



RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Herramientas para su comunicación

University Social Responsibility: the case of the Spanish Universities. Tools for their communication

ÓSCAR JESÚS GONZÁLEZ ALCÁNTARA ¹, IGNACIO FONTANEDA GONZÁLEZ ²,
MIGUEL ÁNGEL CAMINO LÓPEZ ³

¹ Universidad de Burgos, España

² Universidad de Burgos, España

³ Universidad de Burgos, España

KEYWORDS

*Social Responsibility
University
Higher Education
Case study
Spain
Communication
Stakeholders*

ABSTRACT

Year after year, University Social Responsibility (USR) is gaining importance in universities. A study is presented to review the situation of Spanish universities that carry out USR in 2020 and its evolution over 10 years. Firstly, the concept of USR is reviewed and a definition is proposed, followed by an exploratory study in search engines, directories and university websites that analysis typology, stakeholders or the organizational structure to manage USR, as well as showing how communication and published reports of Social Responsibility are carried out.

PALABRAS CLAVE

*Responsabilidad Social
Universidad
Educación Superior
Estudio de caso
España
Comunicación
Grupo de interés*

RESUMEN

Año tras año, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) gana importancia en las Universidades. Se presenta un estudio de revisión de la situación de las universidades españolas que hacen RSU en 2020 y su evolución temporal a lo largo de 10 años. Primero se revisa el concepto de RSU y se plantea una definición para, seguidamente, realizar un estudio exploratorio en motores de búsqueda, directorios y sitios web de universidades que analiza tipología, grupos de interés o la estructura organizativa para gestionar la RSU, además de mostrar cómo se lleva a cabo su comunicación y las memorias de Responsabilidad Social publicadas.

Recibido: 01/ 05 / 2022

Aceptado: 02/ 07 / 2022

1. Introducción

Desde el principio de los tiempos, las empresas empezaron a gestionar su impacto social con la filantropía, luego vino la Responsabilidad Social (RS) que implica fundamentalmente, escuchar a los grupos de interés y actuar en consecuencia, y luego la Responsabilidad Social Integrada en el negocio y ahora está, el Valor Compartido, que introduce en su estrategia de negocio el propósito social como un fin único. En este sentido, no hay más que ver cómo están integrando los Objetivos del Desarrollo Sostenible en su quehacer diario. La RS se está consolidando como un pilar básico de cualquier empresa u organización, y cada vez hay más programas, actividades, políticas e instituciones que la fomentan a través de la agenda *Environmental, Social and Governance* (agenda ESG) pues, tras haber pasado por dos crisis, una sistémica en 2012 debido a la burbuja inmobiliaria, y otra inesperada en 2020 a causa de la pandemia de la COVID-19, ha salido no solo recuperada sino reforzada (Forética, 2022).

La Universidad no es ajena a esta situación, y también se plantea desde hace años su aplicación con la denominada Responsabilidad Social de las Universidades o Responsabilidad Social Universitaria (RSU); así pues, cada día son más las universidades que se unen a esta nueva forma de ser y gestionar (Quintana-García *et al.*, 2015), no sólo porque ellas también son organizaciones, sino porque además les toca formar a los futuros profesionales que trabajarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que impulsar democráticamente los derechos humanos, y a los futuros políticos que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado (Vallaey, 2006).

Sobre la base anterior, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una revisión bibliográfica del concepto de RSU para llegar a una definición propia que aglutine los términos y significados coincidentes recogidos. A continuación, se describe la metodología del trabajo de revisión para proceder a exponer los resultados obtenidos, que al mismo tiempo son discutidos con la bibliografía revisada, diferenciando por un lado la situación de las universidades que hacen RSU en 2020 y por otro, la evolución temporal de diez años atrás. Finalmente se muestran, a modo de resumen, las principales conclusiones del trabajo junto con algunas recomendaciones para incrementar su expansión y mejorar la información que se debe comunicar a sus grupos de interés.

1.1. ¿Qué se entiende por Responsabilidad Social Universitaria?

Para comprender a qué nos referimos con RSU, primero debemos definir qué es la RS. La norma UNE-EN ISO 2600:2021 encarna la universalización de la RS como modelo de gestión para todas las organizaciones y es una referencia desarrollada a lo largo de cinco años en la que han intervenido expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales, representantes de gobiernos, empresas, sindicatos, ONG, universidades, entre otros. Esta define la RS como:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Asociación Española de Normalización-AENOR, 2021, p. 19)

Las universidades, como organizaciones que son, no están exentas en esta definición. Sin embargo, dada la importancia y el impacto que causan en la sociedad se las considera un agente central del desarrollo social, económico y cultural, y por ello nace el concepto de RSU. En la bibliografía científica actual no hay una definición exacta ni única para este concepto; Kouatli (2019, p. 898) que hace una profunda revisión de la literatura científica y concluye con la siguiente definición:

Una de las dimensiones estratégicas de una universidad que tiene como objetivo el bienestar y la participación de todas las partes interesadas en el fomento y la gestión de una visión holística del conocimiento económico, social, ambiental y académico, además de actuar como un centro entre las empresas y las necesidades ambientales locales y globales de la sociedad mediante la creación de actividades y proyectos de valor compartido con el objetivo de lograr una alta sostenibilidad.

Las diferentes teorías que han sido utilizadas como referencia para justificar conceptualmente el compromiso con la responsabilidad social de las universidades son:

- a) La teoría de la agencia basa la relación económica entre dos actores, agente y principal, donde el segundo debe cumplimentar las obligaciones del primero (Shankman, 1999), maximizando los beneficios del primero, conocido como coste de la agencia (Bowen, 2007).
- b) La teoría de la legitimidad reconoce explícitamente que la legitimidad entre la empresa y la sociedad requiere el cumplimiento de un contrato social por el que las organizaciones acuerdan satisfacer una

serie de demandas sociales a cambio de la aprobación de sus objetivos y de la obtención de algún tipo de recompensa adicional que garantice su existencia a largo plazo (Deegan, 2002) y para lo cual divulgan información de índole social (Williamson & Lynch-Wood, 2008).

- c) La teoría institucional establece como factores clave de éxito, la conformidad con las reglas y normas institucionales, dada la necesidad de las organizaciones de alcanzar con sus acciones su aceptación, legitimidad o prestigio (Llamas-Sánchez, 2005).
- d) La teoría basada en recursos y capacidades concibe una organización como un conjunto de recursos que pone el foco en los factores que aumentan su ventaja competitiva, lo cual justifica una determinada estrategia que se fija en sus aspectos internos para obtener ventajas competitivas (Grant, 2014).
- e) La teoría de los *stakeholders* se centra en las obligaciones que las empresas tienen con sus accionistas, empleados, proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés con una relación fundamentada en razones económicas (Argandoña, 1998); Scholl (2005) justifica esta teoría, aplicada en el sector público, porque agiliza el proceso de toma de decisiones y Bingham *et al.* (2005), destacan la importancia de la participación de los ciudadanos y otros grupos de interés en la toma de decisiones (la llamada “Nueva Gobernanza”). Las universidades son sistemas sociales donde existe una fuerte orientación hacia la legitimación y la aceptación social (Galán, 2006) y donde los *stakeholders* participan en los procesos de evaluación (Gaete, 2009).

En base a ellas, Larrán (2015, p. 103) concluye que:

La RSU debe entenderse al amparo de la teoría de los *stakeholders*, donde se recoja su compromiso con la satisfacción de las necesidades y/o expectativas de las diferentes partes interesadas en cada una de sus funciones (docencia, gestión, investigación) desde una triple vertiente (económica, social y medioambiental).

Ryu (2021) propone la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 2015) como la mejor lente para entender la RSU pero buscado un equilibrio entre dos teorías:

- a) La teoría ontológica, que estudia la razón de ser de una organización para afrontar nuevos retos y que, de manera constante, se esté preguntando por ella. En la Universidad serían la libertad académica y las obligaciones educativas (Derrida, 1997).
- b) La teoría centrada en la sociedad que propone que la responsabilidad y funciones de una organización deben abordar problemas sociales más amplios fijados por sus grupos de interés.

De manera que su definición queda de la siguiente manera:

No es suficiente entender la responsabilidad social universitaria desde una perspectiva puramente ontológica [...] las responsabilidades académicas de las universidades son solo una parte de sus responsabilidades sociales [...] Tratar a las universidades únicamente como las estaciones de servicio de la sociedad conducirá, hasta cierto punto, al utilitarismo y al declive de las funciones ontológicas de las universidades. Por lo tanto, el eclecticismo entre la “ontología de la universidad” y la teoría “centrada en la sociedad” es el camino correcto a seguir [...] la relación entre la sociedad y la universidad debería ser una que “no sea ni demasiado cercana ni demasiado lejana”. En este tipo de relación no solo puede preservar la racionalidad y el pensamiento crítico, sino también combinar efectivamente la esfera académica y el mundo real. (Ryu, 2021, p. 20)

Otra definición se puede encontrar en la Red de Responsabilidad Social Universitaria (*USRN*, por sus siglas en inglés) que, desde 2015, reúne a un grupo de líderes intelectuales para intercambiar ideas, recursos, prácticas de variado alcance y escala para orientar la discusión global y el desarrollo de la RSU en la educación superior (University Social Responsibility Network-USRN, 2022). En su libro *University Social Responsibility and Quality of Life* establece, entre otros conceptos y experiencias, la definición de RSU como “la responsabilidad compartida por las universidades de contribuir al mejoramiento social a través de la integración de políticas de responsabilidad social en la gestión institucional, la docencia, la investigación, los servicios y las actividades públicas” (Shek & Hollister, 2017, p. 13).

Vallaey y Rodríguez (2019) construyen el concepto de RSU en base a una doble dimensión de gestión y participación, que formulan del siguiente modo:

La Responsabilidad Social Universitaria es la responsabilidad de la universidad por los impactos sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de sus procesos administrativos y funciones académicas sustantivas, a fin de participar junto con los demás actores de su territorio de influencia en la promoción de un desarrollo humano justo y sostenible. (Vallaey & Rodríguez, 2019, p. 113)

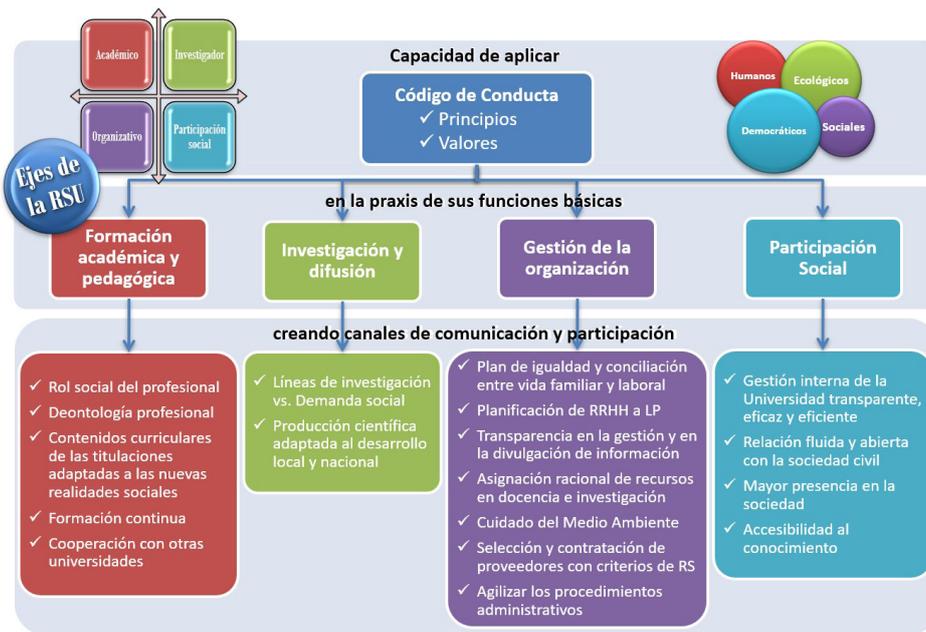
Como se ha podido apreciar, no existe una definición exacta ni única de RSU pero todas ellas utilizan términos o dan a entender conceptos como:

- Gestión de sus funciones (docencia, investigación, gestión, servicios y actividades públicas).
- Contribución al mejoramiento económico, social y ambiental.

- Tener en cuenta a sus grupos de interés (teoría de los *stakeholders*).
- Participación en su entorno para promover el desarrollo humano y sostenible.
- Comportamiento ético y transparente.
- Integrada en toda la organización.

En función de ello, se puede redactar una definición más que aglutine todas ellas, quedando de la siguiente manera: la RSU es la capacidad de la Universidad de aplicar de forma integrada un conjunto de principios y valores (código de conducta ético y transparente) en la realización de sus funciones básicas (formación académica y pedagógica, investigación y difusión, gestión de la organización y participación social), promoviendo el desarrollo humano y sostenible, y creando canales de comunicación y participación para responder a las demandas de sus grupos de interés (figura 1).

Figura 1. Definición propia del concepto de RSU



Fuente: elaboración propia.

1.2. Ejes de la Responsabilidad Social Universitaria

Según Vallaey (2006), la Universidad genera cuatro impactos en su actuar cotidiano: impactos de funcionamiento organizacional, impactos educativos, impactos cognitivos y epistemológicos, e impactos sociales; al mismo tiempo, estos cuatro impactos definen los cuatro ejes de la RSU, que son los procesos centrales o funciones básicas de la Universidad establecidas en la última definición de RSU, con dos ejes de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. La gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, tanto en sus temáticas, organización curricular como metodologías didácticas.
 2. La gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula.
- a los que se unen otros dos ejes que provienen del mero funcionamiento organizacional y de sus impactos sociales:
3. La gestión socialmente responsable de la organización misma, del clima laboral, la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.
 4. La gestión socialmente responsable de la participación social en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad.

A modo de ejemplo, en el eje 1 encontramos casos como el presentado por Vázquez *et al.* (2016) que examina qué factores influyen en la satisfacción de los estudiantes durante su paso por la Universidad de León (España) utilizando como referencia un modelo de RSU; también evalúa su percepción de satisfacción y calidad en el servicio en base a un modelo de RSU (Vázquez *et al.*, 2015). Como cooperación entre universidades se encuentran proyectos como el ESSA Erasmus+ (Coelho & Menezes, 2021), basado en el aprendizaje-servicio centrado en la RSU que involucró a 44 estudiantes de tres universidades europeas (Edimburgo, Oporto y Kaunas) para realizar una auditoría de RSU in situ de una semana de duración, que cambian la forma en que lo estudiantes conciben su

vida académica, pero también sus roles dentro y fuera de la Universidad, fomentando así mentes proactivas para el pleno ejercicio de la ciudadanía a través de acciones creativas capaces de construir sociedades socialmente responsables y sociedades económicamente sostenibles. En cuanto a la introducción de contenidos afines a la RSU como la sostenibilidad, Andrades Peña *et al.* (2018) analizan las universidades españolas que incorporan temas de sostenibilidad en sus planes, sugiriendo que existen muchas dificultades para su incorporación en sus cursos formales, a pesar de tener tantas políticas, regulaciones y un compromiso con la sostenibilidad.

En el eje 2 existen casos como Gaete (2015) que encuentra un vínculo entre el concepto de RSU y la capacidad institucional para devolver a la sociedad lo entregado por ella a nivel de financiación, concluyendo que la Universidad debe acercarse más a grupos de interés para conocer sus necesidades, permitiendo así implementar acciones más eficientes para apoyarlas en la solución de las problemáticas sociales.

En el eje 3 también hay buenas prácticas como muestra Gallardo-Vázquez *et al.* (2021) donde analiza una experiencia formativa desarrollada en el Plan de Formación para el Profesorado y el Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Extremadura (España). Hernández *et al.* (2020) identifican teóricamente cómo desde las organizaciones universitarias, y la RS que de ellas se deriva, se puede hacer una gestión de la felicidad organizacional, desarrollando un compromiso ontológico y axiológico desde la Universidad hacia las demandas sociales que la rodean para obtener como resultado, altos niveles de motivación y productividad.

En el eje 4 podemos observar qué impactos sociales tiene su incorrecta implementación como muestra Ibarra Uribe *et al.* (2020), donde analiza la aplicación de la RSU en la Universidad Autónoma de Morelos (UAEM), evidenciando que las autoridades de la Universidad, lejos de considerar y prever los impactos sociales y asumir una verdadera responsabilidad más allá de la retórica, han hecho exactamente lo contrario: obviar la obligatoriedad de rendir cuentas, perjudicar a la institución y a los diversos actores que convergen en ella al hipotecar su desarrollo, prestigio y sostenibilidad.

Gomez y Vadi-Fantuzzi (2014) muestran cómo realizar un autodiagnóstico de las percepciones de estudiantes, profesores y Personal de Administración y Servicios sobre las prácticas de RS en la Universidad de Puerto Rico Campus de Río Piedras (Puerto Rico) basado en la metodología de Vallaeys *et al.* (2009), que establece los pasos para implementar la RSU en sus cuatro ejes.

1.3. Primera aproximación al concepto e implementación de la RSU

Si se quiere llevar a cabo un proyecto institucional de RS en la Universidad, resulta necesario articular alrededor del mismo los cuatro ejes de gestión anteriormente mencionados, y dejar de considerar, por ejemplo, la gestión de la organización como un único medio en sí, cuando en realidad es el corazón mismo de la institución, y constituye el modelo ejemplar de la enseñanza oculta que se le da al estudiante.

La RSU indica un camino de cambio y mejora continua integral de la gestión, pero sin encasillar todas las universidades hacia un mismo modelo, sino al contrario, orientando procesos de autodefinición genuina de la misión de cada universidad según su contexto e historia. El hecho de implementar un sistema de gestión de la RSU conlleva un proceso interno de autorreflexión y autodiagnóstico participativo (Schwalb *et al.*, 2019), que permite profundos cambios con muy pocos recursos externos.

Sobre la base anterior, ese puede observar que en la bibliografía científica actual existen diferentes tendencias en cuanto a qué se investiga en materia de RSU, desde los grupos de interés, propuestas de indicadores, estudios de caso de una universidad en concreto, pasando a ser un agente para la sostenibilidad hasta llegar a realizar análisis bibliométricos. Pese a ello, resulta complicado encontrar algo que analice el estado de situación de la RSU en España. Este estudio pretende cubrir ese vacío realizando un estudio exploratorio en el sistema universitario español que identifique cuáles son las universidades españolas que funcionan bajo criterios de RSU, conocer su estructura/funcionamiento y cómo lo plasman en los documentos oficiales para, finalmente, determinar cómo realizan la comunicación de esas actividades que realizan para que sus grupos de interés vean sus expectativas respondidas y generen la confianza esperada en dichas organizaciones.

Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se describe la metodología llevada a cabo para, seguidamente, incorporar un epígrafe en el que se presentan los resultados más significativos agrupados en distintos conceptos. Finalmente se muestra, a modo de resumen, las principales conclusiones.

2. Método

La metodología utilizada (figura 2) se basa en la recolección desde diferentes recursos de Internet, tomando como punto de partida el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) del Ministerio de Universidades (2020) y el informe anual 19-20 de Datos y Cifras del Sistema Universitario Español del Ministerio de Universidades (2020), para recoger información general sobre las universidades españolas como: dirección pública de la web oficial, Comunidad Autónoma, número de alumnos, número de campus, presupuesto anual, servicios que ofrece, titulaciones que imparte y otros datos de interés.

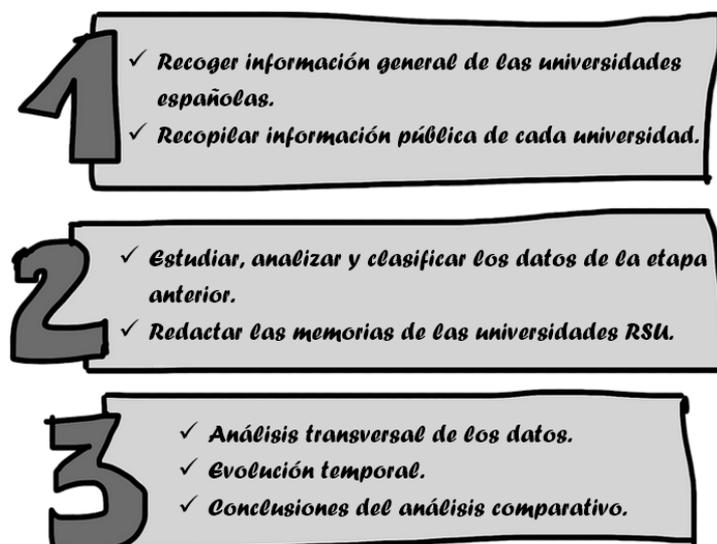
A continuación, se consultan motores de búsqueda, directorios y sitios web corporativos de todas las universidades españolas con el fin de recopilar información pública de lo que cada una hace en materia de RSU

para su implementación y fomento dentro de la misma. Es importante que sea información pública ya que, si no existe información de RSU comunicada, habría que plantearse una actitud crítica frente a la RSU que está implementando esa universidad, pues la eficacia de la política de RSU depende en gran medida de la capacidad de transmitirlo (Baraibar & Luna, 2012). En función de esa información, se clasifican las universidades en tres categorías:

1. **Universidades RSU:** aquellas universidades que tienen integrada la RSU en su organización y dan cuenta de ello. Para ello estas universidades reconocen la RS en su Misión o en su plan estratégico, como entienden Martínez y Picco (2001), elaboran Memorias RSU, o cuentan con algún documento o apartado en su página web donde exponen sus actuaciones en este ámbito.
2. **Universidades Pre-RSU:** aquellas que, sin incorporar la RS dentro de su institución, llevan a cabo acciones continuadas de formación, difusión o promoción de la RS. Estas acciones pueden ser cursos, jornadas, grupos de investigación, asignaturas, másteres... relacionados con la RS.
3. **Universidades no RSU:** aquellas que no realizan actividades en el ámbito de la RSU o que, si las realizan, lo hacen de manera muy esporádica.

Mediante un modelo de informe estudiado en trabajos previos que establece los apartados de RSU que deben completarse, se trabaja sobre las universidades RSU seleccionadas en el curso 2019-2020 y se realiza un informe individual de cada una. Finalmente, se analizan transversalmente los datos obtenidos y se estudia su evolución temporal con los 10 años anteriores para alcanzar las conclusiones del análisis comparativo.

Figura 2. Metodología del estudio: etapas



Fuente: elaboración propia.

Dentro de este contexto se da respuesta, entre otras, a preguntas tales como: ¿qué universidades españolas están realizando RSU?, ¿reconocen la RSU en sus planes estratégicos?, ¿qué grupos de interés han identificado y cuáles tienen mayor prioridad?, ¿cómo comunican su actividad en RSU tanto interna como externamente? y ¿utilizan para ello memorias de RS?, ¿qué estructura organizativa utilizan las universidades para gestionar la RSU?

3. Resultados

Este apartado muestra los resultados obtenidos agrupados según los siguientes epígrafes:

- Universidades españolas que están llevando a cabo RS: tipología y Comunidad Autónoma.
- Reconocimiento de la RSU en el plan estratégico.
- Grupos de interés identificados.
- Comunicación con los grupos de interés.
- Memorias de RS.
- Estructura organizativa para gestionar la RSU.

3.1. Universidades españolas que están llevando a cabo RS: tipología y Comunidad Autónoma

En 2020, según el criterio de clasificación del Ministerio de Universidades (*Datos y Cifras Del Sistema Universitario Español - Ministerio de Universidades, 2020*), este divide las universidades entre públicas y privadas según como estén gestionadas, entendiendo como privadas las que no están gestionadas por un gobierno ni reciben

financiación pública, y como públicas lo contrario. Del total de las 86 universidades españolas, 50 son públicas y 36 privadas.

De estas universidades, aplicando el criterio de clasificación descrito en el apartado 2, las universidades que llevan a cabo la RSU (46,5%) son ligeramente superiores a las que llevan a cabo alguna acción en materia de RSU (40,7%) y, las que no llevan a cabo actividades en este ámbito, son minoría (tabla 1). Las universidades Pre-RSU llevan a cabo alguna actividad propia de la RSU, aunque no las tienen en cuenta como tal, sino de manera aislada, tales como: programas de cooperación y acción solidaria, acciones de igualdad de género, ayuda a discapacitados, cuidado del medio ambiente, voluntariados, tienen grupos de investigación, asignaturas, cátedras, seminarios, o bien hacen cursos o jornadas de RSE, es decir, conocen y difunden la RS, aunque no la apliquen en la propia universidad.

Tabla 1. Número de universidades españolas clasificadas según su aplicación de la RSU (año 2020)

Categoría	Total	Porcentaje	Tipología	Subtotal	Porcentaje sobre su categoría
Universidades RSU	40	46,5%	Pública	35	87,5%
			Privada	5	12,5%
Universidades Pre-RSU	35	40,7%	Pública	15	42,8%
			Privada	20	57,2%
Universidades no RSU	11	12,8%	Pública	0	0%
			Privada	11	100%
TOTAL	86	100%			

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 muestra las cuarenta universidades identificadas como universidades RSU ordenadas alfabéticamente, de las cuales sólo cinco de ellas son privadas. Llama la atención que solo el 5,8% de las universidades del sistema universitario español sean universidades RSU privadas, mientras que públicas son el 46,5%, partiendo de la base de que normalmente en su ideario se suele plasmar los principios de la RSU (*Declaración de Identidad - UCAvila*, n.d.; *Identidad Católica - UCV*, n.d.).

Tabla 2. Universidades españolas que llevan a cabo la RSU y tipología (año 2020)

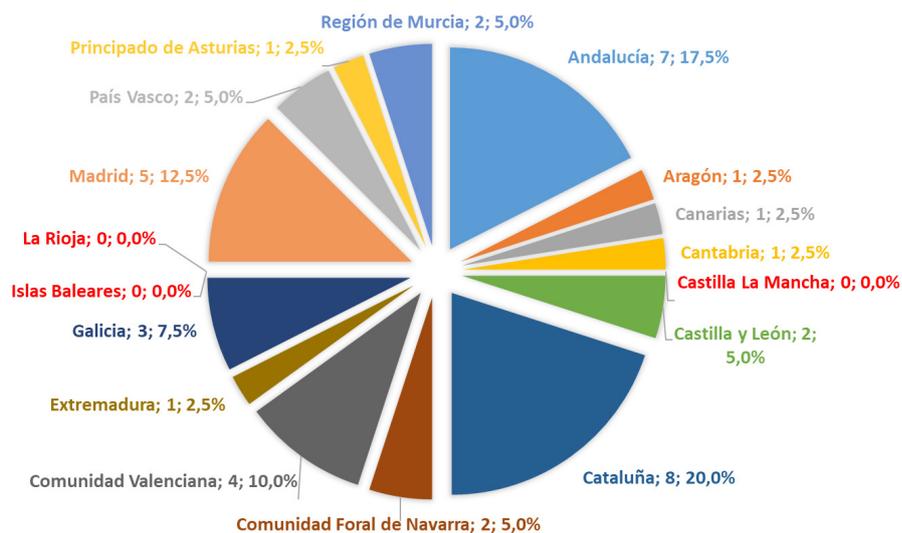
#	Institución	Tipología
1	ESIC Universidad	Privada
2	Universidad Autónoma de Barcelona	Pública
3	Universidad Carlos III de Madrid	Pública
4	Universidad de A Coruña	Pública
5	Universidad de Alcalá	Pública
6	Universidad de Alicante	Pública
7	Universidad de Almería	Pública
8	Universidad de Barcelona	Pública
9	Universidad de Cádiz	Pública
10	Universidad de Cantabria	Pública
11	Universidad de Córdoba	Pública
12	Universidad de Deusto	Privada
13	Universidad de Extremadura	Pública
14	Universidad de Jaén	Pública
15	Universidad de La Laguna	Pública
16	Universidad de Lleida	Pública
17	Universidad de Málaga	Pública
18	Universidad de Murcia	Pública
19	Universidad de Navarra	Privada
20	Universidad de Oviedo	Pública

21	Universidad de Salamanca	Pública
22	Universidad de Santiago de Compostela	Pública
23	Universidad de Sevilla	Pública
24	Universidad de Valladolid	Pública
25	Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya	Privada
26	Universidad de Vigo	Pública
27	Universidad de Zaragoza	Pública
28	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	Pública
29	Universidad Internacional de Andalucía	Pública
30	Universidad Jaume I de Castellón	Pública
31	Universidad Miguel Hernández de Elche	Pública
32	Universidad Nacional de Educación a Distancia	Pública
33	Universidad Politécnica de Cartagena	Pública
34	Universidad Politécnica de Catalunya	Pública
35	Universidad Politécnica de Madrid	Pública
36	Universidad Pompeu Fabra	Pública
37	Universidad Pública de Navarra	Pública
38	Universidad Rovira i Virgili	Pública
39	Universitat Oberta de Catalunya	Privada
40	Universitat Politècnica de València	Pública

Fuente: elaboración propia.

La figura 3 relaciona las universidades RSU por Comunidades Autónomas. Las Comunidades Autónomas de Cataluña, Andalucía y Madrid abarcan la mitad de las universidades RSU identificadas, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que son las que más universidades tienen (12, 11 y 19, respectivamente).

Figura 3. Distribución de universidades RSU por Comunidades Autónomas (año 2020)



Fuente: elaboración propia.

3.2. Reconocimiento de la RSU en el plan estratégico

Que una universidad reconozca la RSU en su plan estratégico significa que el gobierno de la institución está implicado con ello y que dedica una parte de los recursos para lograr que la universidad sea socialmente responsable. Por ello, este es uno de los criterios que se tiene en cuenta para calificar a una universidad como RSU, aunque no es obligatorio.

En la tabla 3 se muestran todas las universidades que reconocen la RSU en su plan estratégico, así como el periodo de vigencia de los mismos. En total, estas universidades suman 36, lo que supone un 90% del total de las universidades RSU identificadas (las tres universidades marcadas con un asterisco no cuentan con un plan estratégico como tal, pero la de Murcia establece la RSU en su Plan de Actuación de 2017, la de Zaragoza en su plan estratégico rectoral y la dirección de la ETSII-UPM establece la RSU en su estrategia de gestión).

Tabla 3. Universidades que reconocen la RSU en su plan estratégico (año 2020)

#	Institución	Periodo del plan estratégico
1	ESIC Universidad	2016-2020
2	Universidad Autónoma de Barcelona	2018-2030
3	Universidad Carlos III de Madrid	2016-2022
4	Universidad de A Coruña	2013-2020
5	Universidad de Alcalá	2014-2018
6	Universidad de Alicante	2014-2019
7	Universidad de Almería	2016-2019
8	Universidad de Barcelona	2013-2016
9	Universidad de Cádiz	2015-2020
10	Universidad de Cantabria	2019-2023
11	Universidad de Córdoba	2016-2020
12	Universidad de Deusto	2019-2022
13	Universidad de Extremadura	2014-2018
14	Universidad de Jaén	2016-2020
15	Universidad de Lleida	2013-2016
16	Universidad de Málaga	2013-2016
17	Universidad de Murcia	*
18	Universidad de Navarra	2015-2016
19	Universidad de Salamanca	2013-2018
20	Universidad de Santiago de Compostela	2011-2020
21	Universidad de Sevilla	2018-2025
22	Universidad de Valladolid	2018-2020
23	Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya	2016-2020
24	Universidad de Zaragoza	*
25	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	2018-2021
26	Universidad Internacional de Andalucía	2010-2017
27	Universidad Jaume I de Castellón	2016-2018
28	Universidad Miguel Hernández de Elche	2016-2019
29	Universidad Nacional de Educación a Distancia	2018-2021
30	Universidad Oberta de Catalunya	2014-2020
31	Universidad Politécnica de Catalunya	2018-2021
32	Universidad Politécnica de Madrid -ETSII	*
33	Universidad Politécnica de València	2015-2020

34	Universidad Pompeu Fabra	2016-2025
35	Universidad Pública de Navarra	2016-2019
36	Universidad Rovira i Virgili	2007-2017

Fuente: elaboración propia, 2022.

3.3. Grupos de interés identificados

Los grupos de interés identificados por las universidades españolas que llevan a cabo la RSU se muestran en la tabla 4. Se puede observar que 37 de las 40 universidades RSU identifican sus grupos de interés y, la mayoría de ellas a través de un minucioso proceso de identificación. Las otras tres universidades no reportan cuáles son sus *stakeholders* (Universidad de Deusto, Universidad Rovira i Virgili y Universitat Oberta de Catalunya).

Los dos grupos de interés más tenidos en cuenta son estudiantes (grupo que la mayoría de la bibliografía científica consultada analiza) y Personal Docente Investigador (PDI), seguidos del Personal de Administración y Servicios (PAS), empresas/empleadores y, por último, la sociedad.

Tabla 4. Grupos de interés identificados por las universidades RSU (año 2020)

Grupos de interés	Cantidad	%
Estudiantes	37	100,0%
Personal Docente Investigador (PDI)	37	100,0%
Personal de Administración y Servicios (PAS)	36	97,3%
Empresas/Empleadores	29	78,4%
Sociedad	29	78,4%
Administración Pública	28	75,7%
Proveedores	24	64,9%
Órganos gobierno/Consejo Social	13	35,1%
Entorno social	12	32,4%
Egresados	11	29,7%
Centros de enseñanza/Universidades	10	27,0%
Medioambiente	7	18,9%
Medios de comunicación	7	18,9%
Futuros estudiantes	6	16,2%
Tercer sector	5	13,5%
Familias de estudiantes	5	13,5%
Colegios profesionales	5	13,5%
Aliados	4	10,8%
Sindicatos	3	8,1%
Competidores	3	8,1%
Unión Europea	1	2,7%
ANECA	1	2,7%

Fuente: elaboración propia.

Entre las universidades RSU, el promedio de grupos de interés identificados está en torno a 8, destacando la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad de Lleida y la Universidad Pública de Navarra, con 14, 13 y 12 grupos identificados respectivamente. Por el otro lado, la que menos *stakeholders* identifica es la Universidad de La Laguna, con únicamente 4.

3.4. Comunicación con los grupos de interés

El compromiso con los grupos de interés requiere establecer distintos mecanismos de diálogo, tanto para conocer sus expectativas y necesidades como para comunicarles las actuaciones llevadas a cabo en respuesta a dichas necesidades, es bidireccional.

En la tabla 5 se muestran los distintos canales de comunicación que las universidades tienen para dirigirse a

sus distintos grupos de interés. El canal de comunicación más utilizado por las universidades hacia los grupos de interés es la web corporativa junto con las redes sociales (Twitter, Facebook, canal YouTube, Flickr, Tuenti, Google+, Scribd, Pinterest, ...). También existen medios físicos como panfletos y carteles o medios más directos, a través de oficinas, para transmitir información a los grupos de interés. Algunas universidades, además, disponen de un diario electrónico en el que se recogen los principales eventos en el ámbito de la Universidad; o una Intranet corporativa, en la que se informa puntualmente al personal sobre asuntos de especial relevancia. Para la comunicación desde los grupos de interés a la Universidad, se utilizan las encuestas y, algunas universidades, realizan talleres de consulta o reuniones periódicas.

Tabla 5. Canales de comunicación con los grupos de interés por número de las universidades RSU (año 2020)

Canales de comunicación	Cantidad	%
Web corporativa	40	100,0%
Presencia en redes sociales	40	100,0%
Realizan encuestas de RS	30	75,0%
Medios físicos	30	75,0%
Canal de TV	25	62,5%
Radio	25	62,5%

Fuente: elaboración propia.

3.5. Memorias de Responsabilidad Social

Muchas universidades optan por dar a conocer sus actuaciones en materia de RSU a través de memorias de RS, porque la elaboración de un documento de este tipo comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas pública de los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización frente a sus grupos de interés acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (Global Reporting Initiative, 2022). Es por lo que este se considera otro criterio para clasificar a una universidad como RSU, ya que al elaborar estos documentos no solo declaran estar comprometidas con la RSU, si no que especifican de qué manera.

La tabla 6 presenta los datos relativos a las memorias publicadas por 24 de las 40 universidades RSU (22 universidades públicas y únicamente 2 privadas): año de publicación, modelo de informe y su versión. Hasta el año 2020, el 60% de las universidades clasificadas como RSU contaban con alguna memoria de RSU, sumando entre todo un total de 114. Como se puede observar, en este ámbito destacan la Universidad de Santiago de Compostela y la Universidad Internacional de Andalucía con 10 memorias publicadas, seguidas la Universidad de Barcelona y la Universidad de Vigo con 9, y la Universidad de Cádiz, la Universidad de Almería y la Universidad de Zaragoza con 7.

Tabla 6. Datos sobre memorias de RS de las universidades RSU (año 2020)

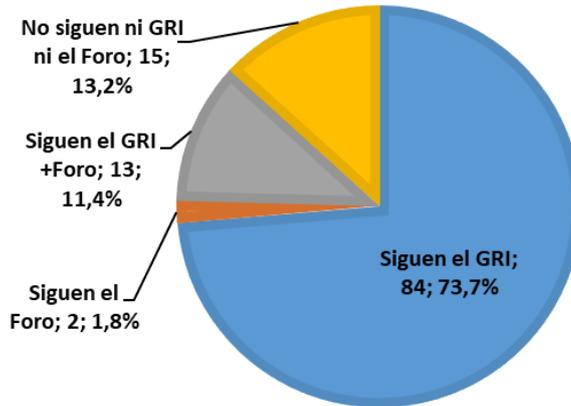
Universidad	Año de elaboración	Modelo y versión
Universidad de A Coruña	2010 / 2011 / 2012 / 2014-2015 / 2016-2017	GRI (G3.1) / GRI (G3.1), GRI (G3.1) / Ninguno / GRI
Universidad de Alcalá	2015	GRI
Universidad de Almería	2007 / 2008-2009 / 2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2014-2016	GRI (G3) / GRI (G3.1)+Foro C.S. Univ. Andaluzas / GRI (G4)
Universidad de Barcelona	2008-2009 / 2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014 / 2014-2015 / 2015-2016 / 2016-2017	GRI (G3) / GRI (G4) / GRI (G4) / GRI (G4) / GRI

Universidad de Cádiz	2007 / 2008-2009 / 2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2014-2016	GRI (G3) / GRI (G3.1)+Foro C.S. Univ. Andaluzas / GRI (G4)
Universidad de Cantabria	2012 / 2011-2013 / 2013-2015 / 2015 / 2017	GRI (G3.1) Nivel C / GRI (G3.1) Nivel C / GRI (G3.1) Nivel C / GRI Estándar
Universidad de Córdoba	009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014	Foro C.S. Univ. Andaluzas / Foro C.S. Univ. Andaluzas / GRI (G3.1) Nivel C +Foro C.S. Univ. Andaluzas / GRI (G3.1) Nivel C +Foro C.S. Univ. Andaluzas / GRI (G3.1) Nivel C +Foro C.S. Univ. Andaluzas
Universidad de Deusto	2015-2016 / 2016-2017 / 2017-2018	Ninguno / Ninguno / Ninguno
Universidad de La Laguna	2014 / 2015	Ninguno / Ninguno
Universidad de Málaga	2013-2014 / 2014-2015 / 2015-2016 / 2016-2017	GRI (G4) / GRI (G4) / Ninguno / Ninguno
Universidad de Murcia	2009-2010 / 2011-2012 / 2015-2016	GRI (G3) Nivel C / GRI (G3) Nivel C / GRI (G4)
Universidad de Oviedo	2010 / 2011 / 2012 / 2014-2014 / 2018	GRI (G3) / GRI (G3.1) / GRI (G3.1) / Ninguno / Ninguno
Universidad de Santiago de Compostela	2003 / 2004 / 2005 / 2006-2007 / 2008 / 2009 / 2010-2011 / 2012 7 2013 / 2014-2015 / 2016	GRI (G2) / GRI (G2) / GRI (G2) / GRI (G3) / GRI (G4) / GRI (G4)
Universidad de Sevilla	2012-2013 / 2014-2015	GRI / GRI
Universidad de Vigo	2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014 / 2014-2015 / 2015-2016 / 2016-2017 / 2018	Ninguno / GRI (G3.1) Nivel C / GRI (G3.1) Nivel C / GRI (G4)
Universidad de Zaragoza	2008-2009 / 2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2015-2016 / 2016-2017 / 2017-2018	GRI (G3) Nivel C / GRI (G4) / GRI (G4) / GRI (G4) / GRI (G4)
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	2014-2015 / 2015-2016 / 2016-2017	Ninguno / Ninguno / Ninguno
Universidad Internacional de Andalucía	2008 / 2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014 / 2014-2015 / 2015-2016 / 2016-2017 / 2017-2018	GRI (G3) Nivel B / GRI (G3) Nivel A / GRI (G3) Nivel B
Universidad Jaume I de Castellón	2016-2017	GRI Estándar
Universidad Miguel Hernández de Elche	2007-2009 / 2010-2011 / 2012-2013 / 2014-2015 / 2016-2017	Ninguno / GRI (G3.1) / GRI (G4) Nivel Esencial / GRI (G4) / GRI (G4)
Universidad Nacional de Educación a Distancia	2009-2010 / 2010-2011 / 2011-2012	GRI (G3) / GRI (G3) / GRI
Universidad Oberta de Catalunya	2012-2013 / 2013-2014 / 2014-2015	GRI (G3.1) Nivel B / GRI (G3.1) Nivel B / GRI (G3.1)
Universidad Politécnica de Cartagena	2011-2014 / 2016	GRI (G4) Nivel Esencial / GRI (G4) Nivel Esencial
Universidad Politécnica de Madrid	2007-2009 / 2009-2010 / 2011-2013 / 2014-2015	GRI (G3) Nivel C / GRI (G3.1) Nivel C / GRI (G4) Nivel core / GRI (G4) Nivel Esencial

Fuente: elaboración propia, 2022.

En cuanto al modelo seguido para la realización de estas memorias, destaca el del *Global Reporting Initiative* (GRI), con 84. Otras 15 memorias no siguen ningún modelo, 13 siguen al mismo tiempo la guía del Foro de las Universidades Andaluzas y el GRI y, únicamente 2, siguen la guía del Foro de las Universidades Andaluzas (figura 4).

Figura 4. Modelo seguido en la elaboración de las memorias RSU por parte de las 24 universidades RSU (año 2020).



Fuente: elaboración propia.

3.6. Estructura organizativa para gestionar la RSU

En las universidades RSU no existe una manera única de implementar la RS, si bien es cierto que la más extendida es a través de la creación de órganos específicos que lleven a cabo políticas en este ámbito o la asunción de esas competencias por otro ya existente.

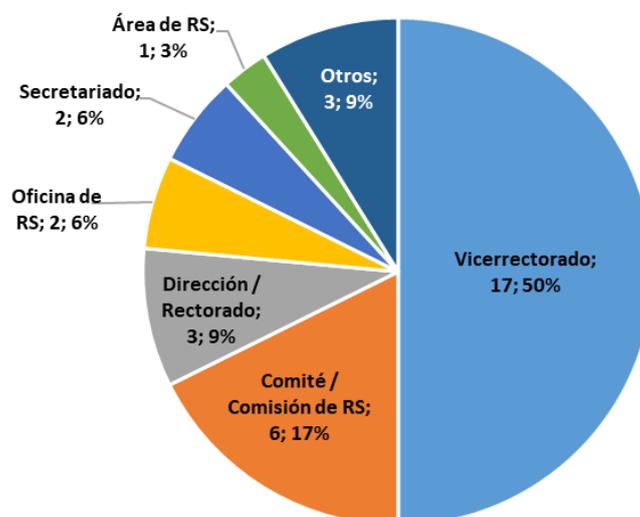
Como se aprecia en la figura 5, solo teniendo en cuenta la realización de memorias de RS como una práctica de comunicación esencial en la RSU, de las 24 universidades RSU que las realizan, 16 de ellas tienen un órgano específico gestor de RS (66,6%), 5 no tienen un órgano gestor específico (20,8%) y 3 han sido realizadas por universidades RSU sin órgano gestor (12,5%).

Figura 5. Relación entre las universidades RSU que realizan memorias de RS con y sin órganos para gestionar la RS (año 2020)



Fuente: elaboración propia.

La figura 6 muestra que los órganos de gestión más utilizados son los vicerrectorados. Hasta 17 universidades cuentan con uno (el 50%), ya sea específico de RS (10) o que esta se encuentre entre sus atribuciones. Asimismo, la creación de comités o comisiones también destaca para la gestión de la RS. Hasta 6 universidades cuentan con un organismo de este tipo (el 17%).

Figura 6. Órganos para gestionar la RS en las universidades RSU (año 2020)

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la tabla 7, se exponen las universidades RSU que tienen un órgano de gestión de la RSU y el órgano encargado, donde se aprecia que el 85% de las universidades RSU (34 de 40) cuenta con algún mecanismo para implementar la RS en su organización. Mientras tanto, el otro 15% restante implementa la RS a través de una concienciación de toda la comunidad universitaria o actuaciones similares, algo que no resulta muy eficiente.

Tabla 7. Órganos encargados de la RS de las universidades RSU (año 2020)

Universidad	Órgano encargado de la RS
ESIC Universidad	Director de ESIC Experience
Universidad Autónoma de Barcelona	Comité de Responsabilidad Social
Universidad Carlos III de Madrid	Vicerrectorado de Estudiantes, Responsabilidad Social e Igualdad. Grupo de trabajo RSU-UC3M
Universidad de A Coruña	Vicerrectorado del Campus de Ferrol y Responsabilidad Social
Universidad de Alcalá	Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Extensión Universitaria
Universidad de Alicante	Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Inclusión e Igualdad
Universidad de Almería	A través del Rector y su equipo de Gobierno
Universidad de Barcelona	Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social
Universidad de Cádiz	Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios
Universidad de Cantabria	Vicerrectorado de Cultura y Participación Social. Área de Igualdad, Conciliación y Responsabilidad Social
Universidad de Córdoba	Vicerrectorado de Políticas Inclusivas y Vida Universitaria
Universidad de Deusto	Comisión RSU
Universidad de Extremadura	Oficina de Responsabilidad Social
Universidad de Jaén	Secretariado de Responsabilidad Social
Universidad de La Laguna	Secretariado de Responsabilidad Social Universitaria
Universidad de Lleida	Vicerrectorado de Actividades Culturales y Proyección Universitaria
Universidad de Málaga	Comité de Responsabilidad Social
Universidad de Murcia	Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Transparencia
Universidad de Oviedo	Área de Responsabilidad Social, Apoyo a la Inclusión e Igualdad

Universidad de Salamanca	Vicerrectorados de Política Académica y Participación Social y de Estudiantes y Sostenibilidad
Universidad de Santiago de Compostela	Vicerrectorado de Comunicación, Cultura y Servicios
Universidad de Valladolid	Secretaría General
Universidad de Vigo	Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Internalización y Cooperación
Universidad de Zaragoza	Vicerrectorado de Cultura y Proyección Social
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural
Universidad Internacional de Andalucía	Comité de Responsabilidad Social
Universidad Jaume I de Castellón	Comisión de Ética y Responsabilidad Social Universitaria
Universidad Miguel Hernández de Elche	Vicerrectorado Adjunto de Relaciones Institucionales para la Responsabilidad Social
Universidad Nacional de Educación a Distancia	Comisión de Responsabilidad Social
Universidad Politécnica de Catalunya	Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad
Universidad Politécnica de Madrid-ETSII	Dirección para Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social
Universitat Politècnica de València	Vicerrectorado de Responsabilidad Social y Cooperación
Universidad Pompeu Fabra	Vicerrectorado de dirección de proyectos para el compromiso social y la igualdad.
Universidad Pública de Navarra	Grupo Director con las personas de las áreas implicadas en la RSU

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión

En este apartado se discuten los resultados obtenidos en la sección anterior y su evolución temporal, siguiendo la misma estructura en sus epígrafes.

4.1. Universidades españolas que están llevando a cabo RS: tipología y Comunidad Autónoma

A pesar de que la mayoría de las universidades han implantado esta práctica por su cuenta, sin estar asociadas con otras universidades, la pertenencia a redes universitarias parece que potencia su desarrollo.

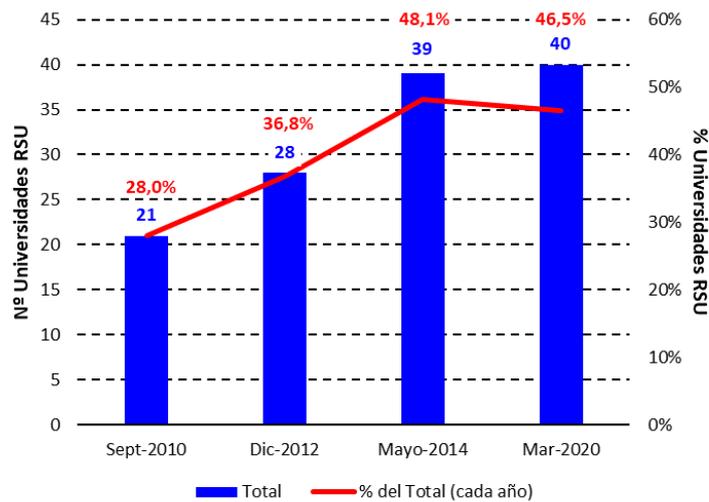
En el caso de las universidades catalanas se tiene el ejemplo de la *Associació Catalana d'Universitats Públiques* (ACUP), que impulsó la formación de una Comisión de RSU, y la *Global University Network for Innovation* (GUNI) que fomenta la RSU para las universidades Catalanas; de esta manera, de las 8 universidades RSU identificadas, 6 pertenecían a la ACUP y 7 a la GUNI.

En las universidades andaluzas se puede apreciar un caso parecido con la red de RS denominada Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, donde las 7 universidades RSU identificadas pertenecían a la misma. Este hecho puede ser una evidencia que justifique los resultados obtenidos. Martí Noguera y Martí-Vilar (2014) apoya esta afirmación argumentando que el proyecto de universidades públicas y privadas Universidad Construye País (Chile), los trabajos de la Red de RSU de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y la labor llevada a cabo el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), crearon hitos importantes de RSU en las universidades de Iberoamérica.

A la hora de analizar la evolución temporal del número de universidades RSU y el porcentaje en cada instante, hay que tener presente que el número total de universidades del sistema universitario español también ha cambiado. Así pasó de 75 universidades en 2010, a 79 en 2012 y, en 2014, ya eran 81.

En figura 7 se puede ver cómo el incremento del número de universidades que llevan a cabo la RSU ha disminuido mucho, ya que de 2014 a 2020 solo hay una universidad RSU más, es decir, de 2010 a 2014 aumentó el total de universidades RSU un 20,1% y, de 2014 a 2020 caen un 1,6%. Esto no quiere decir que solo se haya sumado una universidad a aplicar la RSU, sino que hay universidades que en su día lo llevaban a cabo y, a fecha del estudio, ya no realizaban con tanto interés este tipo de actuaciones.

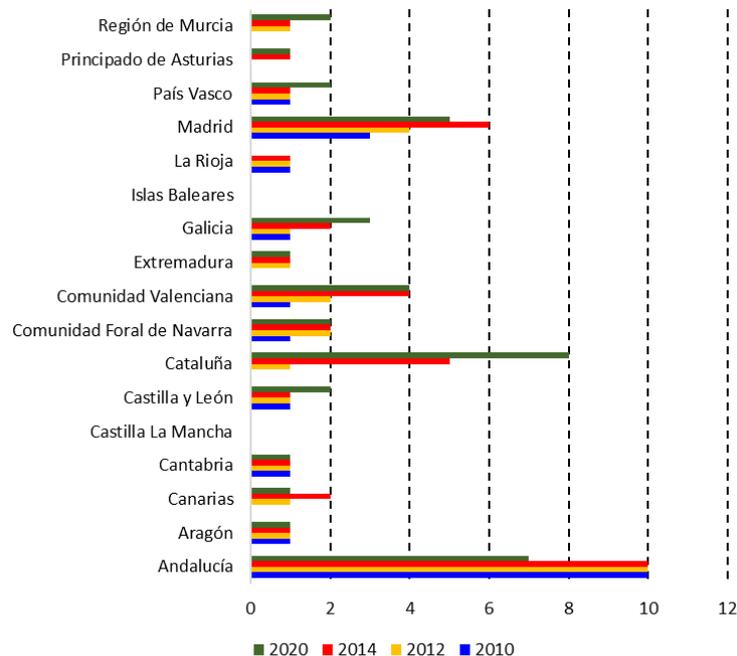
Figura 7. Evolución temporal del porcentaje y número de universidades RSU (año 2020)



Fuente: elaboración propia.

En la figura 8 se puede ver la evolución de las universidades RSU según su localización. Destaca especialmente el aumento progresivo que han tenido las universidades catalanas en los últimos años, siendo Cataluña la comunidad con más universidades de este tipo. Otras comunidades como Castilla y León, Murcia, País Vasco y Galicia también experimentan un aumento, pero no tan destacado.

Figura 8. Evolución temporal de universidades RSU por Comunidades Autónomas (año 2020).



Fuente: elaboración propia.

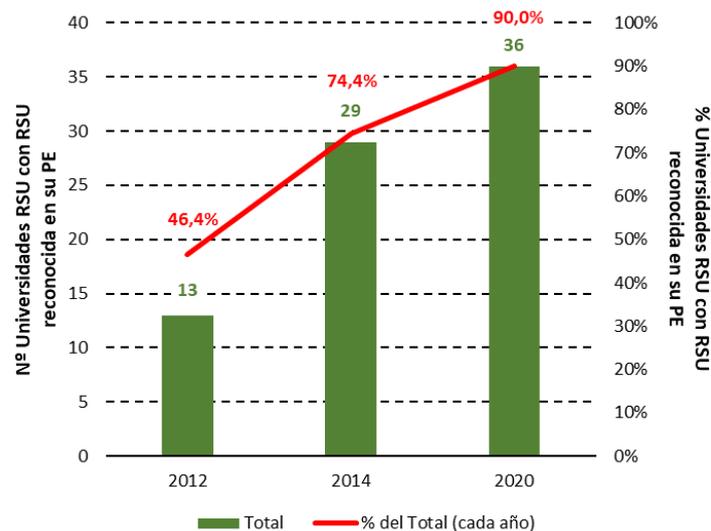
El caso contrario les ocurre a Andalucía, Madrid y Canarias, que sufren un descenso en el total de universidades de este estilo.

Por último, también llama la atención que solo hay dos comunidades, Islas Baleares y Castilla la Mancha, que no han contado nunca con universidades RSU. En gran medida se debe a que estas comunidades solo cuentan con una universidad.

4.2. Reconocimiento de la RSU en el plan estratégico

Como se puede observar en la figura 9, cada vez más universidades van reconociendo la RSU en sus planes estratégicos, de hecho, si nos fijamos en lo que suponían este número de universidades respecto al total de universidades RSU en cada año, las proporciones son: 46% en 2012, 74% en 2014 y un 90% en 2020. Es decir, de 2012 a 2019 ha aumentado un 44% las universidades que incluyen la RSU en sus planes.

Figura 9. Evolución temporal del porcentaje y número de universidades con la RSU reconocida en su plan estratégico (año 2020)



Fuente: elaboración propia.

Ello puede deberse a que algunas universidades han introducido la sostenibilidad y la participación y compromiso de las partes interesadas como factores destacados en sus planes estratégicos vinculados a sus memorias de RSU (Brusca *et al.*, 2018).

4.3. Grupos de interés identificados

En todas las organizaciones hay grupos de interés que se ven afectados más directamente por la organización que otros. Sin embargo, para llevar a cabo correctamente la RSU, por coherencia con sus principios, debemos contar y tener en cuenta a todos los grupos que puedan verse afectados por el funcionamiento de la universidad (Casani *et al.*, 2010), incluso priorizarlos (Tetreova & Sabolová, 2010), ya que una buena gestión de estos grupos reporta beneficios como una mejora del nivel de comprensión del contexto social, económico y ambiental o un incremento de la reputación (Gaete, 2009; Latif, 2018; Spodarczyk & Szelągowska-Rudzka, 2019; Tauginienė & Urbanovič, 2018).

Los dos grupos de interés más tenidos en cuenta son estudiantes (grupo que la mayoría de la bibliografía científica consultada analiza) y Personal Docente Investigador (PDI), seguidos del Personal de Administración y Servicios (PAS), empresas/empleadores y, por último, la sociedad; estos resultados coinciden con Wigmore (2016) y Tetreova & Sabolová (2010).

Cabe destacar la importancia que dan las universidades a la sociedad y empleadores/empresas, ya que la función principal de las universidades es formar personas que vivirán en la sociedad y que muchas de ellas trabajarán en empresas, luego resulta de especial importancia saber qué piden sociedad y empresas, es decir, qué características de los alumnos que han estudiado en la Universidad son más valoradas por la sociedad y las empresas, para alinearlas con una formación basada en la RS (Vallaey, 2018).

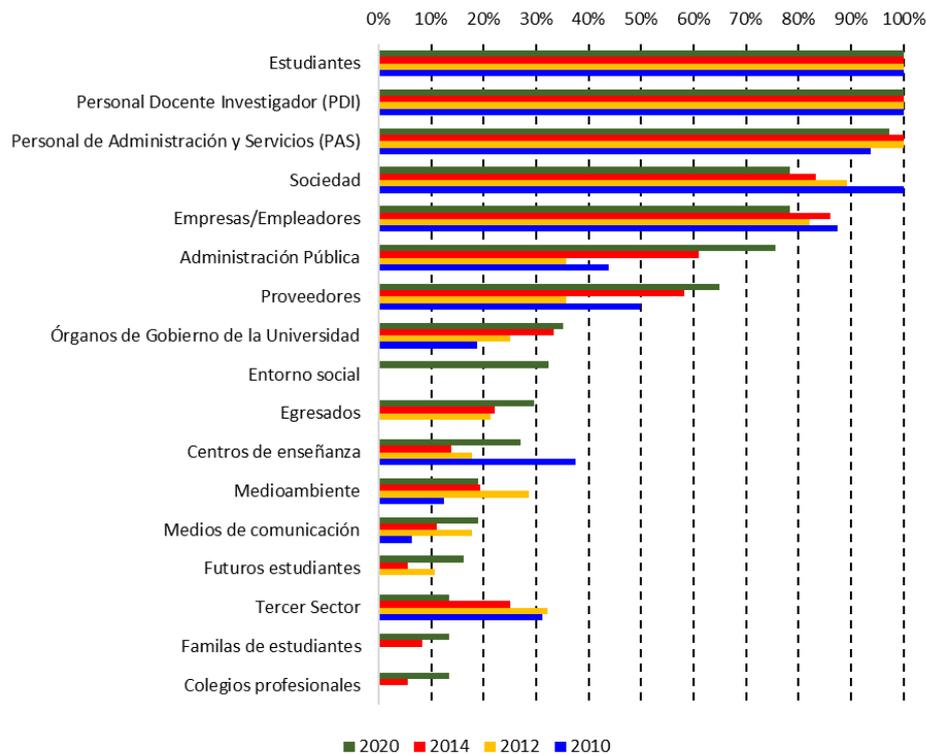
Llama la atención que solo 11 universidades RSU (el 39,7%) tengan entre sus grupos de interés identificados a los egresados, partiendo de la base de que el Consejo de la Unión Europea del Área de Educación Europea en la Educación Superior ha desarrollado un documento con recomendaciones sobre competencias clave para el aprendizaje permanente (EUR-Lex, 2018).

En cuanto a la evolución temporal de los grupos de interés identificados, en 2020 fueron 37 de las 40 universidades RSU las que definieron sus grupos de interés; en 2014 fueron 36 de 39, en 2012 fueron 28 de 28 y en 2010, 16 de 21. Esto es significativo para interpretar los porcentajes mostrados en la figura 10 en la que solo se han tenido en cuenta las universidades RSU que han identificado sus grupos de interés en cada año estudiado.

Como se puede apreciar, los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS) son identificados

siempre por todas las universidades que hacen RSU. Sin embargo, otros grupos varían en función del tiempo. Destaca el progresivo aumento de las administraciones públicas, los proveedores, los centros de enseñanza y de los egresados como *stakeholders* identificados por las universidades. Asimismo, desde el 2014 a este tiempo también aumenta la preocupación de las universidades por los futuros estudiantes, familias de estudiantes, colegios profesionales y medios de comunicación. Por otra parte, disminuyen las universidades RSU que reconocen a las empresas/empleadores y a la sociedad entre sus grupos de interés.

Figura 10. Evolución temporal de los grupos de interés de las universidades RSU que los han identificado (año 2020)



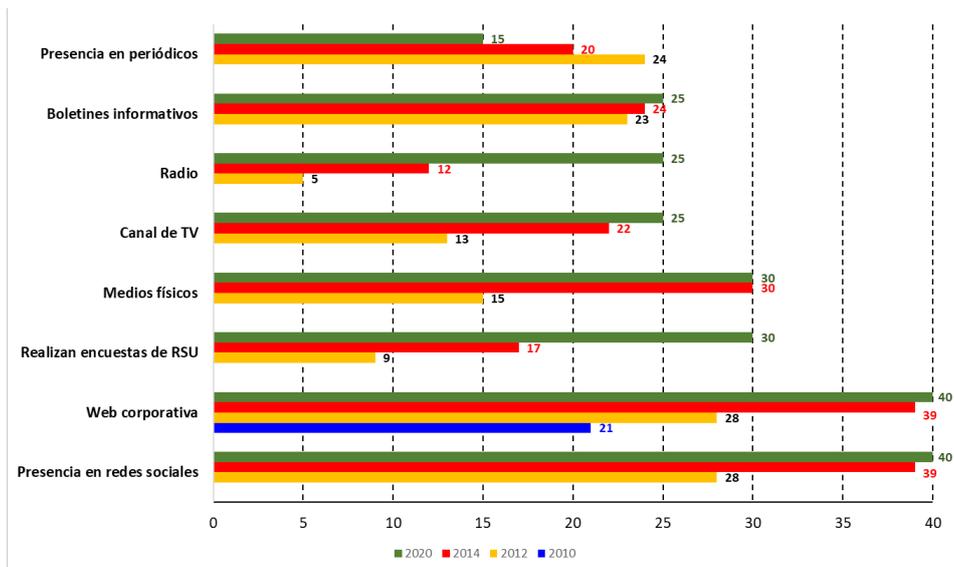
Fuente: elaboración propia.

4.4. Comunicación con los grupos de interés

Para la comunicación desde los grupos de interés a la Universidad, se utilizan las encuestas (Bakko & Moore, 2017; Belyaeva *et al.*, 2018), aunque algunas universidades realizan talleres de consulta o reuniones periódicas. La Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM lanzó una iniciativa denominada “Antenas de Sostenibilidad”, donde los representantes de tres colectivos internos de la Escuela (PDI, PAS y estudiantes) sirven de canal de comunicación bidireccional entre el equipo directivo, los departamentos y áreas de la Escuela, de manera que compartiendo su visión de la Escuela, los grupos de interés pueden participar en el diseño de las acciones de mejora y hacer un seguimiento de la implantación de las mismas (Yáñez *et al.*, 2019).

En la escala temporal de 12 años que se está manejando en el presente estudio, la presencia en redes sociales y el uso de la web corporativa para comunicarse con los grupos de interés ha alcanzado a todas las universidades RSU (figura 11). También hay que destacar el aumento del uso de encuestas para recoger información, el mantenimiento de los medios físicos y el descenso de la aparición en periódicos.

Figura 11. Evolución temporal de los canales de comunicación de las universidades RSU (año 2020)



Fuente: elaboración propia.

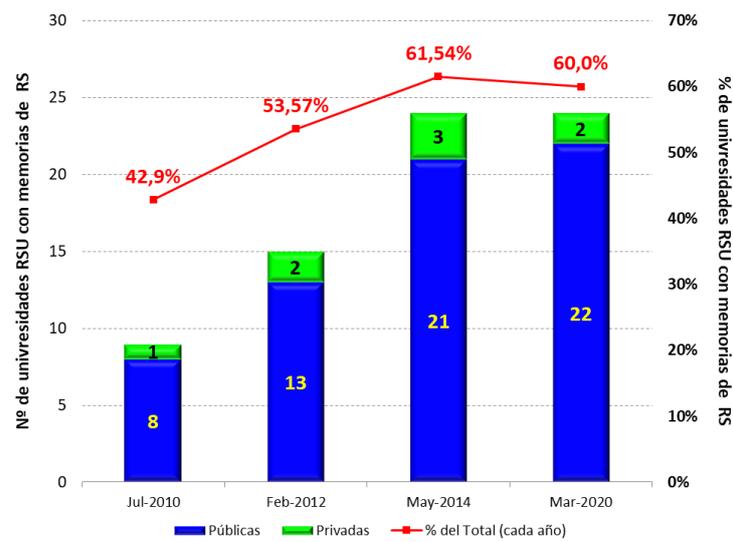
4.5. Memorias de Responsabilidad Social

Dentro del proceso de implantación de un sistema de gestión de la RSU, tras la evaluación del plan de actuación viene el plan de comunicación, que es esencial, pues:

Resulta necesario comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades: memorias de sostenibilidad, comunicación personal con cada GI, medios de comunicación, eventos, redes sociales, ... (González *et al.*, 2016, p. 13)

Según Pérez Domínguez (2009), la Universidad debe saber adaptar el enfoque de Responsabilidad Corporativa de la empresa en los documentos que realiza (como planes estratégicos o memorias) para adaptarlas a su ámbito, y, además, no caer en el error de reducir el sistema de RSU a una mera estrategia de comunicación o campaña de publicidad institucional.

La figura 12 expone el número de universidades RSU con alguna memoria RS en función de los años y su tipo de gestión. Se puede apreciar cómo han ido aumentando las universidades que han realizado alguna memoria de este tipo, pero principalmente de gestión pública, aunque, de manera porcentual sobre el total de universidades RSU de cada año esto cambia: del año 2010 al 2012 aumentó un 10,7%, de 2010 al 2014 en 8% y de 2014 al 2020 disminuyó un 1,5%.

Figura 12. Evolución temporal y tipología de las universidades RSU con memoria de RS (año 2020).

Fuente: elaboración propia.

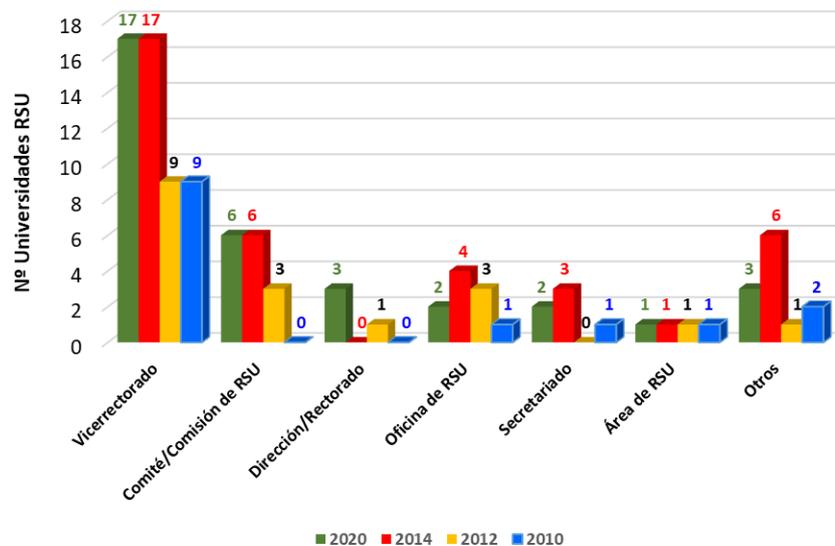
4.6. Estructura organizativa para gestionar la RSU

Según Ali *et al.* (2021), resulta imperativo que las universidades integren iniciativas de RS en sus políticas administrativas y procedimientos de gestión para lograr un impacto significativo. La participación de las partes interesadas en el proceso es obligatoria para un enfoque a largo plazo y una transformación significativa de los problemas sociales. Las universidades de todo el mundo deben asumir la RS como un proceso integral de la organización y moldear sus actividades de enseñanza, educación y capacitación en consecuencia. Según Ayuso (2009) las grandes empresas españolas tienden a crear comités o grupos de trabajo para la gestión de la RS mientras que al aumentar el tamaño, estas se inclinan a crear una unidad organizativa específica responsable de esta gestión o a la integración de estas funciones en una unidad preexistente como puede ser el departamento de Recursos Humanos, Calidad y/o Medio Ambiente o Comunicación. El hecho de que el 85% de las universidades RSU identificadas tengan un mecanismo para gestionar la RS confirma lo aludido por Ali *et al.* (2021) para lograr un impacto significativo.

En la figura 13 se puede comprobar cómo, desde el año 2010, la mayoría de las universidades optan por gestionar la RSU a través de un vicerrectorado; la segunda forma más común es a través de comisiones o comités. Ambas opciones se incrementaron mucho del año 2012 al 2014 y luego se han mantenido constantes.

Por otra parte, las oficinas como medio para gestionar la RSU han perdido peso en los últimos años, aunque de 2010 a 2014 aumentó el número de éstas. Además, en 2020, también se crearon cargos en la dirección de las universidades cuyas funciones son las de coordinar la RSU transversalmente en la organización.

Por último, si nos fijamos en el total de universidades que cuentan con algún organismo para llevar a cabo la RS, desde 2014 ha disminuido el porcentaje de un 95% del total de universidades RSU (37 de 39) a un 85% en 2020 (34 de 40) debido a que en estos años, aunque el número de universidades RSU aumentó en una unidad, dejaron de serlo universidades que tenían órganos de gestión RSU (porque eran llevados por personal que ya no está o por cambios rectorales) y entraron a formar parte de este elenco, universidades que no.

Figura 13. Evolución temporal de los órganos de gestión de la RS en las universidades RSU (año 2020)

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se han analizado diversas definiciones del concepto de RSU de organizaciones e investigadores relevantes. Tomándolas como referencia, se ha tratado de justificar, con base en un análisis comparativo de los conceptos utilizados por todas ellas, la definición propia obtenida que va a ser la base de los distintos apartados abordados en el epígrafe de resultados y discusión. A este respecto, una de las principales aportaciones de este trabajo desemboca en que una universidad que implementa la RSU debe hacerlo de forma transversal e integrada, reconociéndola en sus declaraciones fundacionales o documentos estratégicos, y estableciendo canales de comunicación con sus grupos de interés identificados con el objetivo de responder a sus expectativas en pro del desarrollo humano y sostenible.

Con el paso del tiempo, cada vez es más abundante la literatura sobre RSU en aspectos tales como el concepto de la RSU, análisis bibliométricos, la percepción de los estudiantes, la gestión y participación de los grupos de interés, informes de sostenibilidad, estudios de caso de una universidad en concreto y buenas prácticas entre otros. Aunque existen trabajos como Ruiz-Corbella & Ruiz (2016) o Barañano *et al.* (2011), resulta complicado encontrar algo que analice el estado de situación de la RSU en las universidades españolas poniendo “nombre y apellidos” de quienes la implementan, y que examine los ítems del presente trabajo: tipología de universidad y Comunidades Autónomas, plan estratégico, grupos de interés identificados, canales de comunicación utilizados, memorias de RS realizadas, la estructura organizativa para gestionar la RSU y, de todos, su evolución a lo largo de 10 años.

El estudio exploratorio de recogida, organización y análisis de la información en cada ámbito concreto nos ha dado la oportunidad de obtener una visión nacional del nivel de integración de la RSU. En cuanto a la tipología de universidad, en 2020 había 86 universidades reconocidas por el Ministerio de Educación (ahora Ministerio de Universidades), 50 de gestión pública y 36 privada; de todas ellas, un 46,5% (40) son socialmente responsables y de éstas, el 87,5% (35) son públicas. Todas las universidades que no realizan ninguna actuación en el ámbito de la RSU son privadas (11).

Por Comunidades Autónomas, observamos que Cataluña, Andalucía y Madrid comprenden el 50% de las universidades RSU. La existencia de una red de universidades que fomenten la RSU anima a otras universidades de los alrededores a implantar e introducirse en el mundo de la RS; por otro lado, la participación de los gobiernos con competencias en la educación universitaria (estatales o autonómicos) participen en la integración de la RSU en las universidades con políticas que lo favorezcan (Wigmore, 2016). Por otro lado, el mayor incremento del número de universidades RSU se produjo entre los años 2012 y 2014, y se frenó hasta 2020.

Uno de los aspectos más relevantes a la hora de catalogar una universidad como RSU es su reconocimiento en el plan estratégico. El 90% de las universidades RSU (36) lo cumplen y, de 2012 a 2019, ha habido un incremento del 44% de las universidades que lo incluyen.

La identificación de los grupos de interés es una práctica básica para poder aplicar de una manera eficiente la RS en una organización, hecho que queda evidenciado cuando se ve que el 92,5% de las universidades RSU (36)

llevan a cabo un proceso de identificación de sus *stakeholders*. Los dos grupos de interés más tenidos en cuenta son estudiantes y Personal Docente Investigador (PDI), seguidos del Personal de Administración y Servicios (PAS), empresas/empleadores y, por último, la sociedad, que coinciden con la bibliografía consultada que lo ha estudiado.

En cuanto a la comunicación con los grupos de interés, el canal de comunicación más utilizado por las universidades hacia los grupos de interés es la web corporativa junto con las redes sociales (esta última interesante por su bidireccionalidad). También destaca entre otras herramientas, la elaboración de memorias de RS que ha incrementado notablemente, pasando de ser utilizada por un 42,9% de las 21 universidades RSU de 2010, al 60% de las 40 de 2020. Si bien existen otros modelos/guías para realizar memorias de RS, el más seguido es el propuesto por el *Global Reporting Initiative* (GRI) con un 73,7% de las memorias de RS publicadas; esto ha aumentado su transparencia y mejorado su posicionamiento.

Se constata que la mejor forma de gestionar la RSU es a través de un órgano específico para ello, por esto un 85% de las universidades RSU cuenta con al menos uno de ellos. Entre estos órganos de gestión de la RSU destacan sobre todo los vicerrectorados (suponen un 50% del total), seguidos de los comités o comisiones de RS (un 17%).

Cada vez los órganos de gobierno tienen más presente la RS como una forma de gestión de las universidades, lo cual se plasma en el aumento de universidades RSU con la RS reconocida en su plan estratégico. Desde 2012 las universidades RSU que llevan a cabo esta política han aumentado un 44%, hasta llegar al 90% en 2020.

Entre las principales limitaciones de este estudio se puede señalar la dificultad para acceder a la información de RSU de bastantes universidades, a pesar de tener muchas su portal de transparencia. Sería recomendable que las universidades tuvieran una página específica de RSU donde, de manera uniforme en todas ellas (como ocurre en la página de transparencia), se mostrara la información relevante para cada grupo de interés actualizada y, al mismo tiempo, su canal de comunicación bidireccional.

Referencias

- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 286). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931>
- Andrades Peña, F.J., Larrán Jorge, M., & Muriel de Los Reyes, M.J. (2018). Analysing the incorporation of sustainability themes into the university curricula: a case study of a Spanish public university. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(7), 642–654. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1437484>
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común* (No. 355). <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Asociación Española de Normalización-AENOR. (2021, March 3). *UNE-EN ISO 26000:2021 / Guía de responsabilidad social*. <https://cutt.ly/rKPqsOM>
- Ayuso, S. (2009). *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas* (No. 3).
- Bakko, M., & Moore, A. (2017). University Social Responsibility as Civic Learning: Outcomes Assessment and Community Partnership. In *University Social Responsibility and Quality of Life. A Global Survey of Concepts and Experiences* (pp. 81–98). https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8_6
- Baraibar, E., & Luna, L. (2012). The influence of transparency of University Social Responsibility in the creation of reputation. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 12(3).
- Barañano, M., Benayas, J., Hidalgo, D., & Geli, A. (2011). *La Responsabilidad Social como misión en las universidades españolas y su contribución al desarrollo sostenible. Diagnóstico y buenas prácticas*.
- Belyaeva, Z., Scagnelli, S. D., Thomas, M., & Cisi, M. (2018). Student perceptions of university social responsibility: Implications from an empirical study in France, Italy and Russia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1–2), 23–42. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2018.089094>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O’Leary, R. (2005). The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, 65(5), 547–558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Bowen, F. (2007). Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 97–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9240-0>
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347–354. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292>
- Casani, F., Pérez, C., & Rodríguez, J. (2010). Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social. *Calidad En La Educación*, 33, 255–273. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3732242>
- Coelho, M., & Menezes, I. (2021). University Social Responsibility, Service Learning, and Students’ Personal, Professional, and Civic Education. *Frontiers in Psychology*, 12, 436. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300>
- Datos y Cifras del Sistema Universitario Español - Ministerio de Universidades*. (2020). <https://cutt.ly/4KFmNei>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15, Issue 3, pp. 282–311). MCB UP Ltd. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Derrida, J. (1997). Las pupilas de la Universidad. El principio de razón y la idea de Universidad. In *Cómo no hablar y otros textos* (pp. 117–138). Proyecto a ediciones.
- EUR-Lex. (2018). Council recommendation on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, 61, 1–13. <https://cutt.ly/MKKtVUN>
- Forética. (2022). *Informe Forética 2022: Sostenibilidad, la visión ante un futuro incierto - Forética*. <https://foretica.org/publicacion/informe-foretica-2022/>
- Freeman, R. E. (2015). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gaete, R. (2009). Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. *XV Congreso de La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Valladolid.
- Gaete, R. (2015). La Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(1), 1–29. <https://doi.org/dx.doi.org/10.15517/aie.v15i1.17729>
- Galán, J. Ignacio. (2006). *Diseño organizativo*. Thomson.
- Gallardo-Vázquez, D., Pinilla-Gil, Eduardo, Galán-Ladero, M., & Barroso-Méndez, J. (2021). Formative experience in university social responsibility. The case of the University of Extremadura (Spain) | Responsibility and

- Sustainability. *Responsibility and Sustainability*, 6(1), 14–31. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/81>
- Global Reporting Initiative. (2022). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/>
- Gomez, L. M., & Vadi-Fantauzzi, J. C. (2014). University Social Responsibility: A social transformation of learning, teaching, research, and innovation. *Proceedings 9th Quest for Global Competitiveness Conference*.
- González, O. J., Fontaneda, I., Camino, M. A., & Rebillá, A. (2016). *La responsabilidad Social en las Universidades: del conocimiento a la acción*. https://www.foretica.org/informe_ejecutivo_rsu.pdf
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Hernández, A. C. C., de Velazco, J. J. H. G., Ripoll, R. R., & Hernández, I. V. R. (2020). University social responsibility in the organizational happiness management. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra 2), 427–440. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3815332>
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, 54, 1–18. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0054-011)
- Kouatli, I. (2019). The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 888–909. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0210>
- Larrán-Jorge, M., & Andrades-Peña, F.-J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91–107. <https://cutt.ly/kKN1oPl>
- Latif, K. F. (2018). The Development and Validation of Stakeholder-Based Scale for Measuring University Social Responsibility (USR). *Social Indicators Research*, 140(2), 511–547. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1794-y>
- Llamas-Sánchez, R. (2005). *Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles* [Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/585?locale-attribute=fr>
- Martí Noguera, J. J., & Martí-Vilar, M. (2014). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica Manuel Martí-Vilar. *Martí, J. J., y Martí-Vilar, M. (2013). Una Década de Responsabilidad Social Universitaria En Iberoamérica. Revista Española Del Tercer Sector*, 25, 145-161. <http://www.guni-rmies.net/>
- Martínez, O. F., & Picco, J. E. (2001). *Responsabilidad Social de las Universidades*. <https://cutt.ly/oKF3TiW>
- Pérez Domínguez, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Consejo Social de la Universidad de Huelva. <http://hdl.handle.net/10272/13428>
- Quintana-García, C., Benavides-Velasco, C. A., & Marchante Lara, M. (2015). Responsabilidad social en el sistema universitario español: compromisos de las universidades. In R. Cantú Mendoza (Ed.), *La responsabilidad social de las universidades contemporáneas : una mirada plural en la construcción de nuevos significados para la educación superior* (pp. 175–192). Itaca. <https://cutt.ly/4KO4HHP>
- Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) - Ministerio de Universidades*. (2020). <https://www.educacion.gob.es/ruct/consultauniversidades?actual=universidades>
- Ruiz-Corbella, M., & Ruiz, M. J. B. C. (2016). University's social responsibility at Spanish universities. *Teoría de La Educación*, 28(1), 159–188. <https://doi.org/10.14201/teoredu2016281159188>
- Ryu, K. (2021). Developing University Social Responsibility. In *Developing University Social Responsibility*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-5489-3>
- Scholl, H. J. (2005). Applying Stakeholder Theory to E-government. In *Towards the E-Society* (pp. 735–747). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/0-306-47009-8_54
- Schwalb, M. M., Priale Valle, M. A., & Vallaes, F. (2019). Guía de responsabilidad social universitaria. In *Guía de responsabilidad social universitaria*. Universidad del Pacífico. <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>
- Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319–334. <https://doi.org/10.1023/A:1005880031427>
- Shek, D. T. L., & Hollister, R. M. (Eds.). (2017). *University Social Responsibility and Quality of Life. A Global Survey of Concepts and Experiences* (Vol. 8). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8>
- Spodarczyk, E., & Szelągowska-Rudzka, K. (2019). Socially responsible university from the perspective of a student as a stakeholder – a pilot study report. *Management*, 23(2), 80–97. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0020>
- Tauginienė, L., & Urbanovič, J. (2018). Social responsibility in transition of stakeholders: From the school to the university. In *Developments in Corporate Governance and Responsibility* (Vol. 24, pp. 143–163). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000014007>
- Tetrevova, L., & Sabolová, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. *WSEAS TRANSACTIONS on ADVANCES in ENGINEERING EDUCATION*, 7(7), 224–233.
- University Social Responsibility Network-USRN. (2022). *Background & Introduction*. <https://www.usrnetwork>

- org/about-usrn/background-introduction/
- Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria*. <https://cutt.ly/VKO4EP4>
- Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 34–58. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaey, F., de la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos* (Mc Graw-Hill Interamericana, Ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://cutt.ly/eKN1RAc>
- Vallaey, F., & Rodríguez, J. Á. (2019). Vista de Hacia una definición latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educacion XX1*, 22(1), 93–116. <https://doi.org/10.5944/educxx1.19442>
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2015). Students' experiences of university social responsibility and perceptions of satisfaction and quality of service. *Ekonomski Vjesnik*, 28(S). <https://cutt.ly/TKN1HLV>
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2016). University social responsibility as antecedent of students' satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2), 137–149. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0157-8>
- Wigmore, A. (2016). *La gestión de la responsabilidad social universitaria (RSU)* [Universidad de Córdoba]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=65181>
- Williamson, D., & Lynch-Wood, G. (2008). Social and environmental reporting in UK company law and the issue of legitimacy. *Corporate Governance*, 8(2), 128–140. <https://doi.org/10.1108/14720700810863760>
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.171>