. El Decenio es un plan para el periodo 2005-2014, en el que se pretende formar a los ciudadanos en los principios, valores y prácticas del desarrollo sostenible, en todas las fases de la educación y el aprendizaje, para que, a través de él puedan enfrentarse a los retos actuales, incrementar la conciencia social y

cívica, y transformar la sociedad en una más sostenible. En este documento también se hace referencia al papel que desempeñan los dirigentes a la hora de tomar decisiones que contribuyan a un mundo más sostenible.

A raíz del Pacto Mundial de Naciones Unidas y del Foro Global “Business as an Agent of World Benefit”, los grupos académicos que participaban en este último, remarcaban la necesidad de educar en gestión responsable. A consecuencia de esto, en 2007 la ONU desarrolló una iniciativa en la que instaba a todas las instituciones y asociaciones de educación superior, a formar futuros directivos y responsables, en valores éticos y sociales, favoreciendo el diálogo con los grupos de interés en temas de RS y potenciando la investigación sobre el impacto que tienen las empresas en la creación de valores como la sostenibilidad, en los ámbitos social, económico y medioambiental.

Aquí se aprecia la responsabilidad que tienen y asumen las instituciones de educación superior, a la hora de formar en principios y valores y a la hora de asumirlos ellas mismas en sus quehaceres.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Decenio de Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)	Internacional	Contribuir a la capacitación de los ciudadanos para que puedan enfrentarse a los retos actuales y futuros. Además de intentar que los dirigentes tomen decisiones adecuadas para un mundo más sostenible.	Regularmente cada 2-3 años se ha revisado y evaluado, permitiendo mejorar y redefinir las prácticas. Además en 2014 ya se está debatiendo sobre el futuro de la Educación para el Desarrollo Sostenible, y a finales de este año se concluirá cómo proceder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 57/245 proclamó el periodo 2005-2014 como el Decenio para la EDS y designó a la UNESCO como organismo rector de la promoción.</li> <li>• 2003: UNESCO da a conocer el marco del plan de aplicación internacional.</li> <li>• 2006: publicación</li> <li>• 2014: Nuevo planteamiento para un futuro en EDS</li> </ul>
Los Principios de Educación Responsable en Gestión	Internacional	Iniciativa del Pacto Mundial y la ONU, en el que hacían un llamamiento a las instituciones de educación superior para que formaran, en valores éticos y sociales, a los futuros directivos y responsables de las empresas.	Tiene en cuenta el diálogo con los grupos de interés en temas de RS, y pretende desarrollar investigaciones sobre el impacto de las empresas en la creación de valores como la sostenibilidad, a nivel social, medioambiental y económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1999: Pacto Mundial de Naciones Unidas</li> <li>• 2006: Foro Global “Business as an Agent of World Benefit”: recomendación de todos los grupos académicos de interés del Pacto Mundial para Educar en gestión responsable.</li> <li>• 2007: Lanzamiento de los PRME</li> <li>• Continua evolucionando</li> </ul>



<p>Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior</p>	<p>Internacional</p>	<p>La más importante es la del 2009 y en ella se insta a las Universidades a formar de manera ética a los ciudadanos, defendiendo los DD.HH., los valores democráticos y contribuyendo a la paz.</p>	<p>Además de una visión integradora de la educación, y expone que la participación colectiva de las universidades y el fomento de políticas integradoras favorecen la RS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998: Conferencia Mundial de Educación Superior en el siglo XXI</li> <li>• 2003: Encuentro de participantes de la Educación Superior (WCHE+5)</li> <li>• 2000: Comienzo de las Conferencias Internacionales en el marco de la Educación Superior. Foro Mundial de Educación para Todos, Dakar, Senegal. UNESCO/París.</li> <li>• 2009: Conferencia Mundial de Educación Superior</li> <li>• 2011: Foro Mundial UNESCO: clasificación y rendición de cuentas en la Educación Superior</li> </ul>
---	----------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia



## **DESARROLLO**

En el contexto de la educación en general y de la educación superior en particular, la ONU ha lanzado importantes programas referidos a la formación en RS y desarrollo sostenible, cabe destacar el **Decenio de Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)**, los **Principios para una Educación Responsable en Gestión (2007)** y las **Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior (2000)**.

**Decenio de Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014):** en la Asamblea General de la ONU de 2002 se aprobó la Resolución 57/254 que proclamaba este decenio. Pretende integrar los principios, valores y prácticas del desarrollo sostenible en todas las fases de la educación y el aprendizaje, resaltando el papel trascendental de la educación y la formación para la consecución de una comunidad mundial más sostenible, incrementando el nivel de conciencia social y cívica, repercutiendo en una transformación positiva de la sociedad.

**Los Principios de Educación Responsable en Gestión:** gracias al Pacto Mundial, la ONU en el 2007 desarrolló una iniciativa donde llamaba a todas las instituciones y asociaciones de educación superior a formar a los futuros directivos y responsables de empresas en valores éticos y sociales. También se pretende mejorar el diálogo con los grupos de interés en temas críticos ligados a la RS, como desarrollando una investigación que facilite el conocimiento sobre el impacto que tienen las empresas en la creación de valor de forma sostenible, tanto a nivel social, medioambiental y económico.

**Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior:** desde 2000 la ONU a través de la UNESCO ha realizado una serie de conferencias internacionales en el marco de la educación superior, donde se ha puesto de manifiesto la importancia de la RS en los planes de estudio de las universidades. De hecho, ya en 1998 en la Declaración de la Conferencia Mundial sobre Educación superior en el s.XXI en el primer artículo “La misión de educar, formar y realizar investigaciones”, ya señalaba *“la necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y la mejora del conjunto de la Sociedad”*. En la Conferencia del 2009 se insiste en que las universidades deben contribuir a la formación ética de los ciudadanos, así como a construir la paz, defender los derechos humanos y los valores de la democracia. Además se ha remarcado la visión integradora de la educación, asumiendo que la RS se vincula a la participación colectiva de estas instituciones y al fomento de políticas integradoras, que no

sólo atiendan a las necesidades de aprendizaje, sino también a los principios y estrategias de investigación y docencia.

## **CONCLUSIONES**

Como se ha expuesto anteriormente la ONU, en conexión con las instituciones de educación superior, llegan a la conclusión de la importancia que tienen estas últimas para promover, en la sociedad, los principios de la RS y la sostenibilidad. Dando la oportunidad de conseguir un mundo más sostenible y responsable, tanto a nivel económico, como social y medioambiental.

### **6.3.2. MARCO INSTITUCIONAL EUROPEO DE RSU**

#### **ANÁLISIS**

Los tres documentos que conforman este marco, ya aparecían en el marco de la RS Europeo, pero se vuelven a incluir porque hacen aportaciones en materia de RSU.

En el caso del **Libro Verde del 2001**, se remarca la importancia de educar y formar a los futuros directivos y trabajadores, y la necesidad de incluir los valores de la RS a través de cursos de ética empresarial, sobretodo en titulaciones del ámbito económico y empresarial.

En el documento resultante de la consulta sobre el Libro Verde, **“Comunicación de la Comisión relativa a la RS de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible”**, se remarca lo anteriormente dicho y se añade la importancia de los valores socialmente responsables, pero mencionando la posibilidad de ser financiado por el Fondo Social Europeo.

Continuando con la idea de la importancia de la educación, la Comisión Europea, publica una comunicación, **“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”**, resultante del Foro Multistakeholder, en el 2006, y añade a todo lo dicho anteriormente que la RS debe incluirse como asignatura transversal en los planes de estudio.



NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Libro Verde	Europeo		Remarca la importancia de incluir la RSE en la formación de los futuros directivos y trabajadores.	
Comunicación de la CE relativa a la RS de las empresas: contribución al desarrollo sostenible	Europeo		Destaca la importancia de desempeñar una formación y una educación en valores socialmente responsables. Es igual que en el Libro Verde, con la diferencia de la posibilidad de ser financiada por el Fondo Social Europeo.	
Comunicación de la CE al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa, un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas"	Europeo	Hacer más visible políticamente la RSE, reconociendo la labor, en este campo, que realizan las empresas europeas y animándolas a que continúen.	Conclusiones del Foro Multistakeholder. Tiene en cuenta el papel de la educación en la medida en que afecta a la formación de futuros directivos, empresarios, empleados y gerentes. Por ello la Comisión defiende la incorporación de la RS como asignatura transversal en los planes de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: Foro Multistakeholder</li> <li>• 2006: Publicación de la comunicación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## DESARROLLO

**Libro Verde:** en relación con la educación, remarca la necesidad de incluir la RS en la formación de los actuales y potenciales directivos y trabajadores, sobre todo a través de cursos de ética empresarial en titulaciones del ámbito económico y empresarial.

**Comunicación de la Comisión relativa a la RS de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible:** destaca el papel que debe desempeñar la formación y la educación en valores socialmente responsables, como explica el Libro Verde, pero se mencionando la posibilidad de esta labor sea financiada por el Fondo Social Europeo.

**Comunicación de la CE al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y social Europeo: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”** la Comisión tiene como iniciativa principal mejorar la educación y formación, en la medida que la consolidación de la RSE como práctica empresarial implica que los futuros empresarios, directivos, empleado o gerentes posean conocimientos pertinentes en este aspecto. Por eso, la Comisión aboga porque en las universidades incorporen la RS como asignatura transversal en los planes de estudios.

## CONCLUSIONES

En el ámbito europeo se tiene en cuenta la educación, tanto en materia de RS y sostenibilidad como en cualquier otra. Pero especialmente en estas dos, ya que se aprecia que si las instituciones de educación superior forman futuros directivos y trabajadores socialmente responsables y con valores sostenibles, se podrá llegar a un futuro con estas características.

Además es muy importante que se comience a ver la transversalidad de la RS, aunque sea simplemente como asignatura.

### **6.3.3. MARCO INSTITUCIONAL ESPAÑOL DE LA RSU**

#### **ANÁLISIS**

En este marco también se repiten dos medidas, el **Foro de Expertos de RSE** de 2005 y el **Consejo Estatal** de 2008. El primero hace referencia a la RSU en la medida en que participan en él todos los sectores sociales, incluida la Universidad. Además en él se tratan temas relacionados con las Administraciones Públicas, dentro de las cuales se encuentra las universidades públicas, y su papel en la sociedad. En el segundo, como ya se explicaba anteriormente, hace referencia a la RSU porque expone la necesidad de incluir la RS en el sistema educativo y formativo en todas sus etapas.

En el año 2002 surge la **Agencia Nacional de evaluación de la calidad y la acreditación (ANECA)**, encargada de ayudar a mejorar la calidad del sistema educativo superior, evaluando, certificando y acreditando enseñanzas, profesorado e instituciones. Fomenta, además, la inclusión de la RS y la sostenibilidad universitaria, la guía de apoyo para elaborar memorias de certificación de títulos oficiales y resalta la importancia de incluir la RS en la formación de los futuros profesionales.

A raíz de la Estrategia Universidad 2015 y de la situación de desempleo y exclusión social, incrementados por la crisis, se crearon los **“Objetivos de la Educación 2010-2020”** y un **Plan de Acción 2010-2011**, que sirviera como principio de estos. Su fin último es mejorar, completar e innovar la educación española. Su artículo número 8 es el que se relaciona con la RSU, denominada **“Modernización e Internacionalización de las universidades. Formación, investigación, transferencia de conocimientos y RS”** y su medida número 12 tiene previsto realizar un programa de fortalecimiento institucional dividido en dos subprogramas: transferencia universitaria y RSU. Aún no se ha llevado a cabo y no hay fecha determinada para su elaboración.

Desde 1994, existe en España, una asociación llamada **“Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas” (CRUE)**, con el objetivo de intermediar entre el gobierno y las universidades para facilitar el desarrollo normativo que afecte a las instituciones de educación superior. También fomenta las relaciones sociales e institucionales.

La mayoría de sus trabajos abarcan los principios concretos de la RSU, sin embargo, podemos encontrar, junto a la medida número 12 del Plan de Acción, otro desarrollado por la Comisión sectorial de calidad ambiental, desarrollo sostenible y prevención de riesgos en 2011, denominado **“La RS de la Universidad y el desarrollo sostenible”** que abarca todos ellos.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Foro de expertos de RSE	Español		Aporta en materia de RSU en la medida en que su contenido afecta a las Administraciones Públicas, como puede ser lo referente a contratos, o al papel que deben tener estas respecto a la sociedad. Además dentro de este foro se encuentran todos los sectores sociales, incluida la Universidad.	
Consejo Estatal de RSE	Español		Hace su aporte en RSU a través del Grupo de Trabajo Educación, Formación y Divulgación de la RSE gracias a un documento que recoge el papel de la RSE en el sistema educativo y formativo. Y muestra la necesidad de incorporar sus principios en todas las etapas y niveles del sistema educativo.	
Conferencia de Rectores de las Universidades españolas: las comisiones sectoriales (CRUE)	Español	Su objetivo es servir de intermediario entre el Gobierno y las universidades, para facilitar el desarrollo normativo que afecta a las instituciones de educación superior. También fomenta las relaciones sociales e institucionales.	La mayoría de las acciones, impulsos y trabajos, entre otros, de la CRUE sólo abarcan aspectos concretos de los principios de la RSU. Excepto uno que ha desarrollado la Comisión Sectorial de Calidad Ambiental, Desarrollo Sostenible y Prevención de Riesgos (CADEP), "La RS de la Universidad y el Desarrollo Sostenible". Que está en concordancia con la Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1994: creación del CRUE</li> <li>• 2010: Estrategia Universidad 2015</li> <li>• 2011: "La RS en la universidad y el desarrollo sostenible"</li> </ul>

<p>Agencia Nacional de evaluación de la calidad y acreditación (ANECA)</p>	<p>Español</p>	<p>Ayudar a mejorar la calidad del sistema de educación superior, evaluando, certificando y acreditando enseñanzas, profesorado e instituciones.</p>	<p>En materia de RSU su aportación es el fomento de la inclusión de esta en las memorias de verificación como en el documento guía del protocolo de evaluación. Resalta además la importancia de incluir esta materia en la formación de los futuros profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002: creación de la fundación por acuerdo del Consejo de Ministros</li> <li>• 2003: se convierte en miembro fundador del European Consortium for Accreditation</li> <li>• 2003: Miembro de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior</li> <li>• 2003: Miembro fundador de European Association for Quality Assurance in Higher Education y en 2004 se convierte en miembro de pleno derecho</li> <li>• 2006: Miembro fundador de la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria</li> <li>• 2007: Modificación de la Ley de Universidades de 2001</li> <li>• 2007: Real Decreto que establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales</li> <li>• 2008: Ingresa en European Quality Register for Higher Education</li> <li>• 2010: Se convierte en la primera agencia europea con certificado de Buenas Prácticas de INQAAHE</li> <li>• Actualmente continua</li> </ul>
<p>Objetivos de la Educación 2010-2020: Plan de acción 2010/2011</p>	<p>Español</p>	<p>Es el comienzo del desarrollo de los "Objetivos de la Educación 2010-2020", que mediante un conjunto</p>	<p>El objetivo que incluye la RSU es el número 8: Modernización e Internacionalización de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Estrategia 2015</li> <li>• 2010: Objetivos de la Educación para la década</li> </ul>



		de 12 objetivos pretende mejorar, completar e innovar la educación en nuestro país en concordancia con la "Estrategia Universidad 2015"	<p>Universidades. Formación, investigación, transferencia del conocimiento y responsabilidad social, y en concreto su medida número 12, que tenía prevista la acción de llevar a cabo el Programa de fortalecimiento institucional universitario: consistente en dos subprogramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia Universitaria</li> <li>• Responsabilidad Social Universitaria</li> </ul> <p>Este último nunca se ha llevado a cabo</p>	<p>2010-2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: Plan de Acción 2010-2011</li> </ul>
--	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia



## **DESARROLLO**

**Foro de expertos de RSE:** expone la necesidad de mejorar la comprensión y el conocimiento de su concepto, fomentar la integración de principios de RSE en las políticas de consumo, promover la investigación sobre RSE y el desarrollo sostenible, incluir este estudio y el desarrollo sostenible en la educación, sobre todo en las universidades y en estudios relacionados con la economía y la empresa.

**Consejo Estatal de RSE:** el CERSE a través del Grupo de Trabajo sobre Educación, Formación y Divulgación de la RSE ha elaborado un documento de trabajo sobre la RSE y el sistema de educación y formación, como respuesta a la necesidad de destinar mayores esfuerzo a la incorporación de estos principios y de la RS en todas las etapas y niveles del sistema educativo, formando así personas que piensen de manera abierta y libre, que adquieran los valores, conocimientos y capacidad que les permitan encontrar las soluciones a problemas que les afectan.

**Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas: las comisiones sectoriales (CRUE):** es un órgano estratégico para la coordinación del sistema universitario español, que ha elaborado diversos trabajos para impulsar y fomentar la RSU, sobre todo a través de sus comisiones sectoriales. Una de sus buenas prácticas a destacar es la coordinación de voluntariado universitario para ayudar en el naufragio del Prestige o en el Proyecto de ayuda a Haití.

- **Comisión sectorial de calidad ambiental, desarrollo sostenible y prevención de riesgos:** comenzó en 2002 como un Grupo de Trabajo y en el 2009 se formó como comisión sectorial debido a la relevancia del área. Se encargan de la inclusión de la dimensión medioambiental, en docencia, investigación y gestión universitaria, para crear un modelo de universidad sostenible, donde prime una cultura de sostenibilidad. También ha establecido un marco de referencia para la evaluación de la contribución de las universidades españolas a la sostenibilidad o la realización de acciones destinadas a promover medios de transporte saludables. Además fue la encargada de realizar el documento “La Responsabilidad Social de la Universidad y el Desarrollo Sostenible”.

- **Comisión sectorial de internacionalización de cooperación de las universidades españolas:** en los últimos tiempos las universidades españolas han ganado protagonismo en la cooperación al desarrollo y por ello han puesto en marcha muchas actividades para favorecer la solidaridad de los distintos sectores de la comunidad universitaria. Sin embargo hasta 1999 y su aprobación en el 2000, no han recibido la suficiente atención de la Estrategia de Cooperación Universitaria al Desarrollo (ESCUDE). Este documento es elaborado por la Comisión de Internacionalización de Cooperación de las Universidades Españolas (CICUE) que tiene el objetivo de institucionalizar el comportamiento responsable del sistema universitario español a favor de los países menos desarrollados. En 2006 se aprobó la elaboración de un código de Conducta de las Universidades Españolas en Cooperación al Desarrollo, que manifiesta la voluntad compartida por las universidades integrantes de la CRUE para acomodar la cooperación universitaria al desarrollo.
- **Comisión sectorial Red universitaria de asuntos estudiantiles:** ésta se crea por la preocupación de la CRUE en relación a las demandas de estudiantes a razón del acceso a la universidad, becas, empleo, servicios de orientación universitaria, asistencia al estudiante... Su principal finalidad es la promoción de acciones conjuntas en materia de régimen académico de los estudiantes, servicios sociales y asistenciales, información y orientación, asociacionismo y representación estudiantil, actividades culturales y deportivas y formulación de propuestas y recomendaciones generales ante los organismos que tengan competencias en materia de relaciones universitarias. Desarrolla este trabajo a través de 6 grupos.
- **Comisión sectorial de investigación y desarrollo:** una de las principales funciones de la universidad es la investigación y la transferencia de resultados al tejido productivo para el desarrollo socioeconómico de la sociedad. Cuenta con un foro de diálogo entre los responsables de I+D para que haya una adecuada coordinación entre las políticas de las universidades. Está formada por los vicerrectores de investigación y su objetivo es facilitar y fomentar el desarrollo de actividades de investigación conjuntas, intercambiando experiencias y fomentando la investigación universitaria. Cuenta con 2 grupos de trabajo: Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación de las Universidades Españolas (OTRI) y Red de Unidades de Gestión de la Investigación (UGI).



- **Comisión sectorial de las tecnologías de la información y la comunicación:** se crea en 2003 y está formada por los principales responsables de esta materia en las universidades. Su función es asesorar y proponer a la CRUE todos los temas que crean oportunos en el ámbito de la TIC's para mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia de las universidades españolas en esta área. En relación a la RSU trabajan en un proceso de *benchmarking*, que es un conjunto de herramientas dirigidas a la promoción de la planificación estratégica y el buen gobierno de las TIC's en la totalidad del sistema universitario español.
- **Comisión académica sectorial de las universidades españolas y la mesa de gerentes:** centran su atención en las personas de la comunidad universitaria. La primera se creó para coordinar las actividades académicas de las universidades que conforman la CRUE. Su carácter es mayoritariamente socio-laboral y afecta principalmente al profesorado. La Mesa de gerentes se encarga de analizar los temas relacionados con la gestión económico-financiera, y una de sus principales actividades es la organización de jornadas anuales para tratar asuntos relacionados con la gestión universitaria.

**Agencia Nacional de evaluación de la calidad y acreditación:** fomenta la inclusión de la RS y la sostenibilidad universitaria, tanto en la guía de apoyo realizada para elaborar memorias de verificación de solicitud de títulos oficiales, como en el documento referente al protocolo de evaluación para la verificación de este. Se basa en los Libros Blancos elaborados por la ANECA y resalta la importancia de incluir la RS en la formación de los futuros profesionales.

**Objetivos de la Educación 2010-2020: Plan de acción 2010/2011:** La mejora de la educación y formación suponen un eje esencial para la reducción del riesgo al desempleo y la exclusión social, así como una conducta proactiva frente a las competencias profesionales demandadas por el mercado de trabajo. En función de esto el Ministerio de Educación aprobó en 2010 este documento, compuesto por 12 objetivos que pretenden mejorar, completar e innovar la educación española.

## **CONCLUSIONES**

Concluimos este epígrafe asumiendo que, en el ámbito español, como en los demás es complicado encontrar medidas o documentos institucionales que hagan referencia a la RSU,

sin embargo sí que encontramos aquellos que se refieren a uno u otro principio de la RSU de manera independiente. Aunque es cierto que en los últimos años es más habitual encontrar el tratamiento específico que se hace de la RSU, como en los “Objetivos de la Educación” o en el documento elaborado por la CRUE. Se continúa valorando la importancia de la educación y formación en materia de responsabilidad.

#### **6.3.4. MARCO NORMATIVO ESPAÑOL**

##### **ANÁLISIS**

Cuando se trata la RSU es necesario tener en cuenta la legislación en relación con la Universidad, en concreto la **Ley Orgánica 20/2011 de Universidades** y su modificación en 2007.

Para llevarla a cabo, las universidades, las administraciones educativas y la sociedad hicieron un gran esfuerzo, ya que surgió de la búsqueda de una forma que sirviera para sistematizar y actualizar todos los aspectos académicos dentro de las universidades.

Por ello, esta Ley pretende que el Estado forme parte del sistema universitario y facilite la cohesión, aumentando el grado de autonomía de las universidades, facilitando las relaciones entre estas y la sociedad, y profundizando en las competencias de las CC.AA.

Sin embargo, la promoción de la modernización de las universidades por parte del Gobierno no ocurre hasta que el Gobierno decide adaptar el sistema educativo español al Entorno de Educación Superior en Europa. Esto también supuso una mayor transparencia en al redición de cuentas y en el desarrollo de las actividades de la Universidad, convirtiéndoles en agentes activos en la consecución del objetivo de la Estrategia 2020, en el que se consiga una economía integrada en la sociedad del conocimiento.

En materia de RSU esta legislación promueve la relación entre la sociedad y la Universidad, potenciando la formación e investigación responsable y de calidad, para favorecer un capital humano que sea capaz de llevar a cabo un desarrollo cultural, político, económico y social.

Siguiendo esta ley, el Gobierno lleva a cabo el **Real Decreto 1393/2007 Ordenación de las enseñanzas oficiales**, que se centra en la ya mencionada autonomía de la Universidad y establece que serán éstas, las que propondrán las enseñanzas y los títulos. También promueve la diversificación de contenidos y el cambio en las metodologías docentes, permitiendo a la Universidad aprovechar su capacidad de innovar, sus fortalezas y sus oportunidades para dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Enfatiza en la incorporación de la RS en los estudios universitarios, teniendo en cuenta que todos las profesiones deben apoyar el conocimiento y el desarrollo de los DD.HH., basarse en principios democráticos e igualitarios, promover la solidaridad, el cuidado medioambiental, la accesibilidad universal y el fomento de la paz.

En el 2010, siguiendo con el objetivo de modernizar el Sistema Universitario Español y reconocer la importancia de este en el desarrollo socioeconómico, se llevó a cabo la **Estrategia Universidad 2015**. En ella se estipula que es necesaria una Universidad sostenible, internacional, de calidad, integrada en el territorio, que tenga un modelo de gestión eficaz y eficiente, que cuente con una relación con el entorno y una incorporación continua d buenas prácticas.

Uno de los puntos principales es el compromiso con al RS y el desarrollo sostenible del Sistema Universitario, y la propuesta de incorporar los de forma transversal en todos sus quehaceres.

En la Estrategia existen varios ejes, pero el que atañe a la RSU es el denominado Tercera Misión, que cuenta con una línea de actuación llamada **“RSU”**. Como consecuencia de esta, el Ministerio de Educación creó en 2011, la Comisión Técnica de la EU2015, encargada de elaborar el documento **“La RSU y el desarrollo sostenible”**, que sirviera de guía para el debate universitario y la incorporación a las políticas de cada Universidad sobre la RS y el desarrollo sostenible, incluyendo un análisis de la cuestión de los diferentes ámbitos que los componen.

En todas estas normativas se puede observar el papel que tiene la universidad con sus actividades y en su relación con la sociedad, para alcanzar un desarrollo sostenible y una sociedad responsable.

Para apoyar esto se creó la **Ley 14/2011 de Ciencia, Tecnología e Innovación** que pretende favorecer la investigación, creación, difusión y transferencia de conocimiento y la innovación.

Siguiendo los principios de RS se potencia la cooperación al desarrollo y la transferencia de resultados a la sociedad, para colaborar con un desarrollo económico, social y medioambiental y para cumplir con las demandas de la sociedad.

NORMATIVA/DECLARACIÓN	ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	APORTACIONES	IMPLEMENTACIÓN
Ley 2/2011 de Economía Sostenible	Español		En relación con los principios de la RSU están el apartado 8 del artículo 3 en referencia a que las administraciones públicas facilitarían la mejora de la educación y la formación como herramientas de cohesión social y el desarrollo personal. En el art. 60 indica que los objetivos relacionados con la universidad son para mejorar la formación de la comunidad universitaria en sostenibilidad, cualidad demandada por la sociedad.	
Ley Orgánica 20/2001 de Universidades	Español	Para llevar a cabo esta Ley ha sido esencial el esfuerzo llevado a cabo por las Universidades, las Administraciones educativas y la sociedad, que buscaban una forma de sistematizar y actualizar todos los aspectos académicos dentro de las universidades. Por ello esta Ley pretende que la Administración General del Estado forme parte del sistema universitario y facilite la cohesión, profundizando en las competencias de las CC.AA., aumentando el grado de autonomía de las Universidades y facilitando las relaciones entre la Universidad y la sociedad.	En materia de RSU hay un punto muy destacable que es que esta Ley facilita que la Universidad interactúe con la Sociedad, potenciando la formación e investigación responsable y de calidad para favorecer un capital humano motor del desarrollo cultural, político, económico y social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Ley Orgánica 20/2001</li> <li>• 2007: Ley Orgánica 4/2007 Modifica la Ley Orgánica 20/2001. Es la actual</li> </ul>



<p>Real Decreto 1393/2007 Ordenación de las Enseñanzas Oficiales</p>	<p>Español</p>	<p>Este Real Decreto, siguiendo la Ley de Universidades, se centra en la autonomía de la Universidad y a partir de él, serán ellas las que elaboraran y propondrán las enseñanzas y los títulos que impartan, sin venir marcadas por el Gobierno. Además promueve la diversificación de contenidos, permitiendo a la universidad sacar provecho de su capacidad de innovación, sus fortalezas y oportunidades, permitiéndole dar respuesta a las demandas sociales. También promueve un cambio en las metodologías docentes.</p>	<p>Este Real Decreto aunque defiende la autonomía al igual que la Ley de Universidades, promueve la incorporación de la RS en los estudios universitarios teniendo en cuenta que <i>“cualquier actividad profesional debe contribuir al conocimiento y desarrollo de los DD.HH., los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y diseño para todos, y de fomento de la cultura de paz”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Ley Orgánica 6/2001</li> <li>• 2007: Ley Orgánica 4/2007 de Universidades (modificación anterior)</li> <li>• 2007: Real Decreto 1393/2007 Ordenación de las Enseñanzas Oficiales</li> <li>• 2010: Real Decreto 861/2010: modificación</li> <li>• 2013: Real Decreto 534/2013: modificación</li> <li>• 2014: Real Decreto 9/2014: última modificación. Vigente actualmente.</li> </ul>
<p>Ley 14/2011 de Ciencia, Tecnología e Innovación</p>	<p>Español</p>	<p>El objeto de esta Ley pretende fomentar, a través de un marco legal, la investigación científica y técnica y sus instrumentos de coordinación para favorecer el desarrollo económico sostenible y el bienestar social, sirviéndose de la creación, difusión y transferencia del conocimiento y la innovación.</p>	<p>Bajo el principio de RS lo que potencia es la cooperación al desarrollo en la materia a la que se refiere la Ley y la transferencia de los resultados a la sociedad para favorecer el desarrollo económico, social y sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1986: Ley 13/1986 de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica.</li> <li>• 2007: Estrategia Española de Innovación</li> <li>• 2009: Estrategia para la Economía Sostenible</li> <li>• 2011: Ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación</li> <li>• Sistema de Información sobre Ciencia, Tecnología e Innovación: para disponer de la información global sobre la Estrategia de la Ciencia Tecnología, la Estrategia de Innovación y sus planes de desarrollo. Aún por desarrollar</li> </ul>



<p>Estrategia Universidad 2015 y su Comisión Técnica: Documento “La responsabilidad social y el desarrollo sostenible”</p>	<p>Español</p>	<p>El objetivo de la EU2015 es favorecer la modernización del Sistema Universitario Español y reconocer la importancia de este en la evolución del ámbito socioeconómico. Y para ello es necesario que la Universidad sea sostenible, moderna, internacional, de calidad, integrada en el territorio, que tenga un modelo de gestión eficaz y eficiente, y con una incorporación continua de buenas prácticas, sin obviar la relación con el entorno.</p>	<p>Uno de sus puntos fuertes es el compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible del sistema universitario, y quiere que estas, se incorporen de manera transversal a todos sus quehaceres, incluidos la gestión interna, las actividades y la proyección exterior.</p> <p>Dentro de uno de los ámbitos de la EU2015, en concreto en el de Misiones, tiene un eje llamado Tercera Misión, que cuenta con la Línea de Actuación Responsabilidad Social Universitaria. A raíz de esta, la Comisión Técnica de la EU2015 desarrolló un documento denominado “La responsabilidad social de la Universidad y el desarrollo sostenible”, que sirve de guía para el debate universitario y la incorporación de las políticas propias de cada Universidad en RS y DS, e incluye un análisis de la cuestión de los diferentes ámbitos relacionados con la RS y el DS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOU)</li> <li>• 2006: Agenda de Modernización de las Universidades Europeas</li> <li>• 2007: Ley Orgánica 4/2007 de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU)</li> <li>• 2008: se presentó al Consejo de Universidades la propuesta de un proceso de planificación estratégica para el Sistema Universitario Español</li> <li>• 2010: Estrategia Universidad 2015</li> <li>• 2011: Documento de la Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015: “La responsabilidad social de la Universidad y el desarrollo sostenible”</li> </ul>
--	----------------	---	--	---

Fuente: elaboración propia



## DESARROLLO

**Ley de Economía Sostenible:** se considera una norma principal del sistema universitario español. En el apartado 8 del artículo 3 señala “Las administraciones públicas favorecerán la extensión y mejora de la educación y de la formación continua como instrumentos para la mejora de la cohesión social y el desarrollo personal de los ciudadanos”. Además en el artículo 60 indica que los objetivos propuestos en relación a la universidad son para mejorar la formación en capacidades y habilidades relacionadas con la sostenibilidad, proporcionando a los estudiantes las cualidades demandadas por la sociedad.

**Ley Orgánica de Universidades:** el marco legal de la estrategia del Gobierno en relación con la Universidad se recoge principalmente en la Ley Orgánica 4/2007, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOMLOU). Los cambios en el Entorno de Educación Superior en Europa (EEES) han propiciado que el Gobierno español haya adaptado el sistema educativo español a estas directrices, promoviendo la modernización de las universidades, así como una exigencia de una mayor rendición de cuentas en el desarrollo de sus funciones con el fin de que estas se conviertan en *“agentes activos de la transformación de Europa en una economía plenamente integrada en la sociedad del conocimiento”*. Además se enfatiza en que las universidades tienen que estar supeditadas a las demandas de la sociedad y el sistema productivo, desde la formación de sus titulados. La LOMLOU también hace referencia explícita a la dimensión social, sobretodo en cuestiones de igualdad de género y oportunidades a personas con discapacidad. En el aspecto cultural la universidad tiene el papel de transmisora de valores y debe fomentar la realización de actividades que contribuyan a la cultura de la paz, el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente como elementos esenciales de la solidaridad.

**Real Decreto 1393/2007 de Ordenación de las Enseñanzas Oficiales:** El Gobierno español ha creado este Decreto para regular estas enseñanzas con el fin de profundizar más en el proceso de convergencia europea del sistema universitario español. Siguiendo los principios de la LOMLOU refuerzan la configuración y la expresión de la autonomía de la universidad, estableciendo que serán ellas mismas la que crearán y propondrán las enseñanzas y títulos universitarios a impartir, aunque enfatiza en la incorporación de la RSC en los estudios universitarios teniendo en cuenta que *“cualquier actividad profesional debe contribuir al*

*conocimiento y desarrollo de los DD.HH., los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y diseño para todos, y de fomento de la cultura de la paz”.*

**Estrategia Universidad 2015 y la Comisión Técnica de la EU2015, encargada de elaborar el documento “La responsabilidad social de la Universidad y el desarrollo sostenible”:** es una iniciativa del Ministerio de Educación dirigida a la mejora y modernización de las universidades españolas con el fin de que sean más competitivas internacionalmente. Para ello es necesario adoptar un modelo de gestión y dirección basado en criterios socialmente responsables, teniendo en cuenta los problemas de financiación actuales, que cumpla con los objetivos de máxima eficacia y austeridad, asegurando la viabilidad económica y desarrollando un modelo de financiación de la educación superior que promueva la excelencia académica e incremente el impacto socioeconómico de este sistema. Se refiere a la RSU como un eje estratégico transversal. Para profundizar aún más el Ministerio de Educación creó en Septiembre de 2011 la Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015 para elaborar un documento de trabajo relativo a la RS y a la sostenibilidad de las universidades.

**Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación:** Ley 14/2011 tiene la finalidad de fomentar la investigación científica y técnica y sus instrumentos de coordinación general, para contribuir a la generación, difusión y transferencia del conocimiento que sirva para solventar problemas esenciales de la sociedad. La RSU se implanta como un eje transversal en esta ley, ya que se plantea fomentar la cooperación al desarrollo en materia de I+D+I desde el principio de RS de las instituciones de investigación en relación a la igualdad de género. La incorporación de la RS en la investigación también se encuentra en la regularización de las actividades de transferencia de resultados de investigación a la sociedad, asumiendo que se potenciará esta actividad desde los agentes públicos de ejecución a través de las oficinas de transferencia de resultados de investigación y desde los parques científicos, los centros tecnológicos y otras estructuras dinamizadoras de la innovación, para favorecer la diversificación empresarial y la transformación de los resultado de la investigación científica y técnica en un desarrollo económico y social sostenible.



## **CONCLUSIONES**

En el ámbito español, desde las autoridades, se pretende una modernización del sistema universitario, ya que favorece un desarrollo sostenible a todos los niveles, que a fin de cuentas es lo que se pretende, sin olvidar las demandas de la sociedad.

Las universidades buscan la autonomía para poder tomar sus propias decisiones en cualquier ámbito, sin embargo no es posible romper el vínculo con otras administraciones, ya que es necesaria una cooperación entre el Gobierno, la Universidad y la Sociedad, para lograr un cambio.

A través de la Universidad, generadora de conocimiento y formación de los futuros trabajadores, se quieren promover valores de RS y desarrollo sostenible, entre otros, para que se pueda buscar el mejor modo de cubrir las necesidades actuales y conseguir una mejora.

***VII. Análisis de  
caso: RSU en la  
UVa***



En este capítulo se pretende analizar el modo en el que se implanta la RSU en la Universidad de Valladolid, qué órganos lo hicieron posible, cómo se llevo a cabo, qué se está realizando en esta línea y si es necesaria o no una propuesta que ayude a continuar con su desarrollo.

Para abordar todas estas cuestiones se analizará el material contenido en la web de la Uva y se realizaran y analizaran dos entrevistas exploratorias, a los miembros del Área de RSU de la Universidad de Valladolid.

La Universidad de Valladolid, como todas las entidades de educación superior tienen intrínseco en su naturaleza el servicio público, y se caracteriza por ser una de las más antiguas tanto en el ámbito español como europeo, creada en el siglo XIII. Basándonos en la información de la web “La Uva en cifras” gestionada por el Gabinete de Evaluación de la propia universidad, en el curso 2012/2013 había 164 titulaciones, entre grados, licenciaturas, diplomaturas e ingenierías, 59 másteres y 37 programas de doctorado, acogiendo a 24.267 estudiantes matriculados, 2.602 miembros del PDI y 1.076 del PAS, divididos en los 24 centros que forman sus 4 campus (Valladolid, Segovia, Palencia y Soria).

### **7.1. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN RSU EN LA UVA**

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI desde los ámbitos internacionales y europeo se comenzó a promover la implicación de las entidades de educación superior para favorecer el crecimiento y el desarrollo económico, pero bajo estándares de sostenibilidad, compromiso, ética, etc., como ya comentamos en los capítulos quinto y sexto. Pero para conseguirlo era necesario que la Universidad pasara por un proceso de modernización, capacitándola para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad.

Y aunque en un comienzo, la RS se vinculara al ámbito empresarial, poco a poco se ha ido ampliando a otros ámbitos, como ocurre con las universidades, pasando a ser un principio de administración institucional.

El Ministerio de Educación y la Conferencia de Rectores (CRUE), ya mencionadas anteriormente, promueven la implantación de los valores de RS contenidos en la Estrategia 2015. Esto ha favorecido que la RS sea uno de los objetivos clave para superar la crisis actual, y ayudar a un desarrollo más sostenible.

La Unión europea, a través de la Estrategia 2020 también favorece la RS, que unido a lo ya dicho, ha roto con el paradigma de ser simplemente una estrategia de reputación o marketing.

En la Universidad de Valladolid, en el año 2008 se aprobó el Plan Estratégico para la UVA 2008-2014, en el que se vincula un eje de actuación, con sus objetivos y acciones, a cada área de gestión. Y dentro de uno de esos ejes, “La Universidad en la Sociedad”, del Área de Asuntos Sociales, dependiente del Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo, se encuentra la responsabilidad social.

Esto sirve para sentar las bases de sus ámbitos de actuación y se señalan objetivos con el fin de desarrollarla, ya que se concibe como uno de los valores principales de la UVA, entendiéndola

como un compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de las actividades realizadas en relación con la sociedad, y de los recursos que gestionan.

El objetivo principal de ese eje es promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad, siendo el objetivo operativo, promover en la UVA actitudes e iniciativas de responsabilidad social.

En 2010 con el cambio de Gobierno Universitario, ocurre un hecho destacable, y es que es el propio Rector el que asume la dependencia de responsabilidad social, creando el Área de Responsabilidad Social Universitaria. Son reducidos los casos en que esta es asumida desde el equipo directivo, de forma gerencial, potenciando la transversalidad y su aplicación en todos los ámbitos.

Como área independiente, asumió sus propias competencias, programas y actividades, recogidas en su exposición de la misión, visión y valores, todo ello basado en la definición de RSU en la que se ven reflejados, propuesta por la UNED en su informe diagnóstico sobre RSU (UNED, 2010):

*“Ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.*



MISIÓN	VISIÓN	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción, desarrollo e impulso de criterios y actuaciones relacionadas con la RS, visibles en el quehacer de la universidad.</li> <li>• RSU transversal, afectando a todos los miembros de la comunidad universitaria y a todas sus áreas.</li> <li>• Integrar todas las actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo, para englobarlas bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión del interés y compromiso del Rector y toda la comunidad universitaria con los principios y valores de un comportamiento socialmente responsable.</li> <li>• Reflejo del compromiso de actuación transparente y de comunicación con sus <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Vehículo integrador de todas las actividades sociales, de cooperación al desarrollo, de protección y promoción ético del medioambiente.</li> <li>• Instrumento de comunicación utilizando las redes universitarias y sociales para difundir, y atraer a sus programas y actividades</li> <li>• Vehículo de transmisión a los <i>stakeholders</i> de valores éticos en su comportamiento hacia la sociedad</li> <li>• Referente de integración de la proyección social, económica y medioambiental de la UVa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación gracias a la transversalidad de sus acciones y de la circulación de información.</li> <li>• Diálogo continuado con sus <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Transparencia en la gestión y expresada en informes y memorias de RSU</li> <li>• Empatía,</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basado en la información de la web de la UVa en la sección RSU



De lo extraído de las entrevistas, y en las conversaciones a título personal con los entrevistados conocimos la situación actual en la que se encuentra tanto el Área de RSU como la propia RSU.

En los comienzos de la RSU en la UVa, cuando fue incorporada al Plan Estratégico, el Secretariado de Asuntos Sociales fue el que asumió su gestión. Además ese mismo año, 2008, se consiguió firmar un convenio de colaboración con Obra Social y Cultural de Caja de Burgos y se materializó en un proyecto llamado Factoría de Responsabilidad Social. Este convenio se traduce en un gran apoyo económico, 120.000 €, que junto al respaldo del Plan, fue posible comenzar con el desarrollo de la RSU. El convenio se prorrogó en 2009 y se volvió a ampliar en 2010.

En la actualidad, el documento del Proyecto Factoría de Responsabilidad Social elaborado por la UVa, no está disponible, por lo que he tenido que recurrir a fuentes secundarias para conocer más acerca de él.

Como señala el iGR-Grupo de investigación Ingeniería y Gestión Responsable (2010) en su documento “La Responsabilidad Social en las Universidades Españolas 2010”, este proyecto cumple con dos objetivos principales:

- Realizar acciones de formación para desarrollar la RS en el ámbito académico y extra académico.
- Promover líneas de investigación relacionadas con actitudes e iniciativas que favorezcan la RS

Aunque existe un tercer aspecto a tener en cuenta, que es la profundización en la organización y desarrollo, para lo que se necesitan personal técnico que lo lleve a cabo y una coordinación.

A fin de cuentas lo que promueve este Proyecto es el desarrollo de actividades que promuevan las actitudes solidarias, enriqueciendo el capital social y favorezcan el desarrollo sostenible y la protección del medioambiente.

Dentro de su marco, se elaboraron tres documentos más:

- Actitudes del alumnado de la UVa hacia la RS
- Inventario sobre RS en investigación y publicaciones universitarias
- Informe sobre la presencia de la RS en la formación universitaria de la UVa

A raíz del proyecto se llevo a cabo también la Memoria 2008/2009, dividida en tres epígrafes:

- Objetivos del convenio y las actuaciones realizadas
- Organización y desarrollo del proyecto
- Consideraciones finales

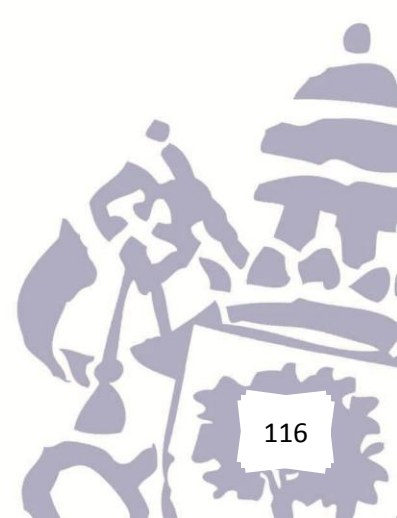
En ella, la RSU se entiende como *“una respuesta equilibrada en relación con sus compromisos sociales, medioambientales y económicos, derivados de las exigencias legales o regulaciones públicas o de las expectativas de los stakeholders y de las acciones voluntarias provenientes del modelo de universidad y los valores adoptados en su organización”*, que difiere mucho con la actual de la UNED (2010).

Esta última hace referencia a una actitud interna frente a sus actividades y las consecuencias de estas, mientras que en la de la Memoria es un agente externo el que fomenta el desarrollo de la RSU. Puesto que la RSU debe ser un compromiso voluntario, que integre un comportamiento responsable, y este se refleje en todas sus acciones, sin olvidar que estas acciones deben tener en cuenta a todos los *stakeholders*, sus necesidades y expectativas, haciéndoles partícipes de su desarrollo, y deben fomentar la transparencia y la información verídica acerca de todo lo realizado en esta materia, la definición de la UNED se acerca más a los objetivos y las líneas de actuación del Área de Responsabilidad Social y de la UVa.

Volviendo al periodo en el que ya se gestionaba la RSU desde el Área, cabe resaltar el trabajo en esta materia que se ha realizado, sobretodo en forma de actividades, jornadas y reuniones con expertos, analizadas en la siguiente tabla. Además cumpliendo con su compromiso de transparencia, rinde cuentas, realizando la Memoria de Actividades del Año 2013, en la que se exponen las actividades que ha realizado el área, las memoria de otras áreas con las que colabora (Asuntos Sociales, Cooperación Internacional al Desarrollo, Calidad Medioambiental y Observatorio de DD.HH.), se incluye también la memoria de gastos, la de prevención de riesgos y las memorias de los campus externos de Segovia y Palencia.

Otro importante hito dentro del desarrollo de la RSU en la UVa, es el programa CEI-Triangula-E3, desarrollado conjuntamente con las universidades de León y Burgos, obteniendo el reconocimiento de Campus de Excelencia Internacional.

Actualmente el futuro de la RSU en la UVa es incierto, ya que finaliza la temporalización del Plan Estratégico, ha habido un cambio en el equipo rectoral, y aún no se conocen sus planes sobre esta materia, unido a que el Área de RSU a diferencia de otras, no tiene una asignación presupuestaria y la cesión de Luis María Arribas, como director del Área.

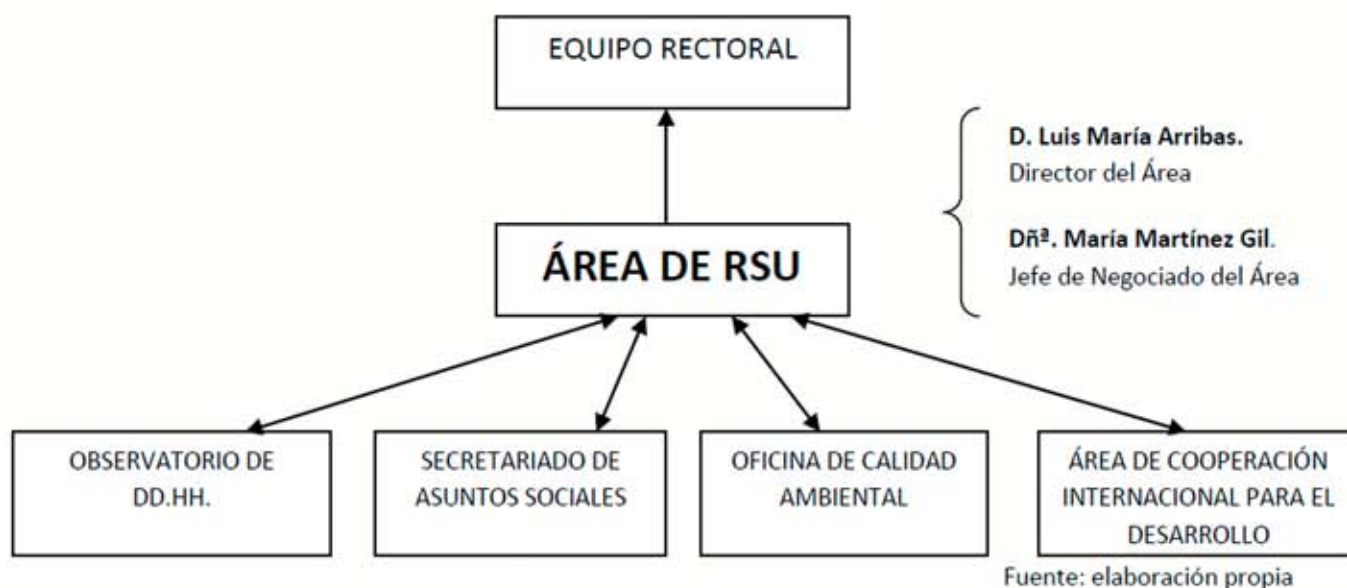


**TABLA DE ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO POR EL ÁREA DE RSU EN 2013**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>COORDINACIÓN</b>	<b>TEMPORALIZACIÓN</b>
<b>Acciones de Formación del Profesorado</b>	Curso sobre "Educación en DD.HH. y RS a través del Aprendizaje-Servicio"	Observatorio de DD.HH. Área de RSU	Febrero 2013
<b>Cursos de Verano – Complutense 2013</b>	Encuentro "Acción social y voluntariado corporativo"	Red de Cátedras Santander RSC	Julio 2013
<b>La 40ª Jornada Corresponsales</b>	Retos de la RSE en la región, obstáculos e implantación en las Pymes. El director del Área de RSU ha moderado la mesa redonda "La RSE en las Empresas: el impulso de la RSE en las empresas de CyL"	"Media Responsable" Cámara de Comercio de Valladolid Difusión: Red Española del Pacto Mundial	Octubre 2013
<b>Convocatoria de Premios sobre RS 2013</b>	Incentiva y reconoce las actividades con contenido específico de RSU. Puede participar cualquier miembro de la comunidad universitaria	Área de RSU con la colaboración de: Área de Estudiantes, Área de Cooperación Internacional al Desarrollo, Área de Calidad Medioambiental	2012: I Edición 2013: II Edición
<b>Acto de Entrega de los Premios</b>		Asistencia: Rector, Director de Empresas y Economía Social de la JCyL y Director del Plan Estratégico y RS de la Universidad de Málaga	Noviembre 2013
<b>Propuesta/iniciativa "de interés"</b>	Clases magistrales sobre RSU, itinerantes por los diferentes campus	Impartidas por el Director de RSU de la UVa	2009-2013
<b>Fórum Anual (2º) Empresas y DD.HH. ONU</b>	La UVa fue la única universidad española en asistir al 1er Fórum, de las 27 invitadas. En el 2º aumentó la participación. Estas reuniones sitúan a la UVa dentro del panorama del desarrollo y favorece la relación tanto con personas como con entidades participantes en él.	ONU	2012: 1er Fórum de empresas y DD.HH. 2013: reuniones sobre el borrador del Plan Nacional de Empresas y DD.HH. y asistencia al 2º Fórum.
<b>Proyecto de Innovación Educativa</b>	"Elaboración de materiales educativos sobre RS para las asignaturas de grados, posgrados y TFG y TFM, intercampus de Palencia y Valladolid"	Autorizado por el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Extensión Universitaria. Participación del Director del Área de RSU	2013



## 7.2. ORGANIGRAMA



## 7.3. COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS DENTRO DE LA UVA

Como se exponía en el cuadro referente a la misión, visión y valores del Área de RSU, uno de los propósitos de esta, es integrar todas las actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo, para englobarlas bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la universidad.

Dentro del paraguas de la RS, se encuentran numerosas actividades y propuestas, que aunque no se denominen como tal, si que están englobadas por ella.

Esto ocurre con cuatro áreas de la Universidad de Valladolid, Secretariado de Asuntos Sociales, Observatorio de DD.HH., Área de Calidad Ambiental y Área de Cooperación Internacional al Desarrollo, que aunando el trabajo que realizan todas, podrían impulsar tanto la RSU como sus propias actividades.

Sin embargo, aunque existe la intención de seguir la misma línea y trabajar de forma conjunta, al final, como se concluye en el análisis del segundo bloque de entrevistas, esta división en áreas complica el trabajo de seguir una misma estrategia, dividiendo esfuerzos y compitiendo internamente por recursos.

A pesar de esto sí que se aprecia una predisposición por parte de los miembros de estas áreas a impulsar la RSU.

## 7.4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

En la fase de documentación sobre el caso de la UVA en materia de RSU, explore los documentos existentes en la página web de la Universidad, sin embargo el material

encontrado no profundizaba en ciertos aspectos que me interesaba conocer. Por ello, me puse en contacto con el Área de RSU, tanto con el Director del Área, Luis María Arribas, como con María Martínez Gil, jefa del Negociado del Área de RSU de la UVA.

En un principio opté por el contacto telefónico, sin embargo no recibí respuesta, y utilice el correo electrónico, explicándoles a ambos mi investigación y mi intención de realizar una entrevista personal con ellos.

María Martínez me respondió y mostró una gran predisposición para atenderme, sin embargo no recibí respuesta del Director del Área, a pesar de esto el día de la cita estaba en el Área y tuve la oportunidad de realizársela.

El análisis que expongo a continuación pertenece a estas dos entrevistas exploratorias, realizadas el 17 de Junio de 2014 en la oficina del Área de Responsabilidad Social Universitaria, en el Edificio Rector Tejerina de la Universidad de Valladolid, en esta misma ciudad. Este lugar fue propuesto por María Martínez, por la comodidad que a ella le suponía y la ventaja que tenía a la hora de evitar ruidos que contaminaran la grabación.

Las entrevistas las realizamos en un escritorio que permitía el contacto directo pero sin ocupar el espacio personal del entrevistado, y evitando cualquier sentimiento de vulnerabilidad que pudiera tener.

Los entrevistados fueron escogidos por su vinculación directa con el Área de Responsabilidad Social Universitaria, ya que el propósito de estas era recabar más información acerca de la RSU en la UVA. María Martínez, como he comentado antes, Jefa de negociado del Área RSU, y miembro del PAS; y Luis María Arribas, como Director del Área.

El día concertado, mientras realizaba la entrevista a María, llegó Luis María, así que interrumpimos la entrevista y comencé a realizársela a él por motivos laborales, y reanudando nuevo la de ella una vez acabamos.

Las entrevistas son semi-estructuradas y partían de un guión común fueron modificadas durante las entrevistas, amoldándose a las respuestas de los entrevistados, tanto para evitar repeticiones como para profundizar más en algunos aspectos. El ambiente fue distendido, a pesar de no existir relación previa con ninguno de los dos. El factor de su bagaje en materia de RSU es muy importante en el transcurso de la entrevista.

Las preguntas estaban agrupadas en cuatro bloques temáticos:

- Apertura y concepto de RSU
- Implantación en la UVA
- Implementación del plan
- Reflexiones generales a partir de la experiencia práctica de la UVA y cierre

## **Guión inicial**

### **Bloque Concepto:**

1. ¿Cómo define usted, como miembro del área de RSU de la Universidad de Valladolid, la RSU?

¿Qué opina de la definición de la UNED, y de la cual se apropia la Uva?  
(Definición: Ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones)

2. ¿Qué opina de la relación entre RSE o RSC y RSU?

### **Bloque implantación en la UVA**

3. ¿Cuándo, por qué y de qué manera se comienza o se decide a implantar la RSU en la Uva?
4. ¿Se siguió alguna teoría concreta? De ser así, ¿me podría explicar cuál y en qué consiste?
5. ¿Por qué se decidió implantarlo desde el Rectorado?
6. ¿Por qué es necesario que una universidad pública elabore y lleve a cabo un plan de RSU?
7. ¿Quién se encarga de realizar los planes de RSU en la Uva?
8. ¿Se están realizando cooperación con otros organismos, públicos o privados, para la estandarización de la RSU?
9. ¿Quiénes serían para usted los stakeholders o grupos de interés de la Uva?
10. ¿Qué papel tienen los stakeholders, o los grupos de interés a la hora de elaborar y llevar a cabo el plan de RSU de la Uva?

### **Implementación del Plan**

11. ¿Cómo se comunica este plan de RSU?
12. ¿Qué acciones de RSU está llevando la Uva?
13. ¿Qué dificultades se han encontrado a la hora de implantar la RSU dentro de la Uva? Por acciones, por colectivos (PAS, PDI, alumnos, externos....)
14. Centrándonos en el profesorado y en el alumnado, y el PAS ¿qué piensa acerca de la formación de ambos en RSU? Pregunta también por su actitud, la de los tres colectivos, no sólo por su aptitud

### **Bloque final de cierre y reflexiones generales a partir de la experiencia práctica de la UVA**

15. ¿Cuál es el futuro de la RSU en las universidades en general y en la Uva en particular?

16. ¿Qué cree que le falta a la Uva en materia de RSU? ¿Piensa que es posible llevarlo a cabo?
17. ¿Se debe evaluar la RSU? En caso de ser así, ¿Cómo y quién debería llevarlo a cabo?

A continuación analizaré en profundidad los diferentes bloques temáticos de las entrevistas. Cada apartado tratará de ilustrar qué ideas y experiencias fundamentales que han expresado los participantes y, se tratará de explicar el motivo de estas afirmaciones.

### **BLOQUE 1: CONCEPTO**

Tanto en este bloque, como en los demás hay una diferencia notoria entre los aportes que realiza María (CEE1) y los que realiza Luis (CEE2). La primera lo hace basando en su relación con el área, como 1er contacto con la RSU, mientras que Luis, se podría considerar un experto de la RSU o al menos tiene un gran bagaje en la materia.

María se limita a leer la definición con la que está de acuerdo el Área, la de la UNED (2010), expuesta anteriormente, mientras que Luis incurre a ella para explicar qué es la RSU.

Comienza exponiendo “desde el punto de vista de la RSU, es un traslado y acondicionamiento, de los conceptos, valores genéricos de la RSE, pero, evidentemente, nos ceñimos al ámbito de una organización pública [...] centrada en la enseñanza, la investigación, transmisión del conocimiento y por lo tanto tiene [...] unos componentes muy vinculados a las ideas de ...del buen hacer”

Dentro de esta misma respuesta Luis María hace referencia a conceptos como la transparencia y la transversalidad, mencionados en las teorías sostenibles y que abordaba la RS. Además apoya que estos principios deben darse en todos los niveles y ámbitos de la comunidad universitaria.

También señala que “la orientación que yo he tratado de darle, ha sido difundir, inicialmente la existencia del área y los conocimientos”.

Explica que “definir los valores de la responsabilidad social universitaria no sé si es fácil o imposible [...] se ha escrito mucho de la responsabilidad social desde el punto de vista empresarial [...] pero su concreción en el ámbito universitario es más reciente, más moderno”

Igual que apuntábamos en el marco teórico, la RSU aún se está estableciendo en las universidades. También menciona documentos como la Estrategia Universidad 2015 y dice al respecto “en ese documento ya había unas e... líneas, una proyección de actuación [...] para difundir, por implantar, para hacer valer en las universidades estos valores y estos conceptos de RS”.

Sin embargo, para él una universidad socialmente responsable debe ser saludable, sostenible y solidaria, al contrario que en las teorías expuestas por la que dice que la universidad debe ser medioambiental, económica y socialmente sostenible, sobre todo a la hora de establecer un marco común que englobe las acciones en esta materia.

Para profundizar más sobre por qué María apoya esta definición, le pregunte su opinión, respondiéndome “es muy completa al se RSU, por eso habla de servicios educativos [...] tiene que seguir habiendo ambiente social además de los estudios”.

Luis, en la primera respuesta ya mencionó la relación entre la RSE y la RSU, al respecto, María dice “son dos mundos totalmente distintos [...] todo es empresa y todo es sociedad [...] los de la empresa ya están formados [...] los universitarios no, pero [...] deben ser responsables sociales en todo momento”.

## **BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN**

La información extraída en este bloque es esencial, ya que completará la información recogida al respecto en la web, como indicaba al comienzo de este punto.

En primer lugar, sorprende que cuando se pregunta sobre el origen de la RSU en la UVa, ambos hagan mención a que se fija paralelamente con la creación del Área de RSU, a pesar de que, como mencionamos en un apartado anterior, surgiera antes que el área. Ocurre algo similar con la existencia de un plan de RSU, María que exponía que antes de existir el Área “no existía” la RSU y que por este motivo el Rector decidió acoger la dirección de la RSU, responde que no tiene constancia de ningún plan. A pesar de esto piensa que es necesario que exista uno dentro de las Universidades porque señala que “la vida es social”.

Sin embargo Luis explica que él no estuvo en la redacción del plan, aunque sí participó en ciertas actividades, como jornadas. En su discurso, se aprecia, quizás por no haber estado demasiado implicado en él, un tono dubitativo.

En la siguiente pregunta acerca de la colaboración cooperación con otras entidades la respuesta de Luis se ve marcada, al igual que muchas medidas de las que aparecen en el marco de la RSC o RSU, por la crisis y los problemas de apoyo económico existentes. Y amplía la información sobre el convenio con Caja Burgos diciendo que fue “muy provechoso para la universidad”.

Sin embargo María, apunta algo muy interesante y es que la cooperación se realiza de manera internas con otras áreas como es la de calidad o cooperación al desarrollo. Lo que resultó muy útil en fases posteriores de la investigación.

Hay universidades como las de Andalucía que se unen para establecer pautas que guíen el comportamiento conjunto de todas y así apoyarse mutuamente. Como la UVa pertenece al programa CEI-Triaungula-E3, venía a razón preguntar si la UVa también llevaba a cabo ese tipo de acciones. Su respuesta fue negativa, argumentando “yo creo que cada universidad es m... muy suya”. Su discurso en esta respuesta va desarrollándose hacia las memorias elaboradas por algunas universidades y señala que “uno de los mecanismos en los que termina un ciclo es elaborar una memoria”. En relación con la UVa “primero debe existir un conocimiento, un asentamiento de lo que es la RSU y esto es muy difícil [...] romper con otras barreras, es complicado [...] no todo el mundo [...] lo acepta”. Su prioridad han sido los estudiantes y por ente el profesorado.

En respuesta a la identificación de los *stakeholders* ambos señalan 3: estudiantes, profesores y administración y servicios. Luis añade más elementos externos y señalando la importancia de las instituciones europeas tanto a nivel de espacios de trabajo para los futuros profesionales, como para apoyar materia de becas y ayudas.

La siguiente pregunta, fue entendida de diferente forma por Luis y María, el primero en respuesta a si había existido la participación de los grupos de intereses en la elaboración del plan, su respuesta fue negativa, mientras que María lo entendió con una perspectiva de futuro y respondió que el papel más importante lo tiene el equipo docente ya que son los que tienen que crear asignaturas de RS.

Para conocer la perspectiva de la María, como miembro del PAS, en relación al plan, reproduce que tienen un papel “continuo” “muy importante”, ya que tratan con gente y “te responsabilizas de los trabajos, de hacerlo bien, de llegar a estas personas”.

### **BLOQUE 3: IMPLEMENTACIÓN**

En relación a la comunicación que se realiza informando sobre las acciones de RSU, Luis dice que se utilizan los medios internos de la UVa como el correo electrónico, carteles, jornadas y actividades.

Estos premios que se los que se refiere tanto él como María son los Premio del RSU que favorecen a proyectos de los miembros de la comunidad universitaria en materia de RSU.

Otras formas, que señala Luis, es la que realizan los profesores dentro de las aulas, da igual el ámbito, ya que los valores siempre están presentes.

Volviendo a insistir en la entrevista de Luis, sobre acciones concretas en materia de RSU, explica que se llevan a cabo muchas actividades, que no están necesariamente vinculadas con el Área de RSU. Como son las organizadas por asuntos sociales, área de calidad ambiental, cooperación al desarrollo y el observatorio de DD.HH.

“Lo que buscamos es proyectos, la idea de que todas esas actividades están identificadas con responsabilidad social” por ello han elaborado la Memoria de actividades 2013 que las aúna a todas.

Sobre las dificultades encontradas a la hora de implantar la RSU, María en contraposición con Luis, dice que ninguna, sin embargo, él dice que una de las mayores es la dispersión geográfica, seguida de aspectos sociológicos y culturales, ya que como miembros de la comunidad universitaria, todos tenemos un directorio, una página web y un email.

Destaca la falta de interés, el desconocimiento y el gran exceso de individualismo.

### **BLOQUE 4: REFLEXIONES GENERALES**

Luis deja claro a lo largo de su entrevista, que muchos de los esfuerzos han estado dirigidos a los alumnos y sin embargo, no son capaces de llegar a pasar más allá de las personas con las

que cooperan normalmente. Y reflexiona, expresando que quizás no se haya dedicado suficientes recursos para involucrar más al profesorado.

Cuando se preguntaba por el futuro de la RS en la universidad, Luis dice que depende de las personas que gobiernan y que hay mucho por desarrollar todavía.

María propone crear asociaciones con los alumnos para promover la RSU en un futuro. Y señala “si se les llama, lo que haga falta”. Además piensa que le falta actividad y Luis que conocimiento, mayor implicación del PAS y el profesorado, porque a los alumnos hay que motivarlos; y se necesitan recursos.

Ambos opinan que es posible conseguir estos objetivos. Y la última pregunta es sobre si se debe evaluar y cómo hacerlo. Para Luis todas las acciones deben ser evaluables y evaluadas, para conseguir sus fines de transparencia e independencia, que posibiliten la difusión a la sociedad. Pero resalta que cada universidad primero debe auto-evaluarse, para saber qué se hace bien y que mal, pudiendo ponerle remedio.

María propone un método conjunto en el que se unan las respuestas o conclusiones dentro de la universidad y señala la necesidad de resultados.

Estas entrevistas me han dado pautas, sobre cuáles son las mayores debilidades que tiene la RSU de la UVa en RSU. Desde el plan se pretenden solventar o al menos intentarlo y me ha permitido hacerme una idea sobre cómo funciona y ha funcionado la implantación de la RSU.

Otro punto a tener en cuenta como principales son: la transparencia y transversalidad. Y las universidades deben ser según Luis Arribas (EE2) 3 adjetivos: saludable, sostenible y social, en contraposición de otras teorías que dicen que es medioambiental, social y económicamente sostenibles. Esto puede deberse a la influencia latente de la RSC.

A continuación con los datos recogidos en este apartado realizare un boceto de plan de comunicación para más tarde realizar nuevas entrevistas a miembros del Área de Cooperación Internacional al Desarrollo, Secretariado de Asuntos Sociales, Observatorio de DD.HH. y del Área de Calidad Medioambiental, debido a la cooperación que realizan con el Área de RSU, también se realizará una entrevista a Susana de Andrés, miembro docente de la UVa que ha estado presente en muchos de los pasos dados en la universidad en materia de RSU.

*VIII. Propuesta de  
comunicación de la  
RSU en la UVa*





## **8.1. BOCETO DEL PLAN**

La Universidad de Valladolid fue creada en el siglo XIII como una institución de servicio público. Está compuesta por cuatro campus: Valladolid, Palencia, Segovia y Soria; y cuenta con más de 25.000 alumnos y 2.500 empleados directos, entre PDI y PAS.

En el año 2008 aprobaron el Plan Estratégico para la Uva 2008-2014 en el que se marcan una serie de ejes de actuación adscritos a diferentes áreas de gestión. Los objetivos y las acciones principales de este, se han ido desarrollando.

La Responsabilidad Social se concibe como uno de los valores destacados de la Universidad, entendiendo ésta como el compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de las actividades de la institución a la sociedad, por el uso adecuado de recursos que pone a su disposición.

En el Eje 4. “La Universidad en la Sociedad”, se establece el objetivo estratégico “Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social” y como objetivo operativo “Promover en la Uva actitudes e iniciativas de RS”.

Antes de establecerse la responsabilidad social como uno de los pilares de la universidad, en ella ya se llevaban acciones como el Proyecto Factoría de RS colaborando con Caja Burgos, y promovido por diferentes áreas de la universidad, como asuntos sociales, cooperación al desarrollo, observatorio de derechos humanos o calidad ambiental.

En 2008 con el equipo rectoral se decidió manifestar y demostrar el compromiso con la Responsabilidad social y la sostenibilidad, creando un área de responsabilidad social universitaria, dependiente directamente del Rector, como expresión del más alto compromiso.

En junio de 2011 se pudo poner en marcha y comenzó a llevar a cabo actividades tanto en solitario como en colaboración con otras áreas.

En 2013 se elaboró una Memoria de Actividades que recogía todas estas actuaciones a favor de la RS.

### **DAFO**

Debilidades:

- No existe una coordinación de actividades entre las distintas áreas
- No llega a todos los públicos
- No se implica a todos los públicos
- Muy especializadas
- No planificación
- Falta de comunicación
- Memoria no en web
- Mal uso de los sistemas de comunicación internos

Fortalezas:

- Que colaboren todas estas áreas abre el abanico
- Actividades sean muy enriquecedoras y eficientes
- Cuenta con la implicación de todos los grupos de interés aunque sea minoritario
- Cuenta con un público externo a la institución

Oportunidades:

- Invitaciones de los círculos de debate sobre la RSU
- Mayor preocupación social, medioambiental y económica
- Auge de la responsabilidad social

Amenazas:

- Falta de implicación de los grupos de interés
- La falta de recursos
- Poca concienciación sobre la importancia de la RSU
- Futuro incierto del Área

## **MISIÓN**

El Área de RS ya cuenta con una visión establecida al igual que ocurre con la misión y los valores. Todos a mayores de los propios de la entidad.

Su misión es la promoción, desarrollo e impulso de criterios y actuaciones vinculadas a la rs manifestadas en las diferentes actividades y tareas de formación, investigación, desarrollo personal y vinculación social que abarca la actividad universitaria.

La característica fundamental es la transversalidad, de manera que pueda abarcar, afectar e interesar a todos los miembros y estamentos de la comunidad universitaria, promoviendo el desarrollo equilibrado en todas las áreas científicas, socio-humanísticas, técnicas, culturales y deportivas en que la vida universitaria tiene proyección.

El área de RSU tiene como premisa de su actuación al integración de todas aquellas actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo y el cumplimiento de sus fines bajo una imagen única que identifique y defina el carácter de la propia universidad.

## **VISIÓN**

El área quiere ser percibida como la expresión del interés y compromiso del rector y su equipo y, por extensión de toda la comunidad universitaria con los principios y valores que definen una actuación socialmente responsable.

- Como reflejo del compromiso de actuación transparente y de comunicación con todos los grupos de interés.

- Como vehículo de integración de todas las actividades sociales, de cooperación al desarrollo, de protección y promoción de actitudes éticas y respeto al medio ambiente.
- Como instrumento de comunicación a través de la participación en redes universitarias y/o redes sociales que permiten una mayor difusión y acercamiento de sus actividades y programas.
- Como vehículo de transmisión a todos los grupos de interés, especialmente a los estudiantes, de valores éticos de comportamiento ante el entorno social.
- Como referente de integración de la proyección social, económica y medioambiental de la universidad.

### **VALORES**

Además de los valores definidos en los estatutos y en el plan estratégico de la universidad, el área d RSU manifiesta sus valores propios:

- Participación: vehiculada a través de la transversalidad de las acciones que se emprendan y de la circulación de la información (*feed-back*).
- Diálogo: relación permanente con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).
- Transparencia: claridad en la gestión del trabajo y la dedicación de los demás como ayuda al enriquecimiento del grupo y de las personas.

### **PROBLEMA**

Coherencia y cohesión en la comunicación de las acciones de RSU tanto por parte del área de RSU como de las demás áreas.

### **OBJETIVOS**

- Seguir favoreciendo el conocimiento de la responsabilidad social a todos los *stakeholders*
- Conseguir una mejor comunicación, más eficaz y cohesionada
- Mejorar la imagen de la universidad
- Aumentar la participación ciudadana
- Dar a conocer el área de RSU
- Sensibilizar a la población
- Compromiso

### **PÚBLICO/GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS**

Internos: alumnos, PAS, PDI, personal, los directivos universitarios y los estudiantes  
 Externos: sindicatos, los empresarios, los egresados, las administraciones públicas, la comunidad local, los medios de comunicación, los competidores o las ONG´s

## IDENTIFICACIÓN DE EJES

### **Estrategia de medios:**

- Medios propios
- Medios ganados

### **Estrategia de relación con los públicos**

- Plan de RR.PP. para crear relaciones de confianza con los públicos.

## PLAN DE CRISIS

## CALENDARIO Y PRESUPUESTO

## EVALUACIÓN

### **8.2. EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL BOCETO**

Para evaluar el boceto del plan de comunicación para el Área de RSU de la UVa, se realizó un segundo bloque de entrevistas, como se expuso en el marco metodológico, a miembros de las distintas áreas y a un miembro del equipo docente que ha estado involucrado desde el comienzo del compromiso de la UVa con la RSU.

Estas se analizarán en función de los cuatro bloques temáticos establecidos en un principio:

- Origen y concepto
- Implantación en la UVa
- Comunicación de la RSU
- Implementación del plan y futuras líneas

### **ENTREVISTA PARA TESTEAR EL BOCETO 1 (E1)**

#### **Bloque 1: Origen y concepto**

César Vega del Secretariado de Asuntos sociales (E1) define la RSU como *“participación activa de la universidad para impulsar el progreso de la sociedad, es decir, somos una entidad indicada en un contexto social y tenemos que contribuir al enriquecimiento y a la evolución de ese contexto social con nuestras potencialidades”*, hace alusión al papel que tiene la Universidad dentro de la economía del conocimiento, y tiene muy en cuenta, su función como encargada de resolver las necesidades de la sociedad en la que está integrada.

Cuando se le pregunta sobre la función del Secretariado en materia de RSU, explica la función de está basándose en uno de los enfoques utilizados en la clasificación de los *stakeholders*, ámbito interno, referido a la comunidad universitaria, en concreto a los estudiantes, PDI y PAS, y al externo en el que se encontraría la sociedad. Añade que la unión de ambos aspectos, interno y externo, favorece el enriquecimiento social. Concluye en que esta tiene que *“proveer de aquella serie de servicios destinados a favorecer que exista una igualdad de oportunidades en la Universidad de Valladolid”*.

Continuando con el vínculo entre Asuntos Sociales y la RSU, nos explica cómo a través de ciertos convenios con entidades que realizan actividades en materia de servicios sociales, se desarrollo el trabajo en la “línea interna-externa”, lo que dio lugar en 1997, a disponer de recursos humanos suficientes y saco adelante dos programas uno de acercamiento intergeneracional y otro de integración de las personas con discapacidad. En la Universidad existen los componentes esenciales para poder llevar a cabo otras medidas en el ámbito de la RS.

## **Bloque 2: Implantación en la UVa**

El motivo por el que pudo implantarse la RSU en la UVa, según César (E1) se debe a los recursos humanos y a los económicos, sin ellos hubiera sido imposible. Y expone, igual que otros agentes, la influencia que la crisis ha tenido en la ralentización del desarrollo de la RSU. Influyendo no sólo a las personas que se encargan de gestionarla, sino también a otros servicios imposibilitándoles o dificultándoles su participan en ella, ya que todo el tiempo del que disponen tienen que dedicarlo a sus ámbitos de trabajo. En resumidas cuentas César expresa que *“el modo en el que se está implantando es el mejor de lo posible [...] y orgánicamente se ha hecho de la manera adecuada [...] de una manera trasversal dependiendo del rectorado”*. En referencia a la misión no esclarece nada respecto al área de Responsabilidad Social, pero si dice que el resto de áreas sí que cumple con ella.

En relación con las acciones llevadas a cabo en materia de RSU señala dos aspectos esenciales, la puesta en marcha de la RSU y *“el intento de coordinar distintos servicios que están trabajando por lo mismo aunque sea en distintos campos de actuación”*. En relación con esto último añade que *“tiene su lógica [...] coordinar y hacer ver que la RSU es una suma de muchos [...] no una guerra de cada uno”*. Además añade que es importante el hecho de que se incluya por escrito el compromiso de la UVa a realizar RSU, aunque luego no hayan podido llevarse a cabo todas las intenciones planteadas, pero ya es un paso.

Reflexionando sobre lo que le faltaría a la UVa en RSU, César se centra en el compromiso que cada miembro, de forma individual, debe asumir. En segundo lugar defiende la idea de que la universidad debe apoyar al área de forma económica, para que siga desarrollando su compromiso con la sociedad. A fin de cuentas dice *“Creo que tiene que ser un compromiso institucional de la universidad, pero también personal de todos los que la formamos. Y eso incluye al alumnado, aunque esté de paso”*. A razón, señala que sí es posible realizarlo.

En referencia a la cuestión de si todos los miembros de la comunidad universitaria comprenden la necesidad de contar con una política de RSU, César dice claramente que no, que cada miembro es responsable de sus actos, y añade que la Universidad no tiene que educar en RSU si no en valores., dar ejemplo y fijarse unos objetivos alcanzables para no desmotivarse en el proceso.

Aunque la principal dificultad son la que se encuentra la Universidad, según César, es la falta de planificación a medio largo plazo y la acomodación a las situaciones que vienen dadas sin esfuerzo. Haciendo referencia a que la RSU venía apoyada en su origen por un apoyo

económico externo, que hacía innecesario integrar la RSU dentro de la partida presupuestaria de la universidad, pero no se llegó a planear qué ocurriría cuando dejara de recibirlo, hecho que ha ocurrido por la desaparición de Caja Burgos. A esto se suma, la voluntariedad del Director del Área, que no contaba con las mismas prestaciones que otros directores. Como consecuencia de esto y del cambio de equipo rectoral, del que dependía el área, César expone tres situaciones que se pueden dar: que nadie asuma la dirección por la descompensación que conlleva asumir ese puesto, que se elimine por falta de recursos económicos o que por decisión política se decida crearla de nuevo, lo que supondría un paso atrás.

Cuando se plantea la pregunta sobre si la RSU es igual de importante en todos los campus y áreas, César dice que no, que al final depende de las personas, con independencia de los estereotipos que se puedan tener respecto a la formación o las áreas de conocimiento con las que están relacionadas.

### **Bloque 3: Comunicación de la RSU**

César explica que cada miembro de la comunidad universitaria tiene que comunicar la RSU en función del papel que en ella desempeña. Y que la universidad por su parte es formación, investigación y acción. Formación de personas no de profesionales, investigación útil para la sociedad y acción interna hacia la comunidad universitaria y externa hacia la sociedad en general. La suma de estas tres partes es lo que sería el modo de comunicar la RS.

En el discurso de César acerca de la comunicación de la RSU, comienza exponiendo que *“lo que no se comunica no existe”*, pero se aprecia que es reactivo a este término y prefiere el de información, porque al primero le añade connotaciones comerciales. Continúa diciendo que es esencial que se den a conocer las actividades de la universidad, porque pueden ser el elemento diferenciador con otras ofertas. Y plantea que sería recomendable también informar internamente. Pero para que este proceso sea exitoso dice, que necesitan un experto en comunicación para lograr la repercusión necesaria.

En relación con los medios de comunicación que se están utilizando dentro de la UVA, César expone que desde un punto de vista formal se comunica de manera impecable, promoviendo la sostenibilidad con la reducción de carteles, utilizando Facebook, Twitter, el correo electrónico institucional y la página web. Sin embargo, los resultados no son los deseados. Y propone una estrategia de comunicación muy interesante, y que se tendrá en cuenta en la propuesta, y es que una comunicación entre una institución y una persona no debe llevarse a cabo, ya que deben ser personas las que se comuniquen con otras. Para ello, propone un engranaje de comunicadores clave, pertenecientes a diferentes ámbitos y niveles. Por ejemplo, el Decano o el director del departamento informa al personal docente y este a su vez al alumnado, dándole más cercanía al mensaje.

#### **Bloque 4: Implementación del plan y futuras líneas**

César expone que antes de realizar un plan de comunicación, hace falta uno de sistematización, porque es necesario saber lo que se está haciendo y quién lo está haciendo, para que puedan agruparse aquellos miembros que realizan la misma función o similar, realizando un gasto doble. Es una búsqueda de la eficacia y la eficiencia, sin embargo en medio de su discurso, se da cuenta del papel que juega la comunicación en lo anterior dicho, haciendo referencia a la comunicación interna. Este es otro de los aspectos importantes en la realización de la propuesta de comunicación.

A razón del plan César expone que un plan de RS tiene que ser muy similar a cualquier otro plan estratégico, simplemente se diferenciará en los objetivos, los indicadores y las medidas a adoptar. Los puntos que debe contener son *“una temporalización, unos órganos de gobierno responsables y un presupuesto asignado”*. Recomienda hacer planes de mínimos, para que sea más fácil cumplir con los objetivos del plan y no perder la motivación.

Cuando se menciona la posibilidad de una cooperación entre áreas para desarrollarlo, dice que sí que es viable y necesario, y por ello es muy importante marcar una línea que les sirva de guía. Para elaborarla es primordial trabajar de forma conjunta. Otra cosa que recalca es que la propuesta *“debe surgir de arriba abajo, no de abajo a arriba”*.

En referencia a las futuras líneas explica que lo primero que debe decidirse qué se va a hacer con el área de RSU, ya que el director deja su puesto, lo segundo, es ubicarla ya que el plan estratégico en el que está contenida caduca este año, y además el contexto en el que se creó era totalmente diferente, necesita una reubicación, y una vez ocurra todo esto, *“cada área podrá y deberá aportar sus ideas y su percepción de lo que es RS”*.

De esta entrevista se han sacado buenas aportaciones para la propuesta de comunicación, como son la necesidad de una comunicación interna, la figura de los informantes clave y la necesidad de realizar una comunicación eficiente y eficaz.

Sin embargo defiende la postura de que las comunicaciones deben seguir haciéndose formalmente.

#### **ENTREVISTA PARA TESTEAR EL BOCETO 2 (E2)**

##### **Bloque 1: Origen y concepto**

Carmen Díaz, de la Oficina de Cooperación Internacional al Desarrollo entiende que *“una universidad socialmente responsable, debe ser una universidad que [...] exija [...] los mismos niveles éticos en todo su comportamiento, en el compromiso con dar la mejor calidad docente a los estudiantes, en el... [...] trabajo con la sociedad que la rodea, con el entorno, en potenciar la investigación para resolver los principales problemas de la sociedad”*.

También nos comenta que ese es el eje sobre el que se creó el Área de cooperación.

## **Bloque 2: Implantación en la UVa**

En relación con el modo en que se implanta la RSU en la UVa, Carmen expone que hay un gran debate interno sobre qué es RSU, y algunas áreas piensan que es *“algo muy global”* y por eso *“los criterios éticos que se deben plantear tienen que ir [...] mucho más allá de lo que exige el mínimo legal”*. También apunta que *“hay otros equipos y otras personas que plantean la responsabilidad [...] con una menor implicación ética, con una menor implicación práctica”*. Explica que la RSU no son simplemente 3 conceptos, sino que son implicaciones que marcan hasta donde quieren comprometerse.

En relación con las acciones llevadas a cabo en materia de RSU, Carmen destaca el trabajo realizado por Asuntos Sociales unos años antes. Consistía en un registro sobre qué se estaba haciendo, en qué punto estaban, de qué temas trataban, etc. sin embargo señala, que este documento no fue aprovechado y podía haber sido un buen punto que facilitara el debate y les indicara cómo estaban avanzando. Sobre iniciativas más recientes, señala que son acciones aisladas, sin una relación, y *“sin un objetivo claro de hacia dónde queremos ir”*.

En la pregunta referente a las dificultades encontradas para implantar la RSU en la UVa (CD5.), Carmen explica la campaña desarrollada por su Área *“Promoción del comercio justo, consumo responsable de la compra pública ética”*, y en relación a este tema nos explica las dificultades encontradas *“las propias inercias [...] que tenemos las instituciones, que ya nos hemos acostumbrado a trabajar con una serie de proveedores y es que el cambiar o confrontar con esos proveedores, cuales son las condiciones, pues siempre cuesta [...]. Es un dinero que la universidad invierte, pues ver de qué manera se puede invertir de la manera más responsable posible”*.

En una de las respuestas dadas por Carmen anteriormente, mencionaba la falta de una guía, un objetivo, un plan común, a lo que añade la necesidad de coordinación de la UVa. Las causas de esta se las atribuye al tamaño de la universidad, al gran número de departamentos, equipos y áreas. Como consecuencia de esta falta de información, se duplican las tareas, produciéndose también un doble gasto. Esto también fue apuntado por César (E1). Y señala que desde su área también se planteó una investigación para ver qué se estaba haciendo en esa materia.

Cuando se le pregunta acerca de la relación entre los miembros de la comunidad universitaria y la RSU, y sobre la concienciación de estos en esa área, *señala “creo que hay que hacer ahí, todavía, un trabajo muy grande”*. Para explicarlo mejor utiliza el caso de su propia área explicando que sólo llegan a un pequeño porcentaje de alumnos, y que son los que ya están concienciados, aunque utilizan el correo institucional o elaboren cartelería, siguen sin llegar. Su duda es si no llegan por un problema de planificación en comunicación, o porque en realidad *“no están interesados o que en estos momentos de sus vidas su prioridad, y es lógico también, es terminarla carrera y tratar de buscarse un futuro”*.



Acerca de la Memoria de Actividades del años 2013, del mismo modo que César (E1) explica *“pues la verdad, es que no la conozco mucho...”*.

En relación con la importancia que tiene la RSU en los diferentes campus y áreas, piensa que los campus externos tienen más relación con el entorno en que están ubicados, favoreciendo el desarrollo de esa área, e implicándose socialmente, lo que favorece la responsabilidad social. Esto lo justifica con el tamaño de las ciudades en los que se encuentran. En Valladolid, el papel de la universidad está diluido y difuso, causado principalmente por la falta de un campus que aúne todos los centros y por el tamaño del entorno.

### **Bloque 3: Comunicación de la RSU**

En respuesta a la pregunta sobre cómo es la comunicación dentro de la UVa acerca de la RSU, las dificultades que existen y la implicación de los grupos de interés, Carmen señala que se han celebrado una serie de reuniones convocadas por el área de RSU, facilitando la comunicación entre ambas áreas.

Sin embargo también hace mención a que hubo un cierto rechazo, más que al área de RSU, al menos así lo deduzco, a la función asignada en el Plan Estratégico para la UVa 2008-2014, *“Integrar todas las actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo, para englobarlas bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la universidad”*. Debido a que ya existía una colaboración estrecha entre el área de cooperación, la de calidad medioambiental y la de asuntos sociales, no veían qué aportaba a la coordinación existente. Indica que aunque han puesto de su parte todavía no se han puesto de acuerdo en qué entienden por RSU.

Considera fundamental el papel de la comunicación, y sin embargo *“es una de nuestras principales fallas, en general de todas las áreas [...] al final nos metemos a hacer actividades y a veces se nos olvida que tenemos que contarlos, y si no se cuenta, es como si no lo hubiéramos hecho”*. Uno de sus principales problemas surge porque no saben *“qué contar, cuándo contarlos, en qué momento y cómo hacerlo, para llegar a toda esa gente que no estamos llegando”*. Por ello es necesario un plan de comunicación que les facilite la tarea.

Explicando el modo en que la RSU comunica sus actividades, señala que el área de RSU ha *“volcado toda la información de lo que se ha ido haciendo en la Web”*, sólo ha recibido emails del Área de RSU sobre convocatorias de reuniones y el mero esfuerzo que requiere buscar la documentación en la web supone un problema.

### **Bloque 4: Implementación del plan y futuras líneas**

Piensa que un plan de comunicación es fundamental, sin embargo dice que lo más necesario es llegar a un acuerdo sobre qué es RSU y realizar un plan de sistematización a largo plazo, que conlleve un fuerte compromiso por parte de la UVa y que no peligre su continuación por

cambios en la dirección. Similar al Plan Estratégico 2008-2014, del que apunta que no se ha ido evaluando.

Y respondiendo a la pregunta sobre la posibilidad de llevarlo a cabo en coordinación con otras áreas, apunta que sí es posible, pero que es necesario que una de ellas lo lidere, y que este equipo tenga claro que no es simplemente imagen de RS.

### **ENTREVISTA PARA TESTEAR EL BOCETO 3 (E3)**

#### **Bloque 1: Origen y concepto**

Javier García, Director del Observatorio de DD.HH. define la RSU como *“la deuda que tiene la Universidad con la sociedad a la que en teoría debe servir”*. Añadiendo que no sólo puede ofrecer estudios y titulación, sino que tiene que formar parte de otros ámbitos y devolver a la sociedad lo que en ella se produce.

Desde el mismo instante en que se crea el Observatorio de DD.HH., como un órgano que ofrece a la sociedad una educación y divulgación de estos, está implícita su relación con la RS.

#### **Bloque 2: Implantación en la UVa**

En relación con el modo en que se ha implantado la RSU en la UVa, expone que se ha hecho un gran esfuerzo por implantarla y por coordinar, pero que todavía falta mucho. Sin embargo piensa que todavía no se ha alcanzado lo planteado en la misión de la UVa, señalando que sería necesario realizar planes estratégicos sobre el ámbito de la RS *“de cara a la sociedad”*, pero añade que pueden afrontarlo.

Refiriéndose a las acciones a destacar en materia de RSU, defiende que son bastante importantes, sobretodo la labor del director del área, que ha procurado participar en aquellos espacios donde se dialoga sobre RS, estando incluso presente en la elaboración de planes como RSC y DD.HH, que se publicará próximamente. Javier, señala que es muy complicado que se comprenda la importancia de formar parte y estar presente en estos espacios de discusión, pero que es *“absolutamente necesario”*.

Las principales dificultades, según Javier, son en primer lugar, hacer comprender qué significa y qué es RSU, es muy complicado, de mismo modo en que lo es involucrar y mentalizar a la misma comunidad universitaria. Sin embargo apunta que una vez se impliquen ciertos organismos, se apreciará la función específica de cada uno, para después realizar actividades y dar una respuesta coherente a esas cuestiones.

Piensa que una de las cosas que faltan en materia de RSU es implicarse de forma profunda en cuestiones referentes a las necesidades de la sociedad, porque la universidad posee medios, tanto humanos como materiales, que no se utilizan y que pueden servir, sobre todo en esta época, colaborar con cuestiones sociales.

Javier dice que es complicada la relación entre la comunidad universitaria y la RSU, porque no se comprende qué es, ya que son conceptos prácticamente nuevos, pero lo más difícil es de materializar, porque a lo que aspira la RS son aspectos voluntarios, de iniciativa casi personal, y añade *“otra cosa es darles una estructura interna y una institucionalización”*.

Sobre la memoria de 2013 opina, que es un gran esfuerzo, pero que, en su opinión es necesario un plan previo que guíe los contenidos de esa memoria, resaltando que lo más difícil es elaborar esas pautas no la memoria.

En su opinión la realización de un plan de sistematización es muy importante, y hace hincapié, en la gran utilidad que supondría, para llevarlo a cabo, un pequeño guión o estructura que guiara el proceso, designara a los participantes y sus funciones. Para una vez realizado se comunique de forma eficaz. Este debería contener una *“estructura clara”* que recogiera a los participantes, sus funciones y una comunicación eficaz.

En referencia al método que utilizaría para evaluarlo, propone el uso de mecanismos por competencias, y señalando que, previamente hay que fijar los indicadores, cuantitativos y cualitativos, que faciliten esta evaluación. Y sería recomendable contar con un técnico que esté formado para realizar esa tarea.

### **Bloque 3: Comunicación de la RSU**

A la hora de comunicar la RSU, no se implica a todos los miembros de la comunidad universitaria, principalmente, como indica Javier, es porque todavía no están establecidas la posición de cada uno. Aunque señala que si dentro de un tiempo, se aborda la RS como *“una cuestión institucional”* se podrá dar respuesta estos problemas. Y muestra su positivismo al respecto.

Indica que la comunicación es esencial en este proceso, ya que puede promover la toma de decisiones, tanto para difundir contenidos referentes a las medidas a adoptar o a difundir contenidos de la RS y su significado.

Piensa que las acciones de RSU se están comunicando con dificultad, no por falta de predisposición, si no por el reto que supone hacer entender que *“la universidad es más que un conjunto de titulaciones pegadas la una a la otra”*.

En respuesta a los medios de comunicación o a las herramientas, para la difusión de contenidos de RSU a la comunidad universitaria, Javier explica que si los programas sobre esta materia estuvieran ya implantados, se podía utilizar el correo institucional como medio básico, aunque toma en consideración las redes sociales, que son también efectivas, tanto para ponerse en contacto con los alumnos como con el personal docente, pero añade que utilizaría todos los medios a su alcance. Un aspecto a destacar en su respuesta es que propone, como solución a la incomunicación existente entre los diferentes centros que forman la UVa, una herramienta online que sirviera como red interna, que involucrara a todos los grupos y facilitara el diálogo.

Esta idea es un planteamiento muy interesante y a tener en cuenta a la hora de elaborar la propuesta de comunicación.

#### **Bloque 4: Implementación del plan y futuras líneas**

Señala que aunque se ha hecho un gran esfuerzo por extender la RSU por todos los centros, por parte del director del área, nunca se llega del mismo modo a todo el mundo, por eso propone seguir profundizando.

Javier ve posible realizar de forma conjunta un plan de sistematización, porque para él, la RS como concepto es tangencial, al igual que otros temas, sin embargo hay aspectos que son concretos de cada área.

Sobre el futuro de la RSU indica que lo esencial es definir de forma clara o *“ser valiente para tomar una decisión sobre cuáles son los contenidos de la RS, ver que... entidades u órganos dentro de la universidad pueden dar respuesta a ese tipo de contenidos”* para más tarde *“profundizar en la coordinación”*. Propone otra opción que sería definir qué tipo de RS quiere la UVa, cuáles son los órganos implicados y qué pueden aportar.

#### **ENTREVISTA PARA TESTEAR EL BOCETO 4 (E4)**

##### **Bloque 1: Origen y concepto**

Cristina Cano, técnico en el área de Calidad Ambiental, no da una definición concreta del término RSU, si no que hace referencia a que la Universidad de Valladolid tiene un Área de RSU que *“engloba a diferentes servicios, organiza actividades, aunque hay, [...] un servicio de RS a parte de esa área y [...] intenta englobar un poco todas las acciones, actividades que se pueden plantear para hacer de nuestra universidad más responsable”*. Y explica que dentro de la RSU, el papel del área de Calidad Ambiental es el punto de vista medioambiental.

La decisión de implicarse en la RSU, como nos explica, fue tomada por la directiva o el equipo rectoral y *“es una forma, en cierta medida, de buscar la colaboración y la coordinación entre diferentes servicios que a lo mejor hacemos cosas que están interrelacionadas pero cada uno por nuestra parte”*.

##### **Bloque 2: Implantación en la UVa**

En relación con la pregunta sobre el modo de implantación de la RSU en la Uva y la coherencia con la misión de esta, Cristina ha expuesto *“seguimos siendo bastante independientes, por lo cual, la coordinación entre los diferentes servicios, pues... tampoco es que haya existido mucho a la hora de implantarlo”*. Y añade que aunque se haya creado el área la RSU sigue siendo independiente.

Cristina, apunta que sólo conoce una acción que hayan llevado a cabo desde el Área de RSU, los Premios de RSU. Y explica que uno de los mayores inconvenientes que percibe, en relación con la RSU, es que no se ha informado adecuadamente a la comunidad universitaria, la existencia de esta. Y en relación con su propia área señala que aunque desarrollan actividades, les cuesta informar a la comunidad universitaria sobre lo que están realizando, concluye diciendo *“tenemos un problema de comunicación [...] a la hora de hacer llegar a la comunidad universitaria lo que desarrollamos”*.

Comenta que hay miembros de la comunidad universitaria que si comprenden la necesidad de contar con una política de RSU, pero que existen otros muchos que no, pero señala que la RS es un tanto intrínseca a las personas y sus inquietudes, habiendo personas que se prestan a colaborar y participar, y otras que *“son totalmente ajenos a todo lo que se les proponga”*.

Sobre la memoria no puede dar una opinión demasiado amplia, ya que reconoce haberse leído sólo el apartado elaborado por su área, en relación con el trabajo que en ella se realiza.

Le resulta interesante la idea de un plan de comunicación, ya que siempre ha sido un problema para ellos. Lo considera incluso *“imprescindible”* porque no han conseguido llegar a la comunidad universitaria, ni implicarles. Y piensa que *“es un ámbito perfecto para poder hacerlo, porque [...] nos estamos dedicando a educar y a formar a las personas, [...] no sólo conocimientos técnicos o específicos de las carreras que estén estudiando sino en cierta medida [...] motivarles para que sean también responsables socialmente”*.

### **Bloque 3: Comunicación de la RSU**

Cuando responde a la pregunta acerca de cómo se comunica la RS dentro de la universidad, si existe algún problema y si se implica a todos, vuelve a comentar que la comunicación no es eficaz, y comenta algo muy interesante para la futura propuesta, *“en realidad tampoco hemos llegado a presentar todos los servicios conjuntamente como el área de RS. Cada uno, digamos, seguimos manteniendo esa independencia y e... tampoco hemos llegado a plantear el organizar algo desde todos los servicios”* y pone de ejemplo la organización de unas jornadas, que sirvan a la vez de animación a la comunidad y de medio para informar sobre lo que es la RS de la UVA.

Piensa que el papel de la comunicación es esencial porque es uno de los grandes problemas de las actividades que su área realiza. Explica que no saben cómo conseguir llegar a la comunidad universitaria, resaltando que muchos desconocen su existencia y otros desconocen en qué consiste su actividad, llegando al final sólo a un grupo reducido. Pero recalca que si esas personas tienen inquietudes, deberían plantearse buscar información sobre lo que hace la UVA en esa materia.

Sobre los medios que utilizan para difundir esa información, destaca el uso del correo institucional, aunque también están presentes en Facebook y Twitter. Reconocen sus debilidades en comunicación y su poca predisposición a identificarlas y resolverlas.

#### **Bloque 4: Implementación del plan y futuras líneas**

Señala que no tiene la misma importancia la RSU en todas las áreas y campus, y que de hecho, cada área sigue realizando las actividades que ya venía haciendo, y que a título propio es donde se la plantean, porque tienen otras prioridades.

En relación con la elaboración conjunta de un plan de RSU, defiende que es posible, pero que es complicado debido a que todas las áreas son muy independientes y se centran en su propio trabajo.

Las líneas de futuro que plantea son potenciar la visibilidad, informando a la comunidad universitaria sobre la implicación de la UVa en RSU, con el objetivo de que participen; y facilitar, una vez estén motivados, el acceso a la informaciones referentes a ese tema.

#### **ENTREVISTA PARA TESTEAR EL BOCETO 5 (E5)**

Esta entrevista, a diferencia de las demás fue elaborada de forma online, por motivos geográficos.

#### **Bloque 2: Implantación en la UVa**

Susana de Andrés, miembro del PDI y persona implicada en la implantación y desarrollo de la RSU en la UVa, opina que el hecho de crear un área de RSU es un punto a tener en cuenta, al igual que la voluntad que se ha puesto en este proyecto. También señala que se ha intentado captar el interés de los miembros de la comunidad universitaria a través de los Premios.

Acerca de la relación entre los miembros de la c. universitaria y la RSU explica que un gran número de personas llevan a cabo actividades de RSU, pero que no se denominan así.

En relación con las dificultades encontradas a la hora de implantar la RSU en la UVa, añade que *“en la universidad se deja hacer, pero no hay un reconocimiento ni un apoyo institucional. Todo se hace por empeños personales”*.

Piensa que es necesaria una estrategia, y por consiguiente acciones y responsables encargados de su fomento. En su opinión sí que se está llevando a cabo, pero falta que se recojan en un mismo concepto o marco las acciones y códigos que utiliza la universidad.

En relación con las acciones que destacaría en materia de RSU, señala aquellas *“que, siéndolo, no se autodenominan así”* y añade que existe una terminología específica en cada ámbito, y por eso no hay *“conciencia de ese concepto o estrategia marco”*.

Lo que más podría afectar a la RSU, como plantea Susana, son las noticias en las que aparezca la institución llevando a cabo prácticas no responsables. Y otra cosa que podría afectarle, sería, que sin una estrategia común se dividieran en distintas áreas las actividades a realizar, porque ***“se compite internamente por presupuestos, recursos, etc.”***.

Señala que la Memoria de actividades 2013, es importante, en la medida en que ha servido de inicio para nuevos procesos. Pero, sin embargo apunta que esta memoria *“singulariza lo que se ha hecho desde el área. Pero las memorias de RS integran lo que se hace en distintas áreas.*

### **Bloque 3: Comunicación de la RSU**

Para informar sobre RSU, se utiliza principalmente la web de la UVa, y sirviendo también para promocionar, sobre los premios o las jornadas.

Respecto al papel que ocupa la comunicación, responde “creo que no se dimensiona la importancia de la comunicación.

Identifica el correo electrónico y las noticias de la web como los medios más utilizado.

### **Bloque 4: Implementación del plan y futuras líneas**

En referencia a un plan de comunicación de responsabilidad social universitaria opina que sería complicado implantarlo, “transferir responsabilidades y crear reconocimiento sobre las acciones y los compromisos”. Apunta a que debería contener los mismos puntos que un informe de RS y que para evaluarlo se deberían utilizar los protocolos de autoevaluación que utilizan las universidades.

Opina que si es posible llevar a cabo un plan de RSU, colaborando con otras áreas incluida la de RSU, pero actualmente su situación es delicada porque aún no se conoce el compromiso del nuevo equipo rectoral.

Como líneas futuras señala la necesidad de “una estructura o un comité de RSU y crear un informe anual y divulgarlo. Un documento en que se publicaran los compromisos y logros de la UVa en materias como la sostenibilidad, DD.HH., cooperación al desarrollo, etc.

### **8.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

A continuación se desarrollará la propuesta estratégica como resultado de la investigación previa realizada a lo largo de todo el trabajo. En ella se verán reflejadas teorías, enfoques, principios, objetivos, etc. mencionados con anterioridad, y se tendrá en cuenta lo analizado en materia de la RSU en la UVa y las respuestas de las entrevistas.

*Universidad de Valladolid*

*Guía de  
alternativas  
estratégicas*





# Índice

## **Análisis de la situación**

- Objetivos
- Actividades

## **Análisis del entorno**

- Análisis PEST
- Análisis de otras universidades

## **Análisis interno**

- Organigrama
- Colaboración con otras áreas
- Misión, visión y valores
- Análisis económicos del Área de RSU
- Análisis de la comunicación del Área de RSU

## **Análisis estratégico**

- Amenazas y oportunidades: jerarquización y matrices de análisis
- Fortalezas y debilidades: jerarquización y matrices de análisis
- Resumen y matriz DAFO

## **Formulación de acciones estratégicas**

- Objetivos del Área de RSU
- Análisis de vulnerabilidad: amenazas – debilidades
- Análisis de potencialidad: oportunidades – fortalezas

## **Enumeración, definición y descripción de las acciones estratégicas**

### **Alternativas estratégicas**

- Evaluación, definición y suma de valor de las alternativas estratégicas

### **Elección de la alternativa estratégica**

### **Conclusiones**



Esta Guía de alternativas estratégicas pretende ser un documento facilitador de la tarea de plantear acciones estratégicas que ayuden al Área de RSU o a la Universidad de Valladolid, si en algún momento deciden seguir desarrollando su compromiso con la responsabilidad social.

Se han realizado un análisis del entorno, uno interno y otro estratégico, que nos permitiera formular las acciones estratégicas y por lo tanto los objetivos, para más adelante elaborar la propuesta de alternativas estratégicas.

Estas no son más que posibles combinaciones de las diferentes acciones estratégicas que se propondrán, definirán y evaluarán. Estas alternativas se compararán entre sí, mediante la media ponderada de la evaluación de las acciones estratégicas que las componen, decantándonos sólo por una.

Sin embargo como todavía el futuro del Área es incierto no ha sido posible definir quién se responsabiliza de cada acción, la fecha concreta de inicio y final y el coste preciso de la misma.

## *Análisis de la situación*

En el año 2006, la Universidad de Valladolid comenzó a realizar un plan estratégico para el periodo 2008-20014. Dentro de su objetivo estratégico 3 “Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social”, se inició y desarrolló un proyecto vinculado al objetivo operativo 3.b. “Promover en la UVa actitudes e iniciativas de responsabilidad social” (Eje 4: La Universidad y la Sociedad).

Este proyecto se llamo “Factoría sobre Responsabilidad Social”, dirigido, coordinado y desarrollado por la directora del Área de Asuntos Sociales, dependiente del Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo, la Prf<sup>a</sup> Natividad de la Red.

Para llevarlo a cabo se buscó financiación, ya que era necesaria para realizar las diferentes actividades que se pretendían. Finalmente fue la Obra Social y Cultural de Caja Burgos la que aceptó financiar el Proyecto, a través de la firma de un convenio de colaboración entre ambas entidades, en 2008. Este se prorrogó en 2009 y 2010.

En el 2008, dentro de la Memoria 2008-2009 de la UVa, vienen recogidos los objetivos y las actividades relacionadas con la RSU.

### **Objetivos**

- Generación de acciones formativas para el desarrollo de la responsabilidad social en el ámbito académico y extra-académico. Desarrollado en las Jornadas sobre RS, a las que asistieron 250 personas.
- Conocimiento y potenciación de las materias y temas relacionados con actitudes e iniciativas de RS en el marco de la formación de la UVa. A este efecto se realizaron una escala de actitud sobre responsabilidad social y ha sido rellenada por 647 alumnos. Además 86 profesores han informado sobre materias docentes relacionadas con la RS.
- Promoción de líneas de investigación aplicada sobre actitudes e iniciativas de colaboración y responsabilidad social en el ámbito académico y extra-académico. Reflejado en la Convocatoria de Premios de Investigación y Convocatoria de Becas de asistencia a cursos sobre RS.

### **Actividades**

#### **Campus de Palencia**

- Talleres para el desarrollo del Eje Estratégico 4: La Universidad y la Sociedad, del Plan estratégico UVa.
- Taller intergeneracional sobre nuevas tecnologías, en coordinación con el Ayuntamiento de Palencia.

- Taller para Orientaciones de Enseñanza Secundaria, “Construyendo la decisión vocacional”.
- Participación en el estudio “La atención a la diversidad: necesidades y buenas prácticas en la F.P. ara el empleo en los departamentos de orientación”.
- Proyecto: “La Responsabilidad social en la clarificación de valores, agresividad y resolución pacífica de conflictos”.
- Proyecto: “Evaluación de los factores psicosociales del estrés a través de un servicio de prevención de riesgos laborales en actividades de tiempo libre”.

#### Campus de Segovia

- Inclusión de la responsabilidad social: Creatividad publicitaria y Estructuras de la publicidad.
- Inclusión de la RS en el Programa Oficial de Postgrado Máster “Comunicación con fines sociales”.
- Propuesta de inclusión de RSU en los nuevos planes de estudio en fase de elaboración: Grado de Publicidad y RR.PP. y Grado de Derecho.

#### Campus de Soria

- Taller sobre el tratamiento de la discapacidad en la Unión Europea.
- Nociones básicas de nuevas tecnologías para personas mayores.
- Cursos de Braille.
- Coloquios con los miembros de las asociaciones en las que se debatan temas de actualidad o relacionados con su discapacidad y la Universidad.

#### Campus de Valladolid

- La responsabilidad social en la Psicología social.
- Actitudes y motivaciones en el cambio social.
- Responsabilidad social y política de cooperación en la asignatura Política Social.
- Ética y responsabilidad en el curso de postgrado sobre “La atención a personas mayores y personas con discapacidad”.

Las actividades sobre RS dentro del Proyecto “Factoría sobre Responsabilidad social” llevadas a cabo en el curso 2009-2010 siguen apareciendo reflejadas en la Memoria elaborada por la UVa al final de cada curso, como forma de evaluación del Plan Estratégico. Las actividades realizadas van en relación a los objetivos previamente expuestos al principio de este epígrafe.

#### Objetivo: Generar acciones formativas

- Jornadas “Conoce la RS de tu Universidad”.

- IX Jornadas de Educación 2010: Diálogo Educación y Comunidad. RSU.
- Curso: “RS en empresas y otras organizaciones”.

#### Objetivo: Potenciar materias y temas

- Programa de prácticas académicas en materia de RS, pretendiendo que el alumnado experimente la aplicación de conocimientos relacionados con la RS en organizaciones y entidades en las que se inserta.

#### Objetivo: promocionar líneas de investigación aplicada

- Convocatoria de 4 premios de investigación
- Convocatoria de 5 ayudas para asistencia a cursos sobre RS

En el mes de mayo de 2010, el Rector Marcos Sacristán procedió a crear el Área d RSU, dependiendo directamente de él, y haciendo realidad una de sus propuestas durante la campaña electora. La puesta en marcha de esta área ha plasmado el compromiso de hacer de la UVa una universidad más transparente, más sostenible, más eficiente y mejor relacionada con sus grupos de interés o *stakeholders*.

Para dirigir esta área, el Rector, nombró a Luis M<sup>a</sup> Arribas. Uno de los objetivos fue continuar con el Proyecto “Factoría sobre la RS”. Además la primera acción del director del Área fue convocar a todos los directores y responsables de las áreas vinculadas a la RS, así como a algunos Vicerrectores para informarles sobre las líneas a seguir, destacando la de llevar a cabo una labor de expansión y difusión del conocimiento de la RS a todos los campus de la UVa, mediante la celebración de Jornadas itinerantes.

Además en la Memoria del curso 2010-2011 se recogen más actividades llevadas a cabo en esta materia.

#### Vicerrectorado del Campus de Soria

Con el objetivo de promover actitudes e iniciativas de RS firmaron varios convenios en materia de formación con “Cruz Roja” y en colaboración con la Plataforma de Voluntariado de Soria. También se organizaron varias exposiciones y conferencias.

Cabe resaltar que 5 alumnos, a través del curso de “Introducción a la Cooperación Internacional al Desarrollo”, disfrutaron de becas PACID para realizar sus prácticas.

#### Campus de Palencia. Escuela Universitaria de Educación

- II Jornadas sobre RS UVa- Caja Burgos. “Responsabilidad Social: Universidad, aprendizaje-servicio y voluntariado”.
- Ponencias de la profesora Susana Lucas Mangas en el Congreso Internacional de Psicología y Educación:

- “Aprendizaje-servicio y RS como modelo de intervención social para el desarrollo rural”.
- “Estrategias de integración curricular de la RSU a través del aprendizaje-servicio”.
- “Estudio iberoamericano sobre influencia de la educación universitaria en la RS”.

En relación con las Jornadas itinerantes antes mencionadas, iniciadas en 2009, continuando en 2010 y finalizadas en 2011, se publicó un libro “Jornadas RSU 2009,2010 y 2011”, a modo de recopilación de todo lo acontecido a su alrededor, incluidas ponencias, presentaciones, fotografías, foros, conclusiones, material promocional, dossiers de prensa, etc. Disponible dentro de la web de la UVa, en la sección del Área de RSU, en el apartado de publicaciones, ya que siguiendo con los principios de RS y siendo respetuosos con el medio ambiente, facilitando su acceso y divulgación, se optó por el formato digital.

Siguiendo con las actividades que recogen las Memorias de la UVa, en la de 2011-2012, se hace referencia a las siguientes:

#### Vicerrectorado del Campus de Palencia

- Exposición organizada por Cruz Roja sobre el progreso de “Acogimiento Familiar”, acompañada de dos sesiones informativas sobre el programa.
- Campaña de Donación de sangre en el Campus.
- Exposición, organizada por Cruz Roja, “Te corresponde, nos corresponde”.
- Cata de vino solidario a favor de la ONG Colabora Birmania (Asociación Humanitas).
- “Jornada de Promoción del Diagnóstico Precoz de la infección por VIH”.
- “Día del donante universitario”
- Exposición de Presentación de Ingeniería Sin Fronteras CyL del Proyecto de Huertos Ecológicos Universitarios.
- Celebración del Día Mundial de la lucha contra el SIDA, conferencia “50 Años respondiendo al SIDA, 30 Años celebrando la vida”.
- Venta de claveles solidarios a beneficio de un Hospital de Monkole (Congo), organizado por la Asociación Humanitas.
- Día Internacional de la Mujer Trabajadora, Ciclo de Mujeres.
- Mesa redonda “Haití de después de dos años”. Manos Unidas.
- Conferencia “Amnistía Internacional se moviliza para conseguir un Tratado Internacional sobre el Comercio de Armas que salve vidas”.
- Actuación Teatro- Foro “Encadenad@s a la Universidad”.
- Charla-coloquio “Proyecto FIARE”, una banca ética y transparente, sin ánimo de lucro y en manos de la ciudadanía, como alternativa a la banca tradicional.

#### Vicerrectorado del Campus de Segovia

- Jornadas sobre RS: Comunicación, responsabilidad y compromiso social

#### Vicerrectorado del Campus de Soria

- Celebración de Jornadas RS en el Campus de Soria

#### Escuela Universitaria de Educación de Palencia

- Jornada sobre “RS en el Campus de Palencia: igualdad de derechos sociales y RS”.

#### Campus de Segovia, Facultad de CC.SS., Jurídicas y de la Comunicación

- Jornadas sobre RS. El nuevo contexto de la comunicación
- Medios de comunicación y política institucional en entornos vinculados con la defensa

#### Campus de Valladolid. Escuela de Ingenierías Industriales

- I Curso de RSC

En la Memoria del curso 2012-2013 se hace referencia a la innovación docente, basado en el enfoque educativo del EEES que quiere que la Universidad ayude a los estudiantes a desarrollar competencias en cuestiones transversales, académicas y profesionales. El abordaje de esto lo plantea desde el punto de vista del desarrollo personal del propio docente, hacia la consolidación de equipo docentes y la interacción entre distintos agentes académicos y sociales, lo que llevará a una mejora de la institución, y por ende de la sociedad en la que se encuentra.

Como apoyo a esta línea se ha seguido con la convocatoria de Proyectos de Innovación Docente, que en relación con el ámbito de la RS han sido aprobados 20.

#### Vicerrectorado del Campus de Palencia

- Representación de la obra “Han asesinado a Don Juan” para la celebración del Día Internacional de la Mujer.
- Jornada Mujeres, sostenibilidad y creatividad
- Campaña de donación de sangre
- Conferencias sobre RS
- “Día del donante universitario”
- Jornadas y actividades desarrolladas por la Asociación Humanitas

## Vicerrectorado del Campus de Segovia

- Conferencias sobre RS y acto de entrega de los Premios sobre RS

Por último en el curso 2012-2013, no se ha llevado a cabo ninguna Memoria de la UVa, sin embargo sí se ha realizado una desde el Área de RSU. En ella se incluyen las actividades realizadas por el propio Área, las memorias de las actividades de las áreas con las que colabora (Asuntos Sociales, Cooperación Internacional al Desarrollo, Calidad Ambiental y Observatorio de DD.HH.), las de los campus externos, la memoria de gastos y la de prevención de riesgos.

Esta Memoria es un fin de ciclo, ya que ha cambiado el equipo rectoral y por consiguiente el director del Área.

Además el futuro del Área, al depender directamente del rectorado, es incierto.



## *Análisis Externo*

### Análisis PEST

#### Factores políticos

A nivel internacional el organismo que lleva a cabo las acciones y medidas para promover en la sociedad los principios de la RS y la sostenibilidad es la ONU, junto con las instituciones de educación superior. Es un intento de conseguir un mundo más sostenible y responsable, tanto a nivel económico como social y medioambiental, y lo hace a través del Decenio de Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014), los Principios de Educación Responsable en Gestión y las Conferencias Mundiales sobre Educación Superior.

En el ámbito europeo se tiene en cuenta la educación tanto en materia de RS y sostenibilidad, ya que las instituciones de educación superior forman futuros directivos y trabajadores socialmente responsables y con valores sostenibles, lo que podrá contribuir a un futuro con estas características.

Además comienzan a promover la transversalidad de la RS, que puede verse a través del Libro Verde, la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la “RS de las empresas: contribución al desarrollo sostenible” y otra “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo, hacer de Europa un poco de excelencia de la RSE”.

En España, como en otros ámbitos es complicado encontrar medidas que afecten en exclusiva a la RSU, pero no tanto a los distintos principios de esta de forma individual. Ejemplos: Foro de RSE, Consejo estatal de RSE y ANECa. Aunque hay dos que sí se refieren de forma directa a la RSU, la CRUE y los Objetivos de la Educación 2010-2020.

A nivel legislativo, en este mismo ámbito, las autoridades pretenden modernizar el sistema universitario, para favorecer, como hemos señalado antes, un desarrollo sostenible a todos los niveles, para cumplir las demandas de la sociedad.

Para lograr este cambio es necesaria una cooperación entre el Gobierno, la Universidad y la Sociedad.

A nivel de la UVa, el hecho remarcable, y que puede tener un efecto o un impacto desfavorable es el cambio de equipo rectoral.

La incertidumbre respecto al futuro del Área, el presupuesto, las líneas a seguir, etc. suponen actualmente un problema en la planificación, ya que son cuestiones esenciales.

### Factores sociales

Este es el punto más fuerte de la RSU, ya que son estos factores en concreto los que la conforman.

A nivel medioambiental, cada vez es mayor la preocupación de la sociedad, sin embargo sigue haciendo falta promover medidas que lo protejan, ya que la industrialización hace que la contaminación aumente. También es cierto, que se está procurando avanzar en este sentido y obligando a las empresas a reducir esta.

A nivel social, con la crisis, los problemas son cada vez mayores. Hay falta de empleo, lo que lleva a una falta de recursos, necesarios para la subsistencia. Esto está llevando a otro tipo de problemas sociales, como la pobreza, la delincuencia, la emigración juvenil, etc. Todo esto hace que el Área deba trabajar más.

### Factores tecnológicos

En RSU, la tecnología está facilitando su promoción, su difusión, la posibilidad de debatir y seguir avanzando en esta área.

Además gracias a las nuevas tecnologías, redes sociales, y la globalización, la denuncia social está aumentando cada vez más, lo que hace que la sociedad sea cada vez más crítica, con aspectos con los que está en contra. Es un mecanismo de evaluación.

En relación con el área de RSU, las nuevas tecnologías han facilitado el contacto, la difusión, la promoción y ha permitido ser medioambientalmente más responsables, gracias al modo digital.

### Análisis de otras Universidades

En este apartado se expondrán ejemplos de otras universidades que están llevando a cabo medidas en el ámbito de la RSU. No es motivo de comparación o aspiración, porque cada universidad es única y tiene sus propias necesidades, es simplemente a título informativo:

#### Iniciativa del Enfoque Gerencial de RSU

- **Universidad Santiago de Compostela en 2003:** evolución de una memoria económica-financiera a una basada en los impactos de sus actividades en el marco de la RS usando parámetros del GRI.
- **Universidades andaluzas 2009:** se unieron a través del Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas andaluzas, y elaboraron una memoria de RSU. En la actualidad cuentan con una página web que reúne normativa,

pronunciamientos y bibliografía de interés sobre RSU, como forma de promoverla y colaborar en su desarrollo.

- **Universidad de Navarra 2010:** usando la metodología GRI, ha publicado un documento, previo a su memoria de RSU, que contenía 3 grandes bloques: compromiso con sus *stakeholders*, resultados obtenidos de su actividad docente, investigadora y de transferencia, y soluciones para las problemáticas medioambientales y de gestión sostenible y transparente.
- **UNED** en relación con la EU2015 elaboró un informe diagnóstico utilizando los indicadores del GRI.
- **La Universidad de Zaragoza:** llevó a cabo el proyecto “Universidades responsables”, que dio lugar al informe “Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza”, que pretende mejorar la gestión universitaria y los servicios que ofrece, para responder de forma adecuada a las necesidades y expectativas de la sociedad, haciendo un buen uso de los recursos públicos.

#### Iniciativas del Enfoque Transformacional de la RSU

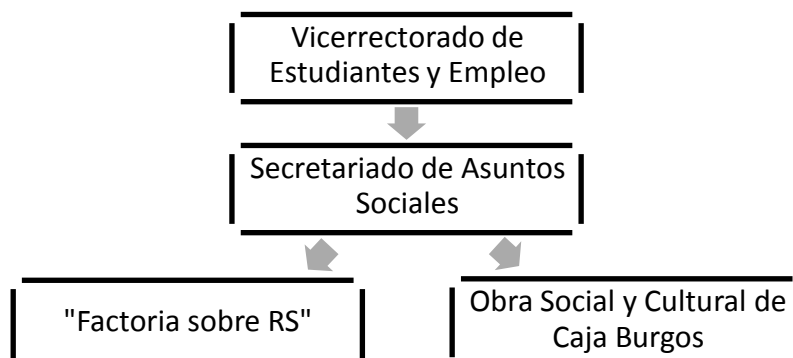
- **Universidad de Castilla- La Mancha:** actividades de voluntariado, cooperación al desarrollo y acción social, y conectar con la sociedad local a través de la comunidad universitaria.
- **Universidad Autónoma de Madrid:** proyectos de voluntariado y cooperación al desarrollo con el apoyo de la Oficina de Cooperación y Solidaridad, con su programa de voluntariado de integración y apoyo escolar, y su programa de apoyo adulto mayor, de la residencia Nuestra Señora del Carmen.
- **Universitat Oberta de Catalunya:** Campus para la paz y la solidaridad, y el uso de iniciativas e-learning para el desarrollo de valores.
- **Universidad de Lleida:** Centro para la Cooperación internacional, Programa de vivienda para voluntarios y Programa movilidad solidaria.

#### Iniciativas del Enfoque Normativo de la RSU

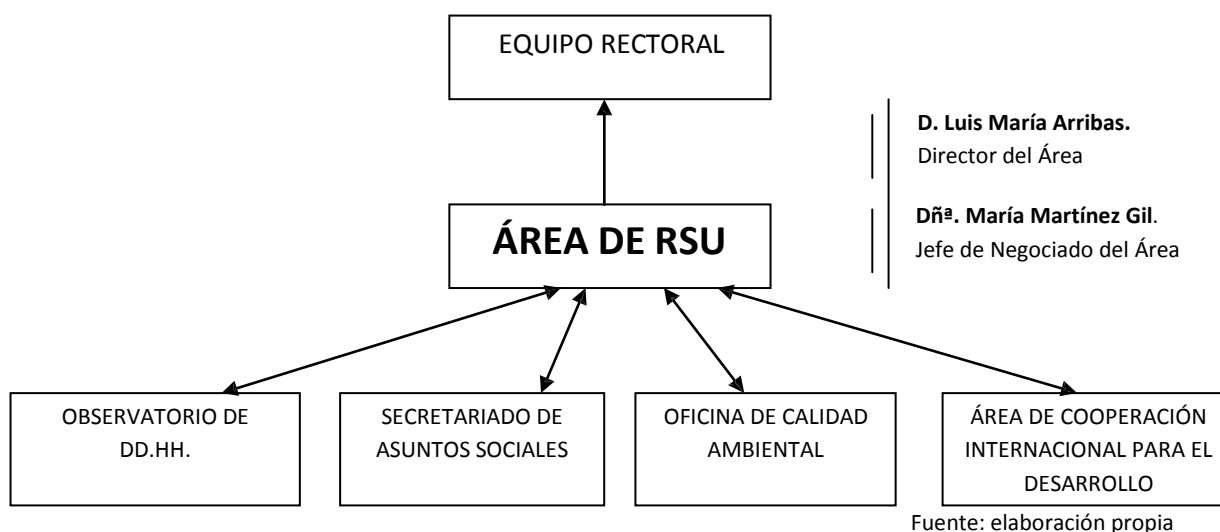
- **Universitat Politècnica de Catalunya y Naciones Unidas:** crean Global University Network for Innovation (GUNI), para el fortalecimiento de la educación superior a nivel internacional desde el punto de vista de la RSU.
- **Cátedras UNESCO y Centros de Investigación y Redes de Innovación:** forman parte de GUNI y realizan informes y conferencias anuales apoyando la RSU.
- **Universidad Francisco de Vitoria:** proyecto “Campus Euro- Americano por la RS”.
- **Universidad Jaume I:** crea el equipo “Sostenibilidad de las organizaciones y gestión de la RS”.

## Análisis Interno

Antes del Área de RSU



Una vez establecida el Área de RSU



### Colaboración con otras Áreas

Al establecerse como Área de RSU asumió sus propias competencias, programas y actividades, recogidas en su exposición de la misión, visión y valores, todo ello basado en la definición de RSU en la que se ven reflejados, propuesta por la UNED en su informe diagnóstico sobre RSU (UNED,2010).

*“Ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.*

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción, desarrollo e impulso de criterios y actuaciones relacionadas con la RS, visibles en el quehacer de la universidad.</li> <li>• RSU transversal, afectando a todos los miembros de la comunidad universitaria y a todas sus áreas.</li> <li>• Integrar todas las actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo, para englobarlas bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión del interés y compromiso del Rector y toda la comunidad universitaria con los principios y valores de un comportamiento socialmente responsable.</li> <li>• Reflejo del compromiso de actuación transparente y de comunicación con sus <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Vehículo integrador de todas las actividades sociales, de cooperación al desarrollo, de protección y promoción ético del medioambiente.</li> <li>• Instrumento de comunicación utilizando las redes universitarias y sociales para difundir, y atraer a sus programas y actividades</li> <li>• Vehículo de transmisión a los <i>stakeholders</i> de valores éticos en su comportamiento hacia la sociedad</li> <li>• Referente de integración de la proyección social, económica y medioambiental de la UVa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación gracias a la transversalidad de sus acciones y de la circulación de información.</li> <li>• Diálogo continuado con sus <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Transperencia en la gestión y expresada en informes y memorias de RSU</li> <li>• Empatía,</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en la información de la web de la UVa en la sección RSU

Como se exponía en el cuadro anterior, uno de los propósitos del Área, es integrar todas las actividades relacionadas con la RS, su promoción y desarrollo, para englobarlas bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la Universidad.

Esto ocurre con las actividades de 4 Áreas:

- Secretariado de Asuntos Sociales
- Observatorio de DD.HH.
- Área de Calidad Ambiental
- Oficina de Cooperación Internacional al Desarrollo

Sin embargo, hay otras tantas actividades, desarrolladas en la UVa, que aunque no se denominen como tal, también están englobadas dentro de ella.

Volviendo a la colaboración entre las distintas áreas, y cómo resultado de las entrevistas realizadas a sus miembros, se aprecia una predisposición por aunar fuerzas, tanto para impulsar la RSU en la UVa como las actividades propias de cada área. Sin embargo, esta cooperación se ha visto dificultada, ya que por costumbre tienen un modo de trabajar autónomo, aunque de forma puntual sí que colaboran entre ellas.

Y esto hace que se dividan esfuerzos y se acabe compitiendo internamente, duplicando actividades y gastos.

### **Análisis Económico del Área**

En un comienzo, gracias al convenio con la Obra Social y Cultural de Caja Burgos, el Área contaba con 120.000€ que se fueron invirtiendo en las diferentes actividades llevadas a cabo desde 2008.

Una vez formada el Área, el aporte económico proviene del rectorado y de otras entidades externas a la UVa, que colaboran en pequeñas cantidades que permiten realizar actividades puntuales.

El mayor problema, como se concluye en las entrevistas, es que el Área, a diferencia del resto de Áreas de la UVa, no tiene una partida presupuestaria propia, que le permita seguir financiando su programa de promoción y desarrollo de la RSU en la UVa.

### **Análisis de la Comunicación del Área**

De lo analizado en las entrevistas, se puede apreciar las carencias existentes en comunicación, tanto en el Área de RSU como en las demás que colaboran con ella.

A nivel de comunicación se utilizan los medios institucionales como el correo electrónico, la página web, los talleres, jornadas, cursos, premios, ponencias, congresos y campañas.

El principal problema del email institucional es el gran número de emails que recibimos, y por tanto se tienden a eliminar. Sumado esto a la poca versatilidad, hace que sean poco atractivos para la comunidad universitaria. Es cierto, que también es responsabilidad y compromiso personas abrirlos y mantenerse informado sobre lo que ocurre en la Universidad.

La página web, como todos indican, es muy útil a la hora de difundir, acceder y compartir información, sin embargo el mero hecho de tener que buscar, a veces sin éxito, información en la web, crea rechazo.

Además, el cambio reciente de esta y el volcado de información todavía en proceso, dificulta aún más este hecho.

Los talleres, jornadas, ponencias y congresos realizados en estos años, han sido una buena forma de informar a los alumnos y profesores, incluso en algún caso también a la sociedad en la que la UVa está insertada.

Los talleres, al incluir una parte práctica, hace que la implicación sea aún mayor, cosa que a veces es difícil de conseguir con las ponencias, que crean pasividad en algunas personas.

Pero lo remarcable de estas, es que en torno a un mismo tema, se pueden ver diferentes enfoques y puntos de vista.

La promoción del voluntariado como aprendizaje-servicio es una forma idónea para que los alumnos presten un servicio a la comunidad, que además es demandado por esta, y ellos aprendan de ello, sirviéndoles de práctica. Aunque es necesaria una implicación de las autoridades universitarias para facilitar el proceso

Las campañas tanto de donación de sangre como de otro tipo, en muchos casos, su éxito es reducido, y cómo explican en las entrevistas, esto suele deberse a una mala planificación. Sin embargo, hay que ser conscientes que recibimos impactos publicitarios diarios, y que hace falta que capte nuestra atención para que nos detengamos. De todas formas, en este caso, el hecho de lanzar campañas gráficas resulta muy pasivo y necesitaría de un apoyo para potenciarlo y que lograra la repercusión necesaria.

En resumidas cuentas, la información y las campañas gráficas no llaman la atención, debido al gran número de impactos e emails que recibimos a diario, unido a la pasividad de los receptores, los resultados que se obtienen no son buenos. Para

solucionarlo, sería necesario una adaptación de la campaña al medio y a cada grupo de interés, porque no todos los medios y herramientas son igual de eficientes para cada segmento.

Las redes sociales, tanto Facebook como Twitter, funcionan con alumnos y profesores, sin embargo, el simple hecho de que sólo llegue a quien ya participa en las actividades, supone un problema. Se debe informar de la existencia de estas vías de comunicación.

Con los congresos, talleres, charlas y ponencias ocurre, en muchos casos, la actitud de los asistentes es pasiva, lo que evita la interacción y el diálogo, algo que promueve la RS.

La asistencia suele ser reducida, porque las campañas de información no suelen ser efectivas, unido al desconocimiento sobre la propia RSU.

Las jornadas itinerantes, sin embargo, al realizarse en espacios más reducidos, aulas durante horas lectivas, eran muy positivas, porque se salía de la rutina potenciando el interés. Y gracias al tamaño del espacio, invitaba al diálogo, creando un ambiente discernido. A pesar de esto, el hecho de que no se pudieran seguir realizando, y no se llegara a todos los alumnos es un punto a tener en cuenta.

A los grupos de interés a los que se ha llegado mayoritariamente, es a los alumnos y docentes. Aunque el número de los últimos es más reducido, puesto que no se ha realizado ninguna propuesta enfocada directamente a ellos. Ocurre lo mismo con el PAS.

Hacia la sociedad, se han realizado actividades muy puntuales, señalando que es en los campus periféricos donde más se han hecho, quizás por el tamaño de las ciudades o por la implicación de la comunidad universitaria con la sociedad.

Los premios han sido un gran llamamiento a los grupos de interés primarios, implicándoles de forma directa y haciendo que se sientan parte, tanto de la UVa como de la RSU, y además sus propuestas sean premiadas. A pesar de esto, es apreciación personal, no han tenido la difusión necesaria, para llegar al total de la comunidad universitaria.

En todas las entrevistas hemos percibido la predisposición de llevar a cabo de forma conjunta un plan de RSU, sin embargo problemas internos, sumados a otro tipo de aspectos lo han impedido.

La mayoría de problemas en el ámbito social suelen ser a raíz de problemas de comunicación, por ello es necesario un buen diagnóstico que ayude a encontrar una solución.



Esto es esencial, porque lo que no se comunica no existe, y lo que se comunica mal, en muchas ocasiones es contraproducente y crea los efectos adversos.

La línea comunicativa o la estrategia comunicativa tienen que estar vinculada a la estrategia de la organización, tiene que existir una coherencia y una cohesión.

A fin de cuentas, la comunicación tiene el sentido de cohesionar y afianzar el valor de la organización, tanto interna como externamente.

## Análisis Estratégico

Este análisis estratégico, consiste en exponer las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, jerarquizarlas y hacer sus matrices de análisis, para facilitar la elaboración de la matriz DAFO, y de este modo establecer los objetivos, analizar la vulnerabilidad y la potencialidad.

### Amenazas y Oportunidades. Jerarquización y matrices de análisis (Análisis externo)

#### Amenazas

1. Crisis actual
2. Poca concienciación en la importancia de la RSU
3. No cultura de mostrar los resultados
4. Cambio de rectorado
5. Falta de apoyo de instituciones privadas
6. Idea de Universidad como simple formadora de conocimientos
7. Costumbre de trabajar de forma autónoma
8. Falta de implicación en lo que se lleva a cabo en la Universidad
9. Medios de comunicación institucionales poco versátiles
10. Distancia geográfica de los centros de la UVa

		PROBABILIDAD	
		ALTA	BAJA
IMPORTANCIA	ALTA	A4 A1 A8	A5 A6 A9
	BAJA	A2 A7	A3 A10

#### Oportunidades

1. Proliferación de la RSU en todos los ámbitos
2. Auge de la concienciación social y medioambiental
3. Longevidad de la Universidad
4. Tecnología como herramienta facilitadora para la comunicación y difusión del proyecto
5. Apoyo gubernamental de la Universidad en materia de responsabilidad social y sostenibilidad

6. Sinergias y colaboraciones con otras áreas
7. Implicación voluntaria de la comunicación universitaria
8. Inserción de la RS en el currículo
9. Demanda laboral de profesionales con conocimientos en RS
10. Incremento de la solidaridad y el voluntariado en el contexto de crisis actual

		PROBABILIDAD	
		ALTA	BAJA
IMPORTANCIA	ALTA	O6 O4 O5	O1 O7
	BAJA	O2 O7 O8	O3 O9

### Fortalezas y Debilidades. Jerarquización y matrices de análisis (Análisis interno)

#### Fortalezas

1. Costes totales asumibles
2. Iniciativas que favorece a la UVa
3. Carácter participativo
4. Implicación directa en el desarrollo de la RSU
5. Modelo de concienciación tangible a través de las actividades que lleva a cabo
6. Apoyo de otras áreas
7. Contar con miembros de la comunidad universitaria ya implicados
8. Ya cuenta con un bagaje que la respalda
9. Ha formado parte de iniciativas nacionales y europeas
10. Objetivo de cubrir las demandas sociales

		PROBABILIDAD	
		ALTA	BAJA
IMPORTANCIA	ALTA	F2 F1 F6 F7 <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">F4</div>	F9 F10
	BAJA	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">F3</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">F5</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">F8</div>	

### Debilidades

1. Falta de un plan de RSU
2. Falta de una sistematización o guía de actividades
3. Gestión de la comunicación interna y externa
4. Poca visibilidad
5. Escasa notoriedad
6. Falta de recursos económicos
7. Futuro incierto
8. Futuro de una red de apoyos fuerte
9. Acciones muy focalizada en el alumnado
10. Abuso de cautela

		PROBABILIDAD	
		ALTA	BAJA
IMPORTANCIA	ALTA	D1 D2 D3 D7 <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">D4</div>	D8
	BAJA	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">D6</div>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">D5</div> D9 D10

## Resumen y Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO			
		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	P.FUERTES (Fortalezas)	F	A	F	O
	P. DÉBILES (Debilidades)	D	A	D	O

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Costes totales asumibles</li> <li>Iniciativas que favorece a la UVa</li> <li>Carácter participativo</li> <li>Implicación directa en el desarrollo de la RSU</li> <li>Modelo de concienciación tangible a través de las actividades que lleva a cabo</li> <li>Apoyo de otras áreas</li> <li>Contar con miembros de la comunidad universitaria ya implicados</li> <li>Ya cuenta con un bagaje que la respalda</li> <li>Ha formado parte de iniciativas nacionales y europeas</li> <li>Objetivo de cubrir las demandas sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crisis actual</li> <li>Poca concienciación en la importancia de la RSU</li> <li>No cultura de mostrar los resultados</li> <li>Cambio de rectorado</li> <li>Falta de apoyo de instituciones privadas</li> <li>Idea de Universidad como simple formadora de conocimientos</li> <li>Costumbre de trabajar de forma autónoma</li> <li>Falta de implicación en lo que se lleva a cabo en la Universidad</li> <li>Medios de comunicación institucionales poco versátiles</li> <li>Distancia geográfica de los centros de la UVa</li> </ol>

<b>F1:</b> A1, A5, A6, A7	<b>F6:</b> A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10
<b>F2:</b> A2, A3, A4, A5, A8, A10	<b>F7:</b> A4, A7, A8, A9, A10
<b>F3:</b> A2, A7, A8, A9, A10	<b>F8:</b> A2, A4, A6, A8
<b>F4:</b> A2, A7, A8	<b>F9:</b> A2, A3, A4
<b>F5:</b> A2, A5, A6, A8, A9, A10	<b>F10:</b> A1, A2, A5, A6, A8

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costes totales asumibles</li> <li>2. Iniciativas que favorece a la UVa</li> <li>3. Carácter participativo</li> <li>4. Implicación directa en el desarrollo de la RSU</li> <li>5. Modelo de concienciación tangible a través de las actividades que lleva a cabo</li> <li>6. Apoyo de otras áreas</li> <li>7. Contar con miembros de la comunidad universitaria ya implicados</li> <li>8. Ya cuenta con un bagaje que la respalda</li> <li>9. Ha formado parte de iniciativas nacionales y europeas</li> <li>10. Objetivo de cubrir las demandas sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de la RSU en todos los ámbitos</li> <li>2. Auge de la concienciación social y medioambiental</li> <li>3. Longevidad de la Universidad</li> <li>4. Tecnología como herramienta facilitadora para la comunicación y difusión del proyecto</li> <li>5. Apoyo gubernamental de la Universidad en materia de responsabilidad social y sostenibilidad</li> <li>6. Sinergias y colaboraciones con otras áreas</li> <li>7. Implicación voluntaria de la comunicación universitaria</li> <li>8. Inserción de la RS en el currículo</li> <li>9. Demanda laboral de profesionales con conocimientos en RS</li> <li>10. Incremento de la solidaridad y el voluntariado en el contexto de crisis actual</li> </ol>

<b>F1:</b> O1, O2, O4, O5, O6, O7	<b>F6:</b> O1, O2, O4, O5, O6, O7, O10
<b>F2:</b> O1, O5, O6, O7, O8, O9	<b>F7:</b> O1, O2, O4, O6, O7, O10
<b>F3:</b> O2, O6, O7, O10	<b>F8:</b> O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9
<b>F4:</b> O1, O2, O5, O6, O7, O10	<b>F9:</b> O1, O2, O5, O9
<b>F5:</b> O1, O2, O5, O6, O7, O10	<b>F10:</b> O1, O2, O5, O6, O7, O8, O9, O10

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan de RSU</li> <li>2. Falta de una sistematización o guía de actividades</li> <li>3. Gestión de la comunicación interna y externa</li> <li>4. Poca visibilidad</li> <li>5. Escasa notoriedad</li> <li>6. Falta de recursos económicos</li> <li>7. Futuro incierto</li> <li>8. Futuro de una red de apoyos fuerte</li> <li>9. Acciones muy focalizada en el alumnado</li> <li>10. Abuso de cautela</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis actual</li> <li>2. Poca concienciación en la importancia de la RSU</li> <li>3. No cultura de mostrar los resultados</li> <li>4. Cambio de rectorado</li> <li>5. Falta de apoyo de instituciones privadas</li> <li>6. Idea de Universidad como simple formadora de conocimientos</li> <li>7. Costumbre de trabajar de forma autónoma</li> <li>8. Falta de implicación en lo que se lleva a cabo en la Universidad</li> <li>9. Medios de comunicación institucionales poco versátiles</li> <li>10. Distancia geográfica de los centros de la UVa</li> </ol>

<b>D1:</b> A2, A3, A4, A6, A7	<b>D6:</b> A1, A4, A5, A6, A7
<b>D2:</b> A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10	<b>D7:</b> A1, A2, A4, A5, A7, A8
<b>D3:</b> A2, A3, A7, A8, A9, A10	<b>D8:</b> A2, A4, A5, A7, A8, A9, A10
<b>D4:</b> A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9	<b>D9:</b> A2, A7, A8, A9, A10
<b>D5:</b> A2, A5, A6, A8, A9, A10	<b>D10:</b> A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan de RSU</li> <li>2. Falta de una sistematización o guía de actividades</li> <li>3. Gestión de la comunicación interna y externa</li> <li>4. Poca visibilidad</li> <li>5. Escasa notoriedad</li> <li>6. Falta de recursos económicos</li> <li>7. Futuro incierto</li> <li>8. Futuro de una red de apoyos fuerte</li> <li>9. Acciones my focalizada en el alumnado</li> <li>10. Abuso de cautela</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de la RSU en todos los ámbitos</li> <li>2. Auge de la concienciación social y medioambiental</li> <li>3. Longevidad de la Universidad</li> <li>4. Tecnología como herramienta facilitadora para la comunicación y difusión del proyecto</li> <li>5. Apoyo gubernamental de la Universidad en materia de responsabilidad social y sostenibilidad</li> <li>6. Sinergias y colaboraciones con otras áreas</li> <li>7. Implicación voluntaria de la comunicación universitaria</li> <li>8. Inserción de la RS en el currículo</li> <li>9. Demanda laboral de profesionales con conocimientos en RS</li> <li>10. Incremento de la solidaridad y el voluntariado en el contexto de crisis actual</li> </ol>

<b>D1:</b> O2, O4, O5, O6, O7, O8, O10	<b>D6:</b> O2, O3, O4, O6, O7, O10
<b>D2:</b> O2, O4, O5, O6, O7, O10	<b>D7:</b> O2, O4, O5, O6, O7, O10
<b>D3:</b> O1, O2, O4, O5, O6, O7, O10	<b>D8:</b> O2, O4, O6, O7, O10
<b>D4:</b> O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10	<b>D9:</b> O1, O2, O4, O6, O7
<b>D5:</b> O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10	<b>D10:</b> O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, O10

## Formulación de acciones estratégicas

### Objetivos de nuestra entidad

El objetivo último es el de promocionar, desarrollar e impulsar la RSU en la UVa. Para ello, los objetivos intermedios, pueden ser los siguientes:

1. Crear un plan de RSU que guíe e integre todas las actividades relacionadas con la RS
2. Crear un plan de comunicación tanto interno como externo
3. Implicar a todos los *stakeholders*
4. Visibilizar las actividades en materia de RSU de la UVa bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la universidad

### Análisis de la vulnerabilidad: Amenazas – Debilidades

La principal vulnerabilidad del Área de RSU la encontramos en la falta de un mayor apoyo por parte del rectorado, sobre todo a la hora de tomar decisiones clave para el desarrollo o la sistematización de la RSU en la UVa, influida además por la crisis actual, la poca importancia que se le da a la RSU, la falta de costumbre de mostrar de forma transparente lo que se lleva a cabo, la idea generalizada de que la universidad sólo transmite conocimientos, sumado a la costumbre de los miembros de la comunidad universitaria de trabajar de forma autónoma, la poca implicación con las actividades llevadas a cabo, la falta de versatilidad de los medios institucionales y la distancia geográfica de los centros de la UVa.

Seguida por la falta de sistematización o guía de actividades, poca visibilidad y falta de una red de apoyos fuerte, con las que comparte un gran número de amenazas.

### Análisis de la potencialidad: Oportunidades – Fortalezas

La principal potencialidad del Área de RSU es su propia naturaleza de cubrir demandas sociales, apoyado por la proliferación de RSU tanto en España como en Europa, el auge de concienciación social y medioambiental, el apoyo gubernamental que reciben las universidades en materia de RS y desarrollo sostenible, las sinergias y colaboraciones con otras áreas que también cubren demandas sociales, la implicación de un grupo de personas de la comunidad universitaria de forma voluntaria, la inserción de la RS en los planes de estudio, demanda de profesionales de RS, el incremento de la solidaridad y el voluntariado en la crisis.

Otros elementos potenciales a tener en cuenta son el apoyo de otras áreas que se potencia por los mismos factores, menos por la inserción de la RS en los planes educativos y la demanda laboral de profesionales formados en RS. A mayores se ve



potenciado por la tecnología como herramienta facilitadora para la comunicación y la difusión de las actividades realizadas.

Y el otro elemento es el bagaje con el que cuenta el Área, potenciado por la longevidad de la UVa, la tecnología como facilitadora de comunicación, la sinergia con otras áreas, la implicación de miembros de la comunidad universitaria de forma voluntaria, la inserción de la RS en los planes de estudio y la demanda laboral de profesionales formados en RS.

## Enumeración, definición y descripción de las acciones estratégicas

1. Crear un plan de RSU
2. Crear un plan o una guía de comunicación
3. Fomentar las sinergias con otras áreas
4. Buscar financiación
5. Dar a conocer la RSU y el Área
6. Eventos de formación y concienciación
7. Implicar a los *stakeholders*
8. Fomentar una comunicación interpersonal para difundir
9. Dar notoriedad al compromiso de la UVa con la RSU
10. Seguir implicados en círculos de decisión sobre la RS
11. Buscar el modo de seguir con la convocatoria de Premios
12. Buscar medios alternativos de comunicación
13. Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados

### Definición de la acción: Crear un plan de RSU

#### Descripción

Creación de un plan de RSU que establezca unas pautas, unos objetivos y unas estrategias a seguir que facilite la visibilización, desarrollo y promoción de todas las actividades en materia de RS y las unifique bajo una única imagen que identifique y defina el carácter de la UVa.

#### Justificación

- Guía de pautas unificadas a seguir por todos
- Aumentar efectividad y notoriedad de las acciones
- Cumplir de forma adecuada con los principios de RSU de forma transversal y transparente
- Evaluar las acciones para poder modificarlas y así cumplirlas

#### Plazo

Un plan a largo plazo (5-10 años) con objetivos de mínimos y evaluables a corto/medio plazo (anual o bianual).

#### Elementos críticos

- Futuro incierto de área

- Necesidad de apoyo de otras áreas
- Necesidad de una persona que coordine y se implique de forma permanente

#### Acciones parciales

- Reuniones periódicas
- Crear grupos de trabajo
- Fijar unos objetivos claros
- Acordar que entienden por RSU

#### Probabilidad de éxito

Media-alta

#### Variables de control

Mecanismo de auto-control ya utilizados en la UVa y en caso de necesidad de mecanismo GRI

**Definición de la acción: Crear un plan o una guía de comunicación**

#### Descripción

Creación de un plan o una guía de comunicación contando con el apoyo de profesionales de comunicación, ya sea de forma voluntaria, o a modo de prácticas siguiendo con el modelo de aprendizaje-servicio. O contando con el Área de comunicación de la UVa, que sirva para guiar tanto al Área de RSU como a las demás áreas en sinergia con ella para darle coherencia positiva a las acciones, notoriedad, conseguir concienciar y participación activa.

#### Justificación

- Imagen cohesionada y coherente
- Transcendencia
- Carácter estratégico que permite llegar mejor a los grupos de interés y conocer sus necesidades, además de implicarles
- Dar transparencia
- Herramienta para la coordinación entre áreas

#### Elementos críticos

- Necesidad de una persona que realice el plan
- Muchas variables no son controlables
- Medios existentes poco versátiles y crean rechazo

### Acciones parciales

- Estudio de los medios actuales
- Estudio de los *stakeholders*
- Búsqueda de herramientas de comunicación
- Guía de estilo
- Acciones y objetivos
- Evaluación

### Probabilidad

Media

### Variables de control

Informes comparativos que permitan evaluar la aceptación y la trascendencia de la comunicación y los resultados de las acciones llevadas a cabo.

**Definición de la acción: Fomentar las sinergias con otras áreas**

### Descripción

Uno de los objetivos del Plan Estratégico de la UVa para el Área de RSU es aunar todas las actividades en materia de RS, desarrolladas por el mismo Área u otras, sirviendo para dar coherencia, coordinarlas y mostrar una misma imagen que potencie la RSU y el compromiso de la UVa en esta materia.

### Justificación

- Apoyo para potenciar todas las acciones hacia un mismo objetivo
- Ayuda para desarrollar la RSU
- Aportar diferentes puntos de vista

### Plazo

Desde el comienzo, de forma continuada y periódica.

### Elementos críticos

- Autonomía de las áreas
- Falta de tiempo para actividades externas a sus funciones
- Diferentes puntos de vista sobre la RS

### Acciones parciales

- Toma de decisión para llevarlo a cabo

- Reuniones para planificar cómo hacerlo
- Decidir quién hace qué

### Probabilidad

Media-alta

### Variables de control

- Informes de las reuniones
- Evaluación de lo llevado a cabo
- Informes de control sobre la participación

### Definición de la acción: Buscar financiación

#### Descripción

Impulsar un sistema de financiación que ayude a llevar a cabo las acciones relacionadas con la RSU y su promoción.

#### Justificación

- Impulsar la RSU
- Conseguir llevar a cabo un mayor número de acciones

#### Plazo

Desde el comienzo y de forma continua en caso de no conseguir una financiación suficiente

#### Elementos críticos

No cuenta con una partida presupuestaria como el resto de áreas, y poca financiación privada

#### Probabilidad de éxito

Media, la situación económica actual y sobretodo en el ámbito público hace que la financiación sea difícil

#### Acciones parciales

- Solicitar al rectorado
- Solicitar ayuda a través de convenios con entidades privadas
- Solicitar ayuda económica a otras áreas

### Variables de control

Realizar presupuesto y controles periódicos sobre los recursos necesarios para las actividades

### Definición de la acción: Dar a conocer la RSU y el Área

#### Descripción

Dar a conocer la RSU y el Área como se venía haciendo estos últimos años, pero intentando abarcar un mayor número de miembros de la comunidad universitaria, en primer momento.

En segundo lugar, a la sociedad. Y por último a otras universidades.

#### Justificación

Es necesario dar a conocer qué es la RSU y qué hace el Área, porque lo que no se comunica no existe, y por lo tanto los miembros no se implican y la RSU no logra la visibilidad que necesita para su total implementación.

#### Plazo

Después del plan de RSU y del plan de comunicación

#### Elementos críticos

- Falta de presupuesto
- Medios de comunicación poco efectivos
- Reticencias a la RSU

#### Probabilidad de éxito

Media-alta

#### Acciones parciales

- Jornadas de presentación en todos los campus
- Clases magistrales sobre RSU y foros de diálogo
- Información en la web y redes sociales (Dando su existencia a conocer en las jornadas)
- Mantener informados a los grupos de interés
- Crear notoriedad en los medios de comunicación a través de las acciones

### Variables de control

- Dossier de prensa
- Informes sobre las jornadas, asistencia y cuestionarios evaluativos al final, que incluyan una ficha para que los interesados en recibir información sobre RS, RSU y las actividades llevadas a cabo en la UVa puedan añadir sus datos, y se les mantenga informados, a través de un boletín o simplemente con emails.

### Definición de la acción: eventos de formación y concienciación

#### Descripción

Llevar a cabo una serie de eventos con el fin de formar y concienciar sobre la RS, en los que participan profesionales de la RS.

#### Justificación

Fomentar la sensibilización y la empatía para acercar la realidad y dar visibilidad a la RS y sus principios

#### Plazo

Una vez el plan este en marcha y de forma periódica, una vez al año.

#### Elementos críticos

- Escasa participación en este tipo de eventos
- Saturación de la comunidad universitaria con eventos

#### Probabilidad de éxito

Media

#### Acciones parciales

- Jornadas
- Ponencias
- Talleres de formación
- Foros-debate con la participación de profesionales de la RS
- Contactar con empresas, organizaciones, instituciones y otras universidades donde se realiza o se lleva a cabo una política de RS para buscar apoyo y participación.
- Aprovechar las posibles sinergias que puedan surgir entre los asistentes

### Variables de control

Realizar un informe de las actividades llevadas a cabo que recoja los datos de los asistentes y las conclusiones

### Definición de la acción: Implicar a los *stakeholders*

#### Descripción

Implicar a los diferentes *stakeholders* a través de acciones específicas y diseñadas para cada grupo. Incluyéndoles en todas las actividades que sea posible.

#### Justificación

Que los *stakeholders* formen parte activa de las actividades hace que la concienciación sea mayor y se refleje en sus acciones personales.

#### Plazo

Desde el principio

#### Elementos críticos

Es necesario conocer todas las características de estos grupos de interés, para saber cuál es la mejor forma de llegar a ellos.

#### Probabilidad de éxito

Alta

#### Acciones parciales

- Realizar un estudio de los *stakeholders*
- Fomentar su presencia activa en las actividades
- Implicarles en el desarrollo y la planificación de estas
- Emplear redes interpersonales o informadores clave para lograr su incorporación

### Variables de control

Medir el incremento del número de personas de cada grupo de interés desde el comienzo para reforzar las acciones en aquellos menos implicados.



**Definición de la acción: Fomentar una comunicación interpersonal para difundir e implicar**

#### Descripción

Activar las redes interpersonales de los participantes en el proyecto con la finalidad de conseguir un mayor desarrollo, difusión, concienciación, implicación, notoriedad y nuevas incorporaciones

#### Justificación

La comunicación interpersonal es una herramienta que se ha demostrado muy adecuada para el ámbito social con carácter participativo. El boca-oreja además, es un instrumento potente y sin coste alguno

#### Plazo

Desde el comienzo y de forma continuada

#### Elementos críticos

La falta de disposición de los participantes a compartir su experiencia en RS con su entorno.

La dificultad de controlar el contenido de esas comunicaciones

#### Probabilidad de éxito

Media, ya que de antemano se desconoce la predisposición de los participantes

#### Acciones parciales

- Concienciar a las personas implicadas de la importancia de dar a conocer la RS en su entorno
- Animar a los implicados a que traigan a otras personas a las actividades realizadas, con la finalidad de que lo conozcan y se unan
- Fomentar el uso de las redes sociales tecnológicas como herramienta para difundir la participación en las actividades de RSU y la propia existencia de ella.
- Crear un sistema de informantes clave, antes mencionado, que evite la comunicación poco efectiva entre la institución y las personas, sustituyéndolo por una comunicación entre personas. Este consistiría en marcar una serie de informadores clave en cada grupo de interés, normalmente altos cargos, debido a que el número es más reducido e ir informando de forma piramidal. Por ejemplo, del Área de RSU, su director informaría a los vicerrectores, estos a los

directores de área y decanos, estos a su vez al PAS y a los docentes e investigadores, y por último estos a los alumnos.

#### Variables de control

Realizar un seguimiento de los participantes y asistentes a las acciones que se realicen, testando si las personas que se incorporan llegan por iniciativa propia o gracias a la información de otra persona.

#### **Definición de la acción: Dar notoriedad al compromiso de la UVa con la RSU**

#### Descripción

Dar notoriedad al compromiso de la UVa con la RSU, como forma de implicación con las demandas actuales a todos los niveles y en relación con lo propuesto desde Europa en esta materia de evolución de las Universidades.

#### Justificación

Es necesario que se conozca lo que se está realizando en esta materia, ya que la transparencia es uno de sus puntos clave. Y de nuevo si no se comunica, no existe.

#### Plazo

Una vez realizado el plan de RSU y el de comunicación, y después cada acción que implique a la sociedad de manera directa.

#### Elementos críticos

Dificultad de que se publique la información enviada y se difunda, y poco control de lo que se publica.

#### Acciones parciales

- Enviar notas de prensa a los medios
- Convocar a los medios para cubrir las acciones que se lleven a cabo
- Facilitar a los medios de comunicación, blogs y otras entidades la dirección de la web y las redes sociales, donde se actualice la información de forma continuada.

#### Probabilidad de éxito

Media alta

### Variables de control

- Dossier de prensa
- Medir el ROI (retorno de inversión)
- Crear alertas sobre lo que se publica acerca de la RSU de la UVa
- Realizar informes sobre los resultados de interacción en redes sociales

### Definición de la acción: Seguir implicados en círculos de discusión sobre la RS

#### Descripción

Seguir implicados en los círculos donde se debate sobre la RS tanto a nivel nacional, como comunitario e internacional

#### Justificación

Es necesario estar implicado en ellos para seguir los pasos que se dan en este ámbito

#### Plazo

Tantas veces como sea posible

#### Elementos críticos

- Falta de recursos
- Cambio de dirección del Área
- Depender de invitación

#### Probabilidad de éxito

Media

#### Acciones parciales

- Aprovechar las posibles sinergias que puedan surgir entre los asistentes
- Crear informes sobre lo acontecido en estas reuniones y difundirlos entre la comunidad universitaria
- Intentar participar de manera activa

### Variables de control

Evaluar, comparar e ir analizando los pasos dados en estos círculos y los propios de la UVa

**Definición de la acción: buscar el modo de seguir con la convocatoria de Premios de RSU**

#### Descripción

La Convocatoria de Premios de RS premia las iniciativas en materia de RS llevadas a cabo por miembros de la comunidad universitaria

#### Justificación

Es una forma de reconocimiento a las personas implicadas con la RS, y un modo de darle difusión tanto a estos proyectos como a la RS

#### Plazo

Anuales

#### Elementos críticos

Falta de recursos

Poca difusión

#### Probabilidad de éxito

Media-alta

#### Acciones parciales

- Buscar recursos privados de financiación
- Buscar financiación para los propios proyectos
- Buscar aplicación o adopción de los proyectos
- Buscar recursos económicos de otras áreas

#### Variables de control

- Elaborar un informe anual sobre la convocatoria y los proyectos y su evolución
- Elaborar una comparativa de participantes entre una convocatoria y otra

**Definición de la acción: Usar medios o herramientas alternativas de comunicación**

#### Descripción

En las entrevistas se obtuvo información sobre la poca efectividad de los medios de comunicación institucionales por ello es necesario buscar medios o herramientas alternativas que faciliten la tarea.

### Justificación

La comunicación tiene que ser un vehículo facilitador y no un impedimento, sin embargo es lo que ocurre, por eso son necesarias herramientas o medios que se adopten a las necesidades del Área.

### Plazo

Desde el principio

### Elementos críticos

- Falta de predisposición para utilizarlas
- Aprender a usarlas
- Comprometerse a usarlas
- Ayuda del equipo informático

### Acciones parciales

- Habilitar un espacio en el campus virtual para el grupo de trabajo que vaya a elaborar y desarrollar el plan, facilitando el diálogo, la difusión y el acceso a contenidos, y la planificación de un calendario.
- Habilitar un espacio en la web, en el que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan participar e informar de las acciones y actividades en materia de RSU que están o que van a llevar a cabo, para evitar duplicidades y facilitar la participación e implicación de otros miembros con conocimientos específicos en alguna materia.
- Utilizar redes sociales como Facebook y Twitter (habiendo informado previamente de su existencia) para llegar a ciertos *stakeholders*, con la ventaja de que son ellos los que puedan acceder cuando quieran y de forma sencilla.

### Probabilidad de éxito

Media

### Variables de control

- Realizar informes periódicos, al principio, mensuales, para analizar su funcionamiento, su utilidad o saber si necesita reforzarse su promoción.
- Más adelante cada dos meses
- Y realizar uno anualmente que recoja todo lo llevado a cabo en ese periodo

**Definición de la acción: Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados**

#### Descripción

Todo plan necesita una evaluación, y el corto plazo es necesario porque permite reajustar las acciones

#### Justificación

- Todo tiene que ser evaluado y evaluable, como se comentaba en las entrevistas, para saber si se cumplen los objetivos. Por ello, estos últimos, es mejor que sean objetivos de mínimos para que en la evaluación se concluya el cumplimiento de la mayoría de ellos, y se continua con predisposición a cumplir nuevos.
- El corto plazo, permite el reajuste de la dirección tomado, dándole dinamismo y en caso de crisis una rápida actuación
- Ser transparente es necesario en materia de RS por eso hay que hacerlo público

#### Plazo

- Anualmente una completa y en profundidad
- De cada acción una evaluación mínima
- Al final del plan o cada 5 años de manera extensa

#### Elementos críticos

- Necesario fijar una guía para que la memoria o la evolución sea sencilla de realizar
- Fijar bien los indicadores
- Comprometerse a realizarla y hacerla pública
- Falta de cultura de transparencia de resultados por miedo a la crítica

#### Acciones parciales

- Elaborar una guía o plantilla que facilite el trabajo de realizar la evaluación o memoria
- Realizarla de forma periódica
- Hacerla pública en todos los medios

#### Probabilidad de éxito

Media- alta

### Variables de control

Aunque al principio se realice una auto-evaluación, a largo plazo y para darle más transparencia, sería recomendable que un agente externo lo realizará.

## *Alternativas Estratégicas*

### **Evaluación, definición y suma de valor de las alternativas estratégicas**

En este apartado se expondrán 5 alternativas estratégicas, que son combinaciones de las diferentes acciones estratégicas anteriormente expuestas.

Estas se evaluarán bajo los mismos criterios, cuantitativos y cualitativos (para valorar estos, se ha otorgado un peso específico a cada criterio sobre un total de 100, dándole más importancia a la concienciación, posteriormente en una escala de 1 a 10 se valora la capacidad de cada alternativa para satisfacer cada criterio cualitativo contemplado. Se multiplican ambos valores, se suman todos los valores y se divide entre 100. Resultará un valor cualitativo que permitirá la comparación entre las diferentes estrategias, para después elegir la más conveniente). Al final elegiremos la alternativa más adecuada, y la mejor valorada.

#### **ALTERNATIVA ESTRATÉGICA 1**

1. Crear un plan de RSU
2. Crear un plan o una guía de comunicación
3. Fomentar las sinergias con otras áreas
7. Implicar a los *stakeholders*
13. Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados

#### **Valoración cuantitativa**

Esta alternativa estratégica supone un avance en planificación, la inversión económica sería media-baja, ya que los responsables ya estarían contratados y la difusión sería online. El mayor coste sería la implicación de los *stakeholders*, ya son necesarias acciones como jornadas o actividades para captar su atención y que se impliquen. Aunque si se comunica de forma adecuada puede servir para conseguir financiación privada o de otras áreas para realizarlas.

Esta alternativa puede hacer más sencillo el desarrollo de la RSU y facilitar la colaboración de más miembros de la comunidad universitaria, que sin estos planes no sabrían cómo hacerlo, lo que generará una mayor concienciación y notoriedad.

Esta alternativa es económicamente viable, ya que los costes de las actividades serían reducidos o bien cubiertos por otros departamentos o patrocinadores externos.



### Valoración cualitativa

FACTOR	PESO	APORTACIÓN	VALORACIÓN CUALITATIVA
Probabilidad de éxito	10	6	60
Notoriedad	30	7	210
Incrementa la colaboración	20	8	160
Concienciación	40	7	280
Valoración total			710
Ponderación			<b>7,10%</b>

### ALTERNATIVA ESTRATÉGICA 2

4. Buscar financiación
6. Eventos de formación y concienciación
10. Seguir implicados en círculos de decisión sobre RS
11. Buscar el modo de seguir con la Convocatoria de Premios de RSU
13. Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados

### Valoración cuantitativa

Este grupo de acciones requiere una gran inversión, exceptuando la parte de evaluación, pero si se consigue la financiación necesaria y se gestionan y controlan adecuadamente esos recursos, se podrían realizar todas las acciones.

### Valoración cualitativa

FACTOR	PESO	APORTACIÓN	VALORACIÓN CUALITATIVA
Probabilidad de éxito	10	5	50
Notoriedad	30	6	180
Incrementa la colaboración	20	6	120
Concienciación	40	6	240
Valoración total			590
Ponderación			<b>5,90%</b>

### ALTERNATIVA ESTRATÉGICA 3

2. Crear un plan o una guía de comunicación
5. Dar a conocer la RSU y el Área
8. Fomentar una comunicación interpersonal para difundir
9. Dar notoriedad al compromiso de la UVa con la RSU
12. Buscar medios alternativos de comunicación

#### Valoración cuantitativa

Este grupo de acciones no supone un gran coste, aunque sí lo tendrían las acciones parciales de dar a conocer la RSU y el Área, que a su vez darían notoriedad y se llegaría a más personas.

Al no contar con un presupuesto o una financiación, sería complicada su ejecución total.

#### Valoración cualitativa

FACTOR	PESO	APORTACIÓN	VALORACIÓN CUALITATIVA
Probabilidad de éxito	10	4	40
Notoriedad	30	8	240
Incrementa la colaboración	20	8	160
Concienciación	40	7	280
Valoración total			710
Ponderación			<b>7,20%</b>

### ALTERNATIVA ESTRATÉGICA 4

1. Crear un plan de RSU
4. Buscar financiación
8. Fomentar una comunicación interpersonal para difundir
12. Buscar medios alternativos de comunicación
13. Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados

#### Valoración

Esta alternativa requiere de un grupo coordinado para elaborar un plan y el resto de acciones, sin embargo no requiere recursos económicos a mayores. Además, si se consigue la financiación se podrán desarrollar las actividades del plan desde el Área de

RSU, de no ser así, pueden realizarse desde otras áreas que sí dispongan de presupuesto.

Es viable económicamente, quizás más complicada por el número de personas que requiere.

#### Valoración cualitativa

FACTOR	PESO	APORTACIÓN	VALORACIÓN CUALITATIVA
Probabilidad de éxito	10	8	80
Notoriedad	30	7	210
Incrementa la colaboración	20	9	180
Concienciación	40	9	360
Valoración total			830
Ponderación			<b>8,30%</b>

#### ALTERNATIVA ESTRATÉGICA 5

1. Crear un plan de RSU
2. Crear un plan o una guía de comunicación
3. Fomentar las sinergias con otras áreas
5. Dar a conocer la RSU y el Área
13. Realizar una evaluación a corto plazo y hacer públicos los resultados

#### Valoración cuantitativa

Económicamente es viable, ya que si se ha desarrollado el plan de RSU y de comunicación en sinergia con otras áreas, los recursos que conllevaría dar a conocer de forma conjunta el trabajo realizado por todos, serían mínimos, y podrían aportarlos estas mismas áreas, del mismo modo que podría aportarse directamente desde el rectorado, debido a los beneficios que le aportaría.

### Valoración cualitativa

FACTOR	PESO	APORTACIÓN	VALORACIÓN CUALITATIVA
Probabilidad de éxito	10	8	80
Notoriedad	30	9	270
Incrementa la colaboración	20	9	180
Concienciación	40	9	360
Valoración total			890
Ponderación			<b>8,90%</b>

## *Elección de la alternativa estratégica*

Orden en función de los aportes que daría a la RSU y al área, serían de más a menos:

- Alternativa 5: **8,90%**
- Alternativa 4: **8,30%**
- Alternativa 3: **7,20%**
- Alternativa 1: **7,10%**
- Alternativa 2: **8,90%**

La más beneficiosa y la que consideramos más adecuada y completa para llevar a cabo, sería la Alternativa 5, ya que su probabilidad de éxito es alta, incidiendo especialmente en la concienciación y la notoriedad de la RS, lo que repercutirá en un incremento de colaboraciones.

Además, tanto el plan de comunicación como el de RSU abarcarían en ellos la mayoría de las acciones como son los eventos de formación y concienciación, implicar a los *stakeholders*, fomentarían una comunicación interpersonal, podrían seguir implicados en los círculos sobre la RS y buscar medios alternativos de comunicación.

Y como dentro de la alternativa está la evaluación, la sinergia con otras áreas y dar difusión al compromiso de la UVa con la RSU, la financiación en un principio podía provenir del rectorado o en forma de ayuda de otras áreas y departamentos, ya que revertiría en ellos también.

## *Conclusiones*

Como se explicó en un principio este documento es una Guía de alternativas estratégicas, que se podrían llevar a cabo una vez se conozca el futuro del Área de RSU, aunque también podrían ser acogidas bajo un grupo de trabajo formado por miembros de las distintas áreas que con ella cooperan, ya que sus acciones y funciones, de forma conjunta y cohesionada darían lugar a la RSU.

Para llevarlo a cabo sería necesario profundizar en cada acción, e incluso adaptarlo al contexto y a la situación, ya que estamos en un entorno cambiante y los factores que la rodean, evolucionan y le afectan de distinto modo según avanzamos.

# *IX. Conclusiones*



Actualmente, debido a la globalización, la industrialización, la contaminación, las nuevas tecnologías, la inmediatez, la crisis económica y la corrupción, la Sociedad está siendo mucho más crítica y consciente de la situación global, por ello, están demandando tanto a las empresas como a otro tipo de entidades ciertos compromisos respecto a ella, a fin de cuentas que asuman una responsabilidad social.

Al principio sólo las empresas eran las que la asumían, a nivel de la *triple bottom line*, o sea a nivel económico, social y medioambiental. Sin embargo poco a poco se fueron añadiendo instituciones de otra naturaleza, como organismos públicos y gubernamentales.

Estos últimos son los que han puesto en relevancia el papel de la Universidad como generadora de cambio, ya que es en ella donde se forma a las personas que en un futuro formaran parte del entramado laboral. Pero para que esto sea posible, es necesaria una modernización de las universidades.

Estas, tienen que comportarse de forma acorde con los nuevos desafíos y demandas que la sociedad actual plantea, y una forma de conseguirlo es adoptando una política de responsabilidad social, que se refleje no sólo en todas sus actuaciones sino que esté integrada en su entramado, de forma transversal, asumida desde el mismo rectorado.

Este avance también supone que formen no sólo en conocimientos sino también en valores y principios basados en la responsabilidad social y el compromiso.

Es necesario tener en cuenta a los *stakeholders* e implicarles en los procesos de planificación, ya que la labor conjunta de toda la comunidad educativa será la que promueva el cambio. Para conseguirlo es necesario que las relaciones entre los diferentes miembros se refuercen, y la comunicación puede ser una buena herramienta facilitadora, tanto para intercambiar experiencias como para crear nuevas redes, también es necesario que la RS haga que la comunidad educativa se implique activamente en la solución de problemas, facilitando la aproximación a un compromiso social real.

Hay que destacar la necesidad de que todo lo llevado a cabo en materia de responsabilidad social, debe ser evaluado y evaluable, pero además debe transmitirse de forma transparente, para conseguir una mejora continua.

En el caso concreto de la UVa, se han hecho grandes avances en materia de RSU, en estos años, y su forma de asumirlo desde la misión de la universidad ha sido remarcable, además de añadirla en los planes de estudio, e intentar transmitirla a sus alumnos mediante actividades y jornadas.

Sin embargo, aún queda un camino muy amplio por recorrer, ya que es necesario realizar un Plan específico de RSU que guíe, coordine, cohesione y promueva todo lo que se está llevando a cabo en esta materia, y se refleje el compromiso de la UVa.

Una buena herramienta que facilite este proceso es la comunicación, ya que puede ayudar a construir o reforzar las relaciones entre áreas que luchan por conseguir un mismo fin, un mundo más responsable, más sostenible, más respetuoso, más concienciado y más implicado, También proporciona un impulso en la concienciación de los miembros de la comunidad



universitaria, y en la transmisión de los valores y principios que se promueven a la Sociedad, para que esta pueda saber qué se está haciendo y de qué modo.

A fin de cuentas la responsabilidad social es un compromiso voluntario pero enriquecedor y necesario, que las Universidades deben asumir a razón del gran papel que tienen en el desarrollo de la Sociedad, y para ello la comunicación es un punto esencial, tanto para planificar cómo llevarlo a cabo, desarrollarlo y promoverlo como para mostrárselo a la Sociedad.

# *X. Bibliografía*



- Abril, A. (2010). Prólogo del libro Responsabilidad Social Universitaria. Coordinado por Marta de la Cuesta, Cristina de la Cruz y José Miguel Rodríguez. Universidad de A Coruña, Netbiblo.
- Acquier, Aurélien y Aggeri, Franck (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur de la RSE, *Revue Française de Gestion*, 34(180):131-158.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005). Libro Blanco de los títulos de grado en Economía y Empresa. Disponible en [http://www.aneca.es/var/media/150292/libroblanco\\_economia\\_def.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150292/libroblanco_economia_def.pdf) (Fecha de consulta realizada el 28/07/2014).
- Álamo Vera, F.R. y García Soto, 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.
- Arana, Martha; Duque, Patricia; Quiroga, Martha y Vargas, Fredy (2008). Una aproximación a la responsabilidad social en la formación del trabajador social desde los Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad, *Tabula Rasa* Nº8, pp.211-234.
- Argandoña, Antonio (2007). Responsabilidad Social de la Empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?, *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada, Documentación Social*, Nº 146, pp. 11-24.
- Argandoña, Antonio (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común, documento de investigación Nº 355, IESE Universidad de Navarra, España. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)
- Arenilla, M. (2012). *La reforma de la Universidad española. Un análisis desde su gobernanza*. Universidad de A Coruña: Netbiblo.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). El Marco conceptual de la RSC Corporativa. Lizcano, J. L. y Moneva, J. M. (coords).
- Barañano, M. (2009). Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27: (1), pp.19-52.
- Benneworth, P. y Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, vol. 59, pp. 567-588.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Bowen, Howard (1984). Graduate education and social responsibility, *New Directions for Higher Education*, Nº46, pp.113-119.
- Bueno, E. y Casani, F. (2007). La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, vol. 366, pp. 43-59.

- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, vol. 70: (4), pp. 5–10.
- Caballero, G., Vázquez, X. y Quintás, M. (2009). ¿Qué influencia tienen los *stakeholders* de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma. *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, vol. 38, marzo, pp. 37-64.
- Carroll, Archie (1999). Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct, *Business & Society*, 38(3):268-295.
- Carroll, Archie (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of Management Review*, 4(4):497-505.
- Carroll, Archie (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.
- Carroll, Archie y Pinkton, Tammie (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S., *Journal of Business Ethics*, 13(3):157-169.
- Casani, Fernando & Pérez, Carmen (2009). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza, *Investigaciones de Economía de la Educación*, Nº4, pp.127-137.
- Casani, Fernando; Pérez, Carmen & Rodríguez, Jesús (2010). Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social, *Calidad en la Educación* Nº33, pp.256-271.
- Cassill, Deby Lee y Hill, Ronald Paul (2004). The naturological view of the corporation and its social responsibility: an extension of the Frederick model of corporation-community relationships, *Business and Society Review*, 109(3):281-296.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*. International Association of Universities and Elsevier Science, New York.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 20: (1), pp. 92-117.
- Comisión Europea (2000). Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental. Disponible en [http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el\\_full\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf) (Fecha de consulta realizada el 29/06/2014)
- Comisión Europea (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Disponible en [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf) (Fecha de consulta realizada el 29/06/2014)
- Comisión Europea (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la RSC: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM (2002 / 347). Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF> (Fecha de consulta realizada el 29/06/2014)

Comisión Europea (2006). Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas. Disponible en <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF> (Fecha de consulta realizada el 29/06/2014)

Comisión Europea (2008). *Higher Education Governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff*. EURYDICE, Bruselas, Bélgica.

Comisión Europea (2010). Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Disponible en [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303\\_1\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf) (Fecha de consulta realizada el 29/06/2014)

Comisión Sectorial de calidad ambiental, desarrollo sostenible y prevención de riesgos laborales de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/Sostenibilidad/CADEP/> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Sectorial de I+D de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/comision-sectorial-id.html> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Sectorial de Internacionalización y Cooperación de las Universidades Españolas (2006). *Código de Conducta de las Universidades en materia de Cooperación al Desarrollo*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

Comisión Sectorial de Internacionalización y Cooperación de las Universidades Españolas (CICUE) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/areainternacional/cicue/> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Sectorial de la Mesa de Gerentes de las Universidades Españolas (MDG) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en <http://www.crue.org/aeconomicos/mesagerentes/> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Sectorial de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Disponible en [http://crue-tic.uji.es/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://crue-tic.uji.es/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1) (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Sectorial Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Disponible en <http://www.runae.org/> (Fecha de consulta realizada el 15/07/2014)

Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015. Responsabilidad social y sostenibilidad de las universidades. Ministerio de Educación. Disponible en

[https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f\\_codigo=14925&codigoOpcion=3](https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f_codigo=14925&codigoOpcion=3) (Fecha de consulta realizada el 23/07/2014)

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998). La Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Sede de la UNESCO, París 5-9 de Octubre de 1998 [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm) (Fecha de consulta realizada el 21/07/2014)

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009. Disponible en: [www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf) (Fecha de consulta realizada el 21/07/2014)

Consejo Estatal de RSE (2010). La responsabilidad social de las empresas, el desarrollo sostenible y el sistema de educación y formación. Documento elaborado por el Grupo de Trabajo de Educación, Formación y RSE. Disponible en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economiasoc/resposocempresas/docs/110503\\_GRUPO\\_DE\\_TRABAJO\\_RSE\\_Y\\_EDUCACION.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economiasoc/resposocempresas/docs/110503_GRUPO_DE_TRABAJO_RSE_Y_EDUCACION.pdf) (Fecha de consulta realizada el 12/07/2014)

Consejo Europeo de Gotemburgo (2001). Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible. Bruselas, 15/5/2001. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:ES:PDF>. (Fecha de consulta realizada el 12/07/2011)

Consejo Europeo De Lisboa (2000). Estrategia de Lisboa, disponible en [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm). (Fecha de consulta realizada el 12/07/2011)

Daake; D. y William, P. (2000). Understanding Stakeholder Power and Influence Gaps in a Health Care Organization: An Empirical Study. *Health Care Management Review*, vol. 25: (3), pp. 94-107.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1):1-13.

De la Cruz, C. y Sasía, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad, *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2):17-52. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf> (Fecha de consulta realizada el 02/07/2014)

De La Cuesta, M., Porras, A., Saavedra, I. y Sánchez, D. (2010). El compromiso social de la UNED, 233-272. En De la Cuesta, M., De la Cruz, C. y Rodríguez Fernández, J. M. (Coords.) *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña, Netbiblo.

De la Red, N. (2009). Necesidades emergentes y responsabilidad social universitaria, *Revista Alternativas Cuadernos de Trabajo Social*, Nº16, pp.65-76.

- Domínguez, R. (2008). La responsabilidad social global empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza, *Revista del Ministerio del Trabajo e Inmigración* Nº76, pp. 59-93. Disponible en: <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/76/est03.pdf> (Fecha de consulta realizada 04/07/2014)
- Durán, Juan José (2006). Economic and social responsibility of the multinational enterprise, pp.379-392. En Del Val, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*, Alcalá de Henares: Publicaciones Universidad de Alcalá.
- Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (2007). Disponible en [http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19352904495879/0/folleto\\_desarrollo\\_sost\\_DEF.pdf](http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19352904495879/0/folleto_desarrollo_sost_DEF.pdf) (Fecha de consulta realizada el 14/07/2014)
- Falkenberg, L. y Peloza, J. (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives, *California Management Review*, 51(3):95-113.
- Foro de Expertos de RSC (2005). Sesiones I, II, III: Definición y ámbito de la RSC. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Disponible en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economiasoc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economiasoc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf) (Fecha de consulta realizada el 02/08/14)
- Foro de Expertos de RSC (2005). Sesión IV: El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social. Disponible en [http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos\\_antiguos/IVSesionForoRSE.pdf](http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos_antiguos/IVSesionForoRSE.pdf) (Fecha de consulta realizada el 02/08/14)
- Foro de Expertos de RSC (2005). Sesión V: El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. Disponible en [http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos\\_antiguos/VSesionForoRSE.pdf](http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos_antiguos/VSesionForoRSE.pdf) (Fecha de consulta realizada el 02/08/14).
- Foro de Expertos de RSC (2005). Sesión VI: Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España Disponible en [http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos\\_antiguos/VISesion\\_Trabajo\\_ExpertosRSE.pdf](http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/Documentos_antiguos/VISesion_Trabajo_ExpertosRSE.pdf) (Fecha de consulta realizada el 02/08/14).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Gaete, R. (2012). "Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso". Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- Galán, J. I. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid: Thomson.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Business Ethics*, vol. 53: (1-2), pp. 51-71.

- Gil, M. S. (2007). Responsabilidad social y universidad. Centro de Investigación Social de “Un Techo para Chile”, Santiago de Chile. Disponible en [www.untechoparachile.cl/cis/images/stories/Tesis/Juventud/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf](http://www.untechoparachile.cl/cis/images/stories/Tesis/Juventud/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf) (Fecha de consulta realizada el 31/07/2014)
- Global Reporting Initiative (2006). G3 Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative, Amsterdam. Disponible en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> Fecha de consulta realizada el 09/08/2014)
- Global Reporting Initiative (2011). G3.1 Sustainability Reporting Guidelines. Global Reporting Initiative, Amsterdam. Disponible en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> (Fecha de consulta realizada el 09/08/2014)
- Global Reporting Initiative (GRI): 2005, *Sector Supplement for Public Agencies.*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- González, J.C., Martos, M., Almiro, C. y Elías, L. (2010). Responsabilidad social en la universidad: Experiencias y modelos. En De La Cuesta, M., De La Cruz, C. y Rodríguez, J.M. (2010), *Responsabilidad social universitaria*, La Coruña, Netbiblo: pp.189-232.
- Hernández, J. y Pérez, J. A. (2010). Crisis económica y financiación universitaria. Transparencia y buen gobierno de las universidades públicas españolas. En De La Cuesta, M., De La Cruz, C. y Rodríguez, J.M. (2010), *Responsabilidad social universitaria*, La Coruña, Netbiblo: pp.61-87.
- 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.
- Hurtado, I. y Valor, C. (Coords.)(2009). Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio, Madrid: Catarata.
- Informe Aldama (2003). Informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas. Disponible en [http://www.cnmv.es/Portal\\_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF](http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF) (Fecha de consulta realizada el 01/08/2014)
- Informe Conthe. (2007). Código unificado de recomendaciones sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Disponible en [http://www.ecgi.org/codes/documents/unified\\_code\\_jan06\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_jan06_es.pdf) (Fecha de consulta realizada el 01/08/2014)
- Informe Olivencia. (1998). El buen gobierno de las sociedades. Disponible en [http://www.etnor.org/html/pdf/pub\\_olivencia.pdf](http://www.etnor.org/html/pdf/pub_olivencia.pdf) (Fecha de consulta realizada el 01/08/2014)
- Kramer, M. y Porter, M. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva, *Harvard Deusto Business Review*, Nº112, pp. 7-20.



- Larrán M., López, A. y Andrades, F. J. (2010b). *Barriers and drivers for the implementation of the social responsibility in the Public Spanish Universities* Comunicación presentada en el 33<sup>rd</sup> Congreso Annual de la European Accounting Association, Estambul, Turkey.
- Larrán, M. y López, A. (2009). *¿Son las Universidades Públicas Andaluzas Socialmente Responsables? ¿Por qué?* Comunicación presentada al XIV Workshop en Contabilidad y Control de Gestión Memorial Raymond Konopka, Sanlúcar de Barrameda, Cádiz.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Reviews*, 10(1):53-73.
- Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Disponible en <http://www.aranzadigital.es> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Ley 2/2011 de economía sostenible. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (1976). Disponible e/n <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf> (Fecha de consulta realizada el 03/08/2014)
- Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. Revisión 2011. Disponible en <http://wp.cedha.net/wp-content/uploads/2011/09/L%C3%ADneasDirectrices-de-la-Ocdepara-Empresas-Multinacionales-Revision-2011.pdf> (Fecha de consulta realizada el 03/08/2014)
- Llopis, E. (2010). Universidad y creación de valor para la sociedad. ¿Qué queremos de la universidad?. En De La Cuesta, M., De La Cruz, C. y Rodríguez, J.M. (2010), *Responsabilidad social universitaria*, La Coruña, NETBIBLO: pp.155-172.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. M. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. *Economiaz*, 65, pp. 108-127.

- Marens, R. (2004). Wobbling on a one-legged stool: The decline of American pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility, *Journal of Academic Ethics*, vol.2, pp.63-87.
- Marens, R. (2008). Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility, *Journal of Management History*, 14(1):55-72.
- Martínez, O. y Picco, J. E. (2001). *Responsabilidad social de las Universidades*. DT.UBA. Buenos Aires.
- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2004). Corporate social responsibility education in Europe, *Business Ethics*, 54(4):323-337.
- Melle, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Economiaz*, 65, pp. 84-107.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2010). Estrategia Universidad 2015. <http://www.educacion.gob.es/eu2010/ambitos-ejes-estrategicos/fortalecimientocapacidades/gobernanza.html> (Fecha de consulta realizada 12/07/2014)
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). La responsabilidad social de las empresas. Diálogo Social. Disponible en [http://www.observatoriorse.org.es/Biblioteca%20de%20Documentos/RSE%20y%20Di%3%A1logo%20Social/07\\_12\\_05\\_RSE\\_DS.pdf](http://www.observatoriorse.org.es/Biblioteca%20de%20Documentos/RSE%20y%20Di%3%A1logo%20Social/07_12_05_RSE_DS.pdf) (Fecha de consulta realizada 12/07/2014)
- Moneva, J. M. y Martín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol.10: (19), pp. 1-18.
- Morrós, J. y Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: FC.
- Mundet, J. (2000). "Modelos de Estrategia Formalizada y Eficacia Organizativa: el Caso de las Instituciones de Educación Superior Europeas". Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Naciones Unidas (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Naciones Unidas (1997). Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Disponible en <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Naciones Unidas (1999). Los 10 Principios del Pacto Mundial. Disponible en [http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1&r=1280\\*720](http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1&r=1280*720) (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)

- Naciones Unidas (2002). Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014). Disponible en <http://www.esd-world-conference-2009.org/es/informaciondebase/deds.html#c1001>, (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Naciones Unidas (2007). Principios para una Educación Responsable en Gestión. Disponible en <http://www.unprme.org/resourcedocs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>, PRME. (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Navarro, G.; Boero, P.; Jiménez, G.; Tapia, L.; Hollander, R., Escobar, A.; Baeza, M. & Espina, Á. (2010). Universitarios y responsabilidad social, *Revista Calidad en la Educación*, Nº33, pp.102-121.
- Neave, G. (2006). Redefining the social contract. *Higher Education Policy*, vol. 19, pp. 269–286.
- OECD-CERI (1982). *The university and the community: the problems of changing relationships*. OECD, París.
- Oficina Internacional del Trabajo (2006). Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Disponible en [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09\\_303\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_303_span.pdf) (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Olcese, A. (2005). *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Madrid: Marcial Pons.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm> (Fecha de consulta realizada el 09/08/2014)
- Parra, F. (2003). *La universidad transformacional. La medida de su calidad y eficiencia*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Preston, L. y Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19: (4), pp. 361-375.
- Puentes, R.; Antequera, J. y Velasco, M. (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el Espacio Europeo de Educación Superior, comunicación presentada al Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076> (Fecha de consulta realizada el 09/07/2014)
- Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Disponible en <http://www.aranzadigital.es/> (Fecha de consulta realizada el 27/07/2014)
- Reavill, L. R. (1998). Quality Assessment, Total Quality Management and the Stakeholders in the UK Higher Education System. *Managing Service Quality*, vol. 8: (1), pp. 55-63.

- Rodríguez, J. M. (2010). Responsabilidad social universitaria. Del discurso simbólico a los desafíos reales, 3-24. En De la Cuesta, M., De la Cruz, C. y Rodríguez Fernández, J. M. (Coords.) *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña, Netbiblo.
- Rúa, A. y Valor, C. (2007). La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España, Cuadernos de Información Económica, Nº199, pp.165-173.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility, *International Journal of Management Reviews*, 9(4):347-373.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review*, vol. 17: (3), pp. 58-64.
- Setó, Dolores (2007). Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social, *Revista Alta Dirección*, Año XLII, Nº251/252, pp.49-57.
- Schick, A.; Wokutch, R. y Conners, S. (1985). An integrating framework for the teaching and researching of corporate social responsibility, *Business and Society*, 24(1):32-39.
- Sison, A. J. (2008). *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective*, Cheltenham. Edward Elgar Publishing.
- Thompson, J. (1997). *Strategic Management: Awareness and Change*. London. International Thomson Business Press.
- Torres, E. (2006). The corporate responsibility, pp. 467-475. En Del Val, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Universidades Andaluzas. Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España. Disponible en [www.rsuniversitaria.org](http://www.rsuniversitaria.org) (Fecha de consulta realizada el 19/08/2014)
- Universidad Construye País. Observando la responsabilidad social universitaria, Corporación Participa y Fundación AVINA, Santiago Chile. Disponible en <http://www.construyepais.cl> (Fecha de consulta realizada el 19/08/2014)
- Universidad de Valladolid. Área de Responsabilidad Social, Valladolid España. Disponible en <http://www6.uva.es/opencms/portal/paginas/navDirectorio?carpeta=/contenidos/gobier noUVA/rector/responsabilidadSocial/> (Fecha de consulta realizada el 19/08/2014)
- Universidad de Zaragoza. Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza, documento de Internet. Disponible en <http://www.unizar.es/universidadesresponsables/carpeta%20documentos/informe.pdf> (Fecha de consulta realizada el 19/08/2014)
- Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Vallaes, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades, *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2):191-220. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf> (Fecha de consulta realizada el 17/07/2014)
- Van Ginkel, H. (2002). Academic freedom and social responsibility – the role of university organisations, *Higher Education Policy* 15:347-351.
- Van Weenen, H. (2000). Towards a vision of a sustainable university, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1):20-34.
- Vázquez, G. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria: Acerca del desafío de formar profesionales con vocación y compromiso comunitario*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social, Atenea, Universidad de la Marina Mercante, Argentina.
- Vega, R. (2010). Vinculación universidad-empresa en la sociedad del conocimiento. En De La Cuesta, M., De La Cruz, C. y Rodríguez, J.M. (2010), *Responsabilidad social universitaria*, La Coruña, NETBIBLO: pp.141-153.
- Windsor, Duane (2001). The future of corporate social responsibility, *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3):225-256.

*Universidad de Valladolid*

# *ANEXOS*



# ÍNDICE ANEXOS

## I. ENTREVISTAS ANÁLISIS

- *Entrevistas exploratoria*
  - EE1
  - EE2
- *Entrevistas testeo*
  - E1
  - E2
  - E3
  - E4
  - E5

## II. MEMORIA ACTIVIDADES RSU UVA

- *Memoria*
- *Memoria gastos*
- *Memoria Anexos*
- *Memoria 12-12 C.Palencia*
- *Memoria Segovia*
- *Memoria Observatorio DD.HH.*
- *Memoria Calidad Medioambiental*
- *Memoria Cooperación 12-13*
- *Memoria Secretariado Asuntos Sociales*
- *Memoria Prevención de Riesgos 12-13*

## III. MEMORIA UVa

- *Memoria 2008-2009*
- *Memoria 2009-2010*
- *Memoria 2010-2011*
- *Memoria 2011-2012*
- *Memoria 2012-2013*

