
La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Tesis doctoral que presenta: Amber Wigmore Álvarez

Directores:

Dra. Dña. Mercedes Ruiz Lozano

Dr. D. José Luis Fernández Fernández

TITULO: *La gestión de la responsabilidad social universitaria (RSU)*

AUTOR: *Amber Wigmore Álvarez*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2016
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es



TÍTULO DE LA TESIS: LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)

DOCTORANDO/A: AMBER WIGMORE ÁLVAREZ

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma).

La tesis de Amber Wigmore que se presenta ha sido fruto de un proceso de estudio y reflexión largo, como se pone de manifiesto en las contribuciones a distintos congresos y publicaciones que se han realizado a lo largo del periodo de su desarrollo.

El objeto de estudio es de gran interés por la presión que los distintos *stakeholders* están haciendo sobre las instituciones universitarias por ser más transparentes y demostrar su gestión responsable y sostenible. Así como consecuencia de que la integración de la responsabilidad social en la gestión de este tipo de instituciones ayuda a responder a sus fines de formación y generación de conocimiento, a la vez que les permite conseguir una mayor reputación que les facilitará competir en el entorno globalizado y competitivo al que tienen que hacer frente. De ahí la relevancia y pertinencia del objeto de estudio.

La doctoranda ha planteado unos objetivos claros y precisos en este contexto que han sido respondidos con una revisión de la literatura amplia y muy acertada, que le ha permitido diseñar la investigación empírica y definir las hipótesis del estudio. La metodología empleada para el contraste de las hipótesis y responder a los objetivos ha sido por un lado descriptiva, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, en la medida que ha podido ser soportado por la limitación del tamaño de la muestra.

Más allá de la aportación científica, es de resaltar los alcances prácticos que este estudio puede conllevar por la profundidad del análisis y por abarcar una muestra de instituciones de ámbito internacional.

Las publicaciones que se referencian en el anexo de la tesis y que se reflejan en el documento de indicios de calidad demuestran el potencial de Amber Wigmore.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 27 de noviembre de 2015

Firma del/de los director/es

Fdo.:Dra. Dña. Mercedes Ruiz Lozano Fdo.: Dr. D. Jose Luis Fernández Fernández



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Tesis doctoral que presenta: Amber Wigmore Álvarez

Como requisito para optar al Grado de Doctor por la Universidad de Córdoba

Directores:

Dra. Dña. Mercedes Ruiz Lozano

Dr. D. José Luis Fernández Fernández

27 de noviembre de 2015

A mi marido Antonio y a mis hijas Adriana y Noa.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mi más sincero agradecimiento a los Co-Directores de esta Tesis Doctoral, Dra. Dña. Mercedes Ruiz Lozano y Dr. D. José Luis Fernández Fernández. Ha sido un honor y un placer para mí trabajar con ellos. Su apoyo, sus consejos, su confianza y ánimos continuos han sido imprescindibles para la consecución de esta Tesis.

También quiero agradecer a mis compañeros de trabajo Enrique Peñalba Ortega y Laura Simón García de Alcaraz por su valiosa ayuda y por su colaboración. Siempre con paciencia infinita y haciendo equipo. Sin ellos, no habría sido posible.

Asimismo, quiero agradecer la ayuda de Iván Sánchez Iglesias, Profesor del Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad Complutense de Madrid.

De forma muy especial, quiero también agradecer a mi marido Antonio y a mis hijas, Adriana y Noa, por su apoyo y confianza que siempre han puesto en mí y por la paciencia que han tenido conmigo mientras he realizado la Tesis Doctoral. Son los que me han dado las fuerzas para perseverar. También, quiero darle las gracias a mis padres, William y Paula, por la educación que me han dado y a mi hermana Robin por siempre creer en mí. A mi mejor amigo Scott, agradecerle más de veinticinco años a mi lado y su apoyo incondicional.

Por último una dedicación muy especial para aquella persona que me dedica su disponibilidad absoluta para ayudarme a descubrir mis puntos de desarrollo y de quien sigo aprendiendo todos los días.

Muchas gracias a todos.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	6
INTRODUCTION (IN ENGLISH)	14
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	21
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU): REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE EL TEMA	22
1.1. Marco conceptual	23
1.2. Planificación estratégica y RSU	26
1.3. Oferta formativa	31
1.4. Divulgación de la Responsabilidad Social (RS).....	38
1.5. Iniciativas de reporting de RSU.....	40
1.6. Evaluación de la RSU	46
1.7. Barreras y aceleradores.....	49
1.8. Algunas manifestaciones de la incidencia que está teniendo la responsabilidad social universitaria en algunos de sus stakeholders	53
SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	60
2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
2.1. Identificación de objetivos e hipótesis de la investigación.....	62
2.2. Metodología.....	67
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO	74
3.1. Estudios de caso	75
3.1.1. EGADE Business School	75
3.1.2. ESMT European School of Management and Technology	86

3.1.3. Hitotsubashi International Corporate Strategy (ICS)	97
3.1.4. Koç University (KU)	104
3.1.5. Lagos Business School-Pan-Atlantic University (LBS).....	115
3.1.6. London School of Economics (LSE).....	126
3.1.7. School of Business-Renmin University of China (RUC).....	135
3.1.8. Technion Israel Institute of Technology.....	143
3.1.9. Universitas Indonesia (UI).....	150
3.1.10. Asian Institute of Management (AIM)	157
3.1.11. IE Business School (IE).....	166
3.1.12. University of Ghana Business School (UGBS).....	177
3.1.13. UBC Sauder School of Business	184
3.1.14. GSB-University of Cape Town (UCT).....	193
3.1.15. INCAE Business School.....	204
3.1.16. HKUST Business School.....	211
3.2. Resultados del análisis transversal	219
3.3. Resultados del análisis de la influencia del tamaño y del área geográfica en la RSU de las instituciones analizadas	232
TERCERA PARTE: CONCLUSIONES.....	234
4. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN	235
4.1. Conclusiones.....	236
4.2. Prospectiva de investigación.....	241
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	242
ANEXOS	256
Anexo I: Glosario	262
Anexo II: Universidades que han seguido las directrices del GRI.....	266
Anexo III: Cuestionario sobre RS utilizado en el estudio (español e inglés).....	268
Anexo IV: Grupos de interés identificados por las instituciones académicas.....	285

Anexo V: Instrumentos de gestión de la RS.....	286
Anexo VI: Informes de RS	287
Anexo VII: Canales de comunicación utilizados con los grupos de interés.....	288
Anexo VIII: Abreviaturas de las escuelas de negocios	289
Anexo IX: Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis para la muestra completa	290
.....	
Anexo X: Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis, por Código de localización	291
.....	
Anexo XI: Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis, por Código de tamaño..	292
Anexo XII: Publicaciones durante el Doctorado.....	293

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ubicación y tamaño de las instituciones académicas analizadas	68
Tabla 2. Instituciones académicas y localización geográfica.....	72
Tabla 3. Instituciones académicas y tamaño	73
Tabla 4. Puntuación media de EGADE obtenida en las distintas áreas de RS.....	84
Tabla 5. Puntuación media de ESMT obtenida en las distintas áreas de RS.....	95
Tabla 6. Puntuación media de Hitotsubashi ICS obtenida en las distintas áreas de RS	102
Tabla 7. Puntuación media de KU obtenida en las distintas áreas de RS.....	114
Tabla 8. Puntuación media de LBS obtenida en las distintas áreas de RS	125
Tabla 9. Puntuación media de LSE obtenida en las distintas áreas de RS	134
Tabla 10. Puntuación media de RUC obtenida en las distintas áreas de RS	141
Tabla 11. Puntuación media de Technion obtenida en las distintas áreas de RS	149
Tabla 12. Puntuación media de UI obtenida en las distintas áreas de RS	156
Tabla 13. Puntuación media de AIM obtenida en las distintas áreas de RS.....	164
Tabla 14. Puntuación media de IE obtenida en las distintas áreas de RS.....	176
Tabla 15. Puntuación media de UGBS obtenida en las distintas áreas de RS.....	182
Tabla 16. Puntuación media de UBC obtenida en las distintas áreas de RS	191
Tabla 17. Puntuación media de UCT obtenida en las distintas áreas de RS	202
Tabla 18. Puntuación media de INCAE obtenida en las distintas áreas de RS	209

Tabla 19. Puntuación media de HKUST obtenida en las distintas áreas de RS	217
Tabla 20. Aspectos generales de la RS analizados	220
Tabla 21. Aspectos relacionados con la gestión	221
Tabla 22. Valoración media de atención a los ítems relacionados con el Buen Gobierno y Ética	225
Tabla 23. Valoración media de atención a los ítems relacionados con el Personal	226
Tabla 24. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Alumnos y Docencia	227
Tabla 25. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Investigación	228
Tabla 26. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Medio Ambiente	229
Tabla 27. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Infraestructuras	229
Tabla 28. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Sociedad	230
Tabla 29. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Cadena de Suministro	230
Tabla 30. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Inversión Socialmente Responsable	231

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la Estrategia Universidad 2015	29
Figura 2. Objetivos e hipótesis	66



INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos asistido a un vertiginoso crecimiento de la responsabilidad social de la empresa. La responsabilidad social ha dejado de ser únicamente un tema de expertos y ha pasado a estar presente en la mayor parte de los proyectos y programas de las empresas y organizaciones. Se detectan elementos interesantes en estos años de vida de la responsabilidad social de las organizaciones¹ (RSO) que pueden ayudar a comprender su proceso de desarrollo:

1. La responsabilidad social afecta a todas las organizaciones e individuos.
2. La asunción de la responsabilidad social es voluntaria². Este es un gran tema de debate (European Commission Statement, 2014). En el caso concreto de las entidades no lucrativas (ENL), sin embargo, la voluntariedad de su aplicación se ve disminuida.

El auge de la RS ha propiciado también la aparición de varios modelos para ayudar a su implantación en las organizaciones. En esencia, la mayor parte de ellos son bastante similares, diferenciándose sobre todo en que unos enfatizan en el funcionamiento interno y otros en la relación con los grupos de interés (stakeholders). En esta rápida difusión está teniendo un papel fundamental el concepto de grupos de interés, por el papel relevante que asumen o deberían tener éstos en su definición si cada empresa u organización analiza o considera los impactos en su actuación con todos los grupos con los que se relaciona: clientes, proveedores, accionistas, etc.

Los cambios sociales han llevado a los tres agentes (empresa privada, administración pública y sociedad civil) a colaborar más estrechamente y con más frecuencia. Ha aparecido un modelo social basado en el diálogo, la colaboración y la cooperación entre estos agentes. A este nuevo modelo social, algunos autores lo denominan “vertiente relacional” (Ruiz-Mora y Soria-Ibáñez, 2009). Este esquema social

¹ La investigación se ha centrado en el estudio de la responsabilidad de las organizaciones, en general, y de las entidades no lucrativas, en particular, porque tiene como objetivo el análisis de la responsabilidad social de los centros educativos de educación superior o universidades, instituciones que se crean sin ánimo de lucro mediante distintas figuras jurídicas, entidades del sector público o fundaciones.

² Cada vez más se está obligando a informar sobre su compromiso social a empresas que cotizan en el mercado de valores, sobre todo en algunos países europeos, siguiendo las indicaciones dadas por la Comisión Europea (2011) en el documento “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”.

pone en cada uno de los agentes sociales la responsabilidad de sus relaciones con el entorno y con la sociedad.

En respuesta a las exigencias de este nuevo sistema social, las entidades no lucrativas (ENL), y en especial, las entidades objeto de estudio de esta investigación, las universidades y las instituciones de educación superior, empiezan a preguntarse cómo sería una organización en el ejercicio de la asunción de sus responsabilidades. Como agentes de cambio significativo en la sociedad, las universidades incorporan sus objetivos en sus acciones (educación y formación, investigación, gestión, etc.). Para el tercer sector, el punto de partida de la responsabilidad social es la coherencia de los valores con la propuesta social que están haciendo las organizaciones desde su ámbito de actuación, sea cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, medio ambiente o temas sociales. El desarrollo de estas áreas es especialmente relevante para estas organizaciones porque impacta directamente en su razón de ser.

El objetivo de esta investigación es promover la reflexión sobre la responsabilidad social, para que ayude a identificar, analizar y estructurar la información para la gestión responsable en las organizaciones de educación superior o universidades. Esto es, ordenar de modo global las actuaciones socialmente responsables según un modelo básico de comprensión, diagnóstico y gestión de la responsabilidad social en este tipo de entidades. Este modelo no se hace partiendo de cero, sino integrando y desarrollando iniciativas que ya están siendo implementadas en las organizaciones.

Las características del tercer sector hacen que sea muy difícil construir un modelo igualmente válido para todas las organizaciones, lo que sí se puede hacer es trabajar con un modelo que pretende ser un marco genérico para la reflexión, que cada organización habrá de adaptar a su actividad, historia y circunstancias propias.

En los años 70, empezó a surgir una preocupación por el medio ambiente relacionada con el desarrollo económico sin límite y la existencia de recursos a largo plazo. Esta preocupación fue el enfoque de diferentes estudios e informes, como el Club de Roma (1972) e hizo que las Naciones Unidas definiera y divulgara el concepto de “desarrollo sostenible” como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (United Nations, 1987). De este modo, a través de la Comisión Brundtland se llamó la atención a los gobiernos para

que actuasen de manera responsable y apoyasen iniciativas que dieran lugar a un desarrollo armonioso y sostenible, económico y ecológico, a lo largo del tiempo.

En los años 90 diferentes instituciones y organizaciones promovieron el concepto de la sostenibilidad atendiendo aspectos como la búsqueda de la calidad ambiental, la igualdad, equidad y la justicia social como valores a seguir desarrollando, dando lugar al concepto de “desarrollo humano sostenible”, siendo el ser humano el centro y referencia del desarrollo económico.

Este interés se puso de manifiesto en el mundo universitario. Diferentes iniciativas internacionales han tenido como objetivo el compromiso sostenible de las universidades: la Declaración de Talloires (1990), promovida por la Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF) y la declaración de Halifax (1991), con el soporte de la International Association of Universities (IAU) – con el apoyo de ambas se consiguió la incorporación de los planes y acciones de las universidades en el programa 21 de la Cumbre de la ONU de Medio Ambiente y Desarrollo, Cumbre de Río 92. Efecto de esta cumbre fue la creación de COPERNICUS, una red para la cooperación entre las universidades europeas para el intercambio de experiencias de desarrollo sostenible.

En el año 2001, las tres redes (ULSF, IAU y COPERNICUS) se unen junto con la UNESCO creando el Global Higher Education Partnership for Sustainability (GHEPS), cuyo objetivo principal es adoptar la Declaración de Lünenburg (2001) e integrar la sostenibilidad en todos los sistemas y acciones educativas.

La ONU (2002) en la *Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible* (DEDS, 2005-2014) subraya el papel ético de las universidades y la responsabilidad de su función anticipatoria como consecuencia de la capacidad de las instituciones para fomentar la educación y la conciencia de la ciudadanía en relación al desarrollo sostenible. En el caso de España, esto se menciona expresamente en el artículo 41.1 de la Ley Orgánica de Universidades: “La Universidad desarrollará una investigación de excelencia con los objetivos de contribuir al avance del conocimiento, la innovación y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la competitividad de las empresas”.

En España, en septiembre de 2002, la Conferencia de Rectores de las Universidades (CRUE) aprueba la creación de un grupo de trabajo para la Calidad Ambiental y el Desarrollo Sostenible, por la influencia de la celebración de la Cumbre de

Río+10. Los fines de este grupo son: el fortalecimiento de la gestión, la sensibilización ambiental de las universidades españolas, el fomento y la coordinación para el intercambio de experiencias de desarrollo sostenible y ambientalización universitaria, y para la prevención de riesgos, entre universidades y con otros agentes.

Desde su creación, este grupo de trabajo ha venido realizando actividades de todo tipo que han favorecido la asunción de un comportamiento sostenible por algunas universidades, se crearon distintos grupos de trabajo para trabajar en red y con el objetivo de elaborar declaraciones para su aprobación por el pleno de la CRUE. Los grupos de trabajo son: prevención de riesgos, participación y voluntariado ambiental, urbanismo universitario y sostenibilidad, evaluación de la sostenibilidad universitaria, universidad y territorio, mejoras ambientales en edificios, ambientalización curricular y criterios ambientales en las contrataciones.

Estos grupos han preparado documentos programáticos para el posicionamiento de la CRUE ante diferentes temáticas sostenibles como las declaraciones aprobadas sobre: sostenibilización curricular (Larrán y López, 2008), sobre cultura preventiva y sobre mejoras ambientales en edificios, así como un manual de compra verde.

Con el fin de ayudar a las universidades para alcanzar los objetivos establecidos, el gobierno español, en el marco de la Estrategia Universidad 2015, ha elaborado dos anteproyectos para la reflexión y el debate sobre el gobierno universitario y la financiación. Estos proyectos establecen el papel que las universidades deben desempeñar a la hora de promover el desarrollo cultural y social, así como en la divulgación de un conjunto de valores cívicos y humanos (Larrán, López y Calzado, 2012).

Sin embargo, existe la necesidad de realizar un estudio de la integración de la RS, como nuevo sistema de gestión de las organizaciones específicamente para las universidades, y formalizar una evaluación³ del comportamiento social y responsable que permitirá establecer sistemas más transparentes para las instituciones universitarias. En España, el 85% del presupuesto de la universidad pública se financia a través del Estado. Por lo tanto, parece evidente que tanto la comunidad universitaria como la sociedad en general, tienen derecho a conocer más a fondo el modo en que se utilizan los recursos

³ Se han realizado evaluaciones parciales como es la investigación realizada por Alba y Baneyas (2006) y hay propuestas de evaluación como la realizada por Alba y Blanco (2008). Por otra parte, la creación del grupo de trabajo de evaluación en la CRUE puede favorecer que esta evaluación se formalice.

públicos destinados a la universidad y cuáles son los resultados económicos y sociales que se están obteniendo.

La Comisión Europea (2011) define la RSC como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” y para ello sugiere que las empresas integren en sus procesos aspectos sociales, medioambientales, éticos, de derechos humanos, y todos aquellos que consideren de la relación con sus stakeholders. Esta definición nos permite señalar las razones por las cuales es importante que la universidad deba incorporar el concepto de responsabilidad social a su ámbito de gestión y de relación con el entorno. En primer lugar, la universidad tiene una repercusión social importante y, por lo tanto, si se integrara de manera decidida el concepto en su gestión y en todas sus áreas de actuación, dicha acción contribuiría a su consolidación en el resto de la sociedad, es decir, liderar con el ejemplo. Por otro lado, la asunción de modelos de gestión que permitan analizar el comportamiento socialmente responsable permite gestionar la acción de la universidad en su entorno y, asimismo, incorporar la coordinación entre las instituciones universitarias, elemento esencial desde un punto de vista de la incidencia en la sociedad y su eficiencia en la gestión de los recursos limitados.

Sería conveniente analizar cuál es el nivel de asunción de la responsabilidad social en las universidades, conocer las iniciativas que utilizan para la gestión de su comportamiento socialmente responsable, cómo informan, qué problemas están teniendo a la hora de utilizar las iniciativas reconocidas internacionalmente, etc., para posteriormente hacer una adaptación de estas iniciativas a la universidad que favorezca la incorporación de todas las instituciones públicas y privadas. Para ello es necesario realizar una revisión de las iniciativas que hay a nivel mundial que permita identificar las mejores prácticas.

Las instituciones de educación superior en todo el mundo han comenzado a adoptar los temas de sostenibilidad comprometiendo sus escuelas y comunidades en estos esfuerzos, dando lugar al desarrollo de la integridad y valores éticos en las organizaciones y en sus relaciones con los stakeholders. Dentro del ámbito universitario, los stakeholders tienen un papel importante desde el punto de vista de la investigación y su potencial educativo en el desarrollo de las economías nacionales e internacionales. Por lo tanto, es necesario desarrollar el concepto de los stakeholders desde el punto de vista de las universidades (Tetreová y Sabolová, 2010).

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el presente trabajo se plantea como objetivo principal promover directrices de gestión de la responsabilidad social en las universidades (RSU).

Mediante la revisión de las investigaciones previas realizadas, se identificaron las mejores prácticas sobre el tema, contribuyendo de esta forma al desarrollo del concepto de RS en las instituciones universitarias y ayudando a identificar, analizar y estructurar la información para la gestión responsable en las organizaciones de educación superior o universidades.

Del objetivo general se derivan los siguientes cinco objetivos específicos:

1. Analizar algunas peculiaridades de la RSU.
2. Presentar algunas iniciativas de gestión de la RSU o sostenibilidad internacionales en el ámbito de la educación superior.
3. Analizar el nivel de atención prestado en la práctica a los aspectos principales de la gestión de la RS por algunas universidades o centros de educación superior.
4. Identificar si factores como el tamaño y el área geográfica pueden estar influyendo en el desarrollo de la RSU.
5. Realizar una serie de recomendaciones derivadas del análisis objeto de esta investigación acerca del modelo de gestión de la RS para las universidades o entidades de educación superior.

La metodología de investigación empleada ha sido el estudio de casos. Las personas más relacionados con el tema de la RS de dieciséis escuelas de la Global Network for Advanced Management (GNAM) respondieron a una encuesta elaborada con el fin de estudiar sus pautas de comportamiento en lo que a la RS respecta. Esta metodología se ha visto complementada por un análisis descriptivo basado en el análisis cuantitativo derivado de la información obtenida de la encuesta y de su interpretación.

En la primera parte de la tesis, se presenta un marco teórico acerca de la Responsabilidad Social Universitaria y la Influencia de la RS (Capítulo 1). En el Capítulo 2 iniciamos la segunda parte de nuestro proyecto, en el que planteamos las preguntas de investigación, las hipótesis y las variables principales del estudio. El Capítulo 3 incluye

los resultados del estudio de cada una de las escuelas participantes en nuestra muestra. En este capítulo se presentan los resultados correspondientes a los estudios de caso analizados, al análisis transversal que muestra el perfil de la RS de las instituciones analizadas, los resultados del análisis de la posible incidencia de algunos factores en ese perfil, así como algunas directrices de gestión de la RSU. Y por último, en el Capítulo 4, se exponen las conclusiones obtenidas en este estudio y la prospectiva de investigación.

INTRODUCTION (IN ENGLISH)

In recent years we have witnessed a rapid growth of the social responsibility of business. Social responsibility is no longer only a matter of experts and has come to be present in most of the projects and programs of businesses and organizations. Interesting elements have been detected in these years of Corporate Social Responsibility (CSR) that can help understand the development process:

1. Social responsibility affects all organizations and individuals.
2. The assumption of social responsibility is voluntary⁴. This is a big topic of debate (European Commission Statement, 2014). However, in the case of non-profits, the voluntariness of its application is diminished.

The rise of Social Responsibility (SR) has also led to the appearance of several models to help with its implementation in organizations. In essence, most of them are quite similar, differing mainly in that some have an emphasis on internal functioning while others focus on stakeholders. The concept of stakeholders is fundamental in this rapid diffusion, given the important role they have or should have in defining whether each company or organization analyzes or considers the impacts on their performance in all groups with which they relate: clients, suppliers, shareholders, etc.

Social changes have led the three agents (private company, public administration and civil society) to work more closely and more often. A social model has appeared based on dialogue, collaboration and cooperation among these agents. Some authors refer to this new social model as a “relational aspect” (Ruiz-Mora and Soria-Ibanez, 2009). This social scheme gives each of the social agents the responsibility for its relations with the environment and society.

In response to the demands of the new social system, nonprofits, and in particular the entities which are the object of this study, universities and institutions of higher education, begin to wonder how an organization would be in the exercise of assuming their responsibilities. As agents of significant change in society, universities incorporate their objectives in their actions (education and training, research, management, etc.). For the third sector, the starting point of social responsibility is consistent with the social

⁴ Companies listed on the stock market are increasingly finding themselves obliged to report on their social commitment, especially in certain European countries, following the indications given by the European Commission (2011) in the document entitled “A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility”.

values that are proposed by organizations from their scope, whether development cooperation, humanitarian aid, environment or social issues. The development of these areas is particularly important for these organizations because it has direct impact on their rationale.

The objective of this research is to promote reflection on social responsibility, and to help to identify, analyze and structure information for responsible management in organizations of higher education or universities. In other words, to organize socially responsible actions in a global manner according to a basic model for understanding, diagnosis and management of social responsibility in such entities. This model is not created from scratch, but rather by integrating and developing initiatives that have already been implemented in organizations.

The characteristics of the third sector make it very difficult to build an equally valid model for all organizations. However, what we can do is work with a model intended as a generic framework for reflection, which each organization must adapt to their activity, history and circumstances.

In the 70s, there began to be a concern for the environment related to economic development without limits and the existence of long-term resources. This concern was the focus of several studies and reports such as the Club of Rome (1972) and made the United Nations define and disseminate the concept of “sustainable development” as one that “meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, 1987). Thus, through the Brundtland Commission attention was called on governments to act responsibly and support initiatives which would lead to a harmonious and sustainable economic and ecological development over time.

In the 90’s different institutions and organizations promoted the concept of sustainability taking into consideration aspects such as the search for environmental quality, equality, equity and social justice as values to further develop, leading to the concept of “sustainable human development”, with humans as the focus and reference for economic development.

This interest was evident in the university world. Various international initiatives have targeted sustainable commitment of universities: the Talloires Declaration (1990),

promoted by the Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF) and the declaration of Halifax (1991), with the support of the International Association of Universities (IAU) – the UN's Agenda 21, the Rio Declaration on Environment and Development, was achieved with the support of both the incorporation of the plans and actions of universities. COPERNICUS, a network for cooperation between European universities for the exchange of experiences in sustainable development, was the result of this UN summit.

In 2001, the three networks (ULSF, IAU and COPERNICUS) joined together with UNESCO, creating the Global Higher Education Partnership for Sustainability (GHEPS), whose main objective was to adopt the Declaration of Lunenburg (2001) and integrate sustainability in all systems and educational activities.

In the Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014) the UN (2002) emphasized the ethical role of universities and the responsibility of their anticipatory function as a consequence of the ability of institutions to promote education and awareness of citizens in relation to sustainable development. In the case of Spain, this is specifically stated in Article 41.1 of the Organic Law of Universities: "The university will develop excellent research with the objectives of contributing to the advancement of knowledge, innovation and improving the quality of life of citizens and business competitiveness".

In Spain, in September 2002, the Conference of University Rectors (CRUE) approved the creation of a working group on Environmental Quality and Sustainable Development, through the influence of the Rio +10 summit. The aims of this group are: strengthening management, environmental awareness of Spanish universities, the promotion and coordination to exchange experiences in sustainable development and greening of universities, and for the prevention of risks, including universities and other agents.

Since its inception, this working group has been carrying out all kinds of activities that have led to the assumption of sustainable behavior by some universities. Various working groups have been created to network and with the aim to develop statements for approval by the CRUE. The working groups are: risk prevention, environmental volunteer participation, college planning and sustainability, evaluation of university sustainability,

college and territory, environmental improvements in buildings, curriculum greening and environmental criteria in the contracts.

These groups have prepared position papers for the positioning of the CRUE on different sustainability related topics such as: curriculum sustainability (Larrán and Lopez, 2008) on preventive culture and environmental improvements in buildings, as well as a green procurement manual.

As part of the University Strategy 2015, the Spanish government prepared two drafts for reflection and debate on university governance and funding, in order to help universities reach the objectives set. These projects set the role that universities must play in promoting cultural and social development and the dissemination of a set of civic and human values (Larrán, López & Calzado, 2012).

However, there is a need to carry out a study about the integration of SR, as the new organizational management system specifically for universities, and formalize an assessment⁵ of social and responsible behavior that will allow for the establishment of more transparent systems for universities. In Spain, 85% of the budget of public universities is funded through the State. Therefore, it seems clear that both the university community and society in general, have the right to learn more about how public resources are used for universities, and the economic and social results that are being obtained.

The European Commission (2011) defines CSR as “the responsibility of enterprises for their impacts on society” and it suggests that companies integrate their processes in social, environmental, ethical and human rights aspects, and all those who consider the relationship with their stakeholders. This definition allows us to point out the reasons why it is important that the university should incorporate the concept of social responsibility in its scope of management and relation with the environment. First, the university has a major social impact and, therefore, if they integrate decidedly the concept in its management and in all its areas of activity, such action would contribute to its consolidation in the rest of society, in other words, leading by example. On the other hand, the assumption of management models that allow for the analysis of socially

⁵ There have been partial assessments such as the research carried out by Alba and Baneyas (2006) and there are proposals for assessment such as the one by Alba and Blanco (2008). Moreover, the creation of the working group on the CRUE assessment may favor the formalization of this assessment.

responsible behavior contribute to the management of the operation of the university in its environment, as well as incorporate the coordination between universities, an essential element from the point of view of the impact on society and their efficiency in managing limited resources.

It would be advisable to analyze the level of assumption of social responsibility in universities and to gain an understanding of the initiatives they use to manage their socially responsible behavior, how they report, what problems they are having when using the internationally recognized initiatives, etc., in order to later adapt these initiatives to the university, in favor of the inclusion of all public and private institutions. This requires a review of the initiatives on a global basis in order to identify best practices.

Institutions of higher education around the world have begun to adopt sustainability issues, committing their schools and communities in these efforts, leading to the development of integrity and ethical values in organizations and their relationships with stakeholders. Within the university, the stakeholders have an important role from the point of view of research and educational potential in the development of national and international economies. Therefore, it is necessary to develop the concept of stakeholders from the point of view of universities (Tetrelová and Sabolová, 2010).

In accordance with the aforementioned, this document has as its main objective to promote management guidelines for University Social Responsibility (USR).

By reviewing the previous research, best practices on the subject are identified, thus contributing to the development of the concept of SR in universities and helping to identify, analyze and structure information for responsible management in higher education organizations or universities.

The following five specific objectives are derived from the overall objective:

1. Analyze some peculiarities of USR.
2. Present several USR management or international sustainability initiatives in the field of higher education.
3. Analyze the level of attention given in practice to the main aspects of the management of SR by some universities or centers of higher education.

4. Identify whether factors such as size and geographical area may be influencing the development of USR.
5. Conduct a series of recommendations derived from the analysis which is the object of this study about the SR management model for universities or institutions of higher education.

The research methodology used was the case study. Those most related to the subject of SR from sixteen schools belonging to the Global Network for Advanced Management (GNAM) responded to a survey conducted in order to study their behavior with regards to SR. This methodology was complemented by a descriptive analysis based on quantitative analysis derived from the information obtained from the survey and its interpretation.

In the first part of the thesis, a theoretical framework on USR and the influence of SR is presented (Chapter 1). In Chapter 2, we initiated the second part of our project, in which we proposed the research questions, hypotheses and main variables of the study. Chapter 3 includes the results of the study of each of the participating schools in our sample. In this chapter, we presented the results corresponding to the case studies analyzed, the transversal analysis showing the SR profile of the institutions analyzed, the results of the analysis of the potential impact of some factors on that profile, as well as some USR management guidelines. Finally, in Chapter 4, the conclusions of this study and the prospective research are discussed.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

**CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU):
REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE EL TEMA**

Una revisión bibliográfica realizada en diferentes revistas de interés nacional e internacional ha puesto de manifiesto el interés de la materia y los aspectos sobre los que se ha centrado el estudio de la RS de las instituciones universitarias, lo que a su vez nos ha permitido delimitar las cuestiones básicas que el sistema de gestión de la RSU debe atender.

1.1. Marco conceptual

Este apartado sienta las bases del estado actual del concepto de la RSU. De las numerosas definiciones de la RSU que se han publicado en los últimos años, la definición de Vallaey (2007) ha ganado aceptación y credibilidad, y consideramos propia de nuestro objeto de estudio: “una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad”. Vallaey también plantea la necesidad de atender un proceso para la implementación de la RSU que consiste en responder 4 pasos:

1. Compromiso – éste refleja el compromiso de la Universidad con el proyecto, misión y valores de la institución.
2. Autodiagnóstico – los instrumentos cuantitativos y cualitativos necesarios para el diagnóstico de las áreas clave de la Universidad.
3. Cumplimiento – verificación de los resultados del diagnóstico en relación con la misión de la Universidad y la planificación de áreas de mejora y proyectos de responsabilidad social ejecutiva.
4. Rendición de cuentas – la visión de la RS que parte del diálogo con los stakeholders y comunicación de los resultados de proyectos de mejora de la institución.

Fases que responden claramente a las distintas etapas de un proceso de control de gestión aplicado al ámbito de la incorporación de la RS en la gestión de las universidades y en las que se puede observar la importancia de que ésta se incorpore de forma integral y transversal en todos los procesos relacionados con la actividad de la organización.

Para facilitar este proceso, similar para cualquier tipo de entidad o sector, se han ido desarrollando diferentes iniciativas. Así cada vez más, con el objetivo de lograr un mayor énfasis en la RSE, las empresas están implementando los estándares de rendición de cuentas para mejorar la comunicación de sus actuaciones con los stakeholders. Dichos estándares representan las reglas y procedimientos predefinidos para el comportamiento organizacional en relación a los temas sociales y medioambientales, tales como SA 8000, el Código de FLA Workplace, el GRI y el Pacto Mundial (Rasche, 2009). Rasche propone un modelo que permitiría a las empresas comparar y analizar estas iniciativas de manera sistemática. A pesar de las diferencias entre ellas (p.ej. el GRI es un estándar de reporting mientras que el SA 8000 es un estándar de certificación), todas trabajan hacia el objetivo común de rendición de cuentas.

En relación con la educación superior, la mejora continua en el ámbito de la responsabilidad social requiere de evaluaciones sistemáticas de las diferentes áreas de la Universidad. Gallardo (2012) define la RSU como “el establecimiento de un conjunto de valores y principios que debiera reunir una universidad en la realización de sus comportamientos con los distintos grupos de interés”. Grupos de interés o *stakeholders* que Vallaey (2009) define como un término que abarca una amplia gama de individuos, tales como: personal no docente, personal docente y de investigación, autoridades, alumnos, proveedores, los graduados, los reclutadores, la competencia, las comunidades locales, organizaciones asociadas y entidades públicas/gubernamentales.

Esta diversidad de grupos de interés surge de la necesidad de atender los ámbitos propios de la función de las universidades. Así, para aclarar la raíz de la RSU y distinguirla de la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso reconocer que la formación humana y profesional (propósito académico) y la construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación) constituyen las principales actividades de la Universidad y que por consiguiente tiene impactos específicos, distintos a los generados por las empresas. Estos impactos deben constituir los ejes de acción que guían a las Universidades hacia una gestión socialmente responsable.

Vallaey (2008a) entra en profundidad en la gestión de los impactos para dar una perspectiva de la RSU como un proceso de continua mejora de la institución que permite cambios en cuatro áreas fundamentales: organizativa, educativa, cognitiva y social. Esta teoría ha sido usada para analizar el impacto que ha tenido la implementación de la RS en las universidades de Argentina, Gorrochategui (2010).

Sin embargo, durante muchos años, se ha identificado o limitado el ámbito de actuación de la RS a la gestión medioambiental, así Larrán, López y Andrades (2010) al analizar la sostenibilidad y los informes de responsabilidad social de las universidades, pusieron de manifiesto su hallazgo sobre la falta de referencias para el reporting de RSU, con el agravante de que la mayor parte de información encontrada se limitaba al desempeño medioambiental, en línea con otros estudios previos (Velázquez, Munguía y Sánchez, 2005).

Los procesos de globalización han tenido también su impacto en la mejora de los sistemas de gobernanza de la Universidad y de su rendición de cuentas, traducándose en un incremento de nivel de autonomía universitaria, la implementación de sistemas de gestión para atraer a personal más ágil y eficiente, garantizando así la transparencia y la igualdad de oportunidades, así como el desarrollo de procesos y sistemas que permitan la optimización de la investigación. Poco a poco, pero con firmeza, se ha reconocido la necesidad de alinear su respuesta a las diferentes demandas territoriales y al aumento de la competitividad a nivel internacional con lo que respecta a la adquisición de recursos y la atracción de talento y oportunidades, elementos necesarios para un desarrollo más eficaz de la sociedad en la cual juega un papel importante.

Así en Canadá, como en otros muchos países, se puede observar un interés creciente en la gobernanza de las instituciones de educación superior, donde se han detectado nuevos retos en los procesos y las estructuras de toma de decisiones en las instituciones tradicionales de educación superior, debido a la relación entre dichas instituciones y el gobierno, como consecuencia de los cambios en el gobierno acerca de políticas de educación superior (Jones, Shanahan y Goyan, 2001). Estos retos solo se pueden comprender al considerar el contexto social más grande, como las múltiples demandas relacionadas con la calidad y la rendición de cuentas en una economía basada en el conocimiento y un mayor interés en la globalización e internacionalización.

En el Reino Unido, existe una cierta preocupación sobre la eficiencia y la eficacia de la gestión de la educación superior, observándose como una limitación el papel que juegan ciertos académicos. Así Dearlove (2002) argumenta que los académicos deben estar involucrados y preparados para liderar, pero que deben trabajar en colaboración con los administradores y compartir una visión con ellos.

En este contexto, Lapworth (2004) considera las tensiones entre modelos “corporativos” de gobernanza (enfocados en el órgano de gobierno) y los enfoques académicos más tradicionales, que se podrían aplicar a cualquiera de los sistemas referenciados anteriormente. Se argumenta que a pesar de estas tensiones, una disminución en el papel de la comunidad académica en materia de gobernanza institucional (“gobernanza compartida”) no es ni deseable ni inevitable, y que la participación académica exitosa es posible a través de una combinación de los modos corporativos y consensuales.

En este sentido, Taylor (2013) desarrolla un modelo de gobernanza en el cual la gobernanza universitaria es compartida entre los cuerpos académicos y de gobierno, y es coordinada por el comité ejecutivo. Destacando la importancia de considerar la universidad como una organización de servicio profesional y con una cultura flexible dentro de un entorno externo y cambiante, en la que un grado de gobernanza compartida es necesario para el éxito de la universidad moderna. Lo que refuerza aún más la necesidad de considerar los diferentes grupos de interés.

1.2. Planificación estratégica y RSU

La necesidad de atender este enfoque integral y transversal de la RS en la gestión de las universidades nos lleva a plantearnos la posible relación entre la planificación estratégica y la RSU.

En las postrimerías del siglo XX, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, World Business Council for Sustainable Development – WBCSD – según denominación original en inglés, definió la RSC como “el compromiso continuo por las empresas a comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico a la par que mejora la calidad de vida de trabajadores y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en general” (WBCSD, 1999, p.3). Un lustro más tarde, Muijen (2004)

propone dos estrategias para abordar la RSC: una estrategia de cumplimiento y una estrategia de cambio cultural, centrándose en los aspectos éticos y filosóficos de cada enfoque. La autora resalta que la implementación de la RSC en las organizaciones no se debe únicamente a una estrategia de cumplimiento, sino más bien se deriva de “una estrategia dirigida a estimular un proceso de transformación en el nivel de cultura empresarial”. En el caso de las universidades, este último enfoque es una prioridad a la hora de integrar la RS en la gestión de las organizaciones (Vallaey, 2008b) para poder transformar a sus miembros y así cumplir con su papel transformador.

Si se analiza la dimensión social del Proceso de Bolonia y la forma en la que debe de ser considerada desde una perspectiva estratégica, así como la visión general de la Estrategia Universidad 2015, se percibe cómo la misión de la Universidad está definida en muchos casos por la RSU.

Núñez y Alonso (2009, p.157) resaltaban cómo los grandes cambios socio-económicos y culturales en los últimos años han provocado la necesidad de que las universidades se adapten rápidamente, poniendo a prueba su hasta ahora rígida estructura, por lo que señalaban que “la dimensión social del proceso de Bolonia debe considerarse desde una perspectiva estratégica, es decir, debe analizarse la repercusión que, las políticas correctoras de las deficiencias detectadas por los grupos de interés, tienen en relación con el desarrollo de la misión de las universidades”. Para responder a esta necesidad los autores planteaban que el concepto de Responsabilidad Social y sus modelos de divulgación, eran una oportunidad para facilitar la integración de los aspectos sociales requeridos por el proceso de cambio.

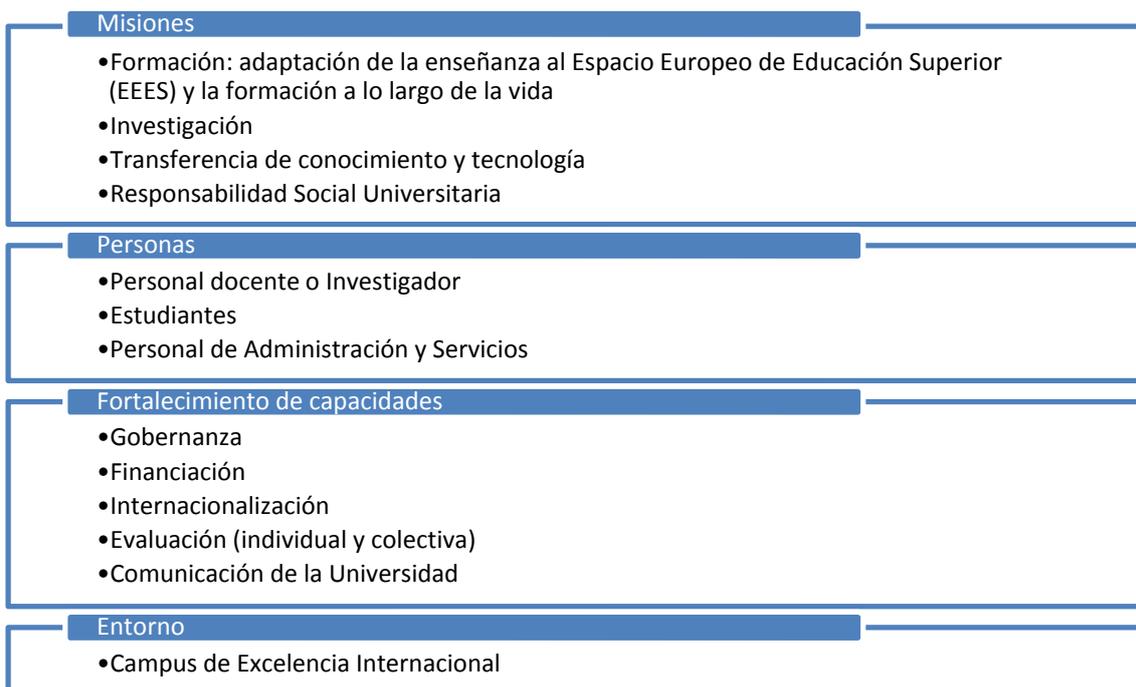
Una iniciativa importante en este contexto es la Estrategia Universidad 2015, que está coordinada entre el Ministerio de Educación (Gobierno de España), las Comunidades Autónomas y las universidades, con el objetivo de modernizar las universidades españolas, a través de la promoción de la excelencia en la educación y la investigación, la internacionalización del sistema universitario y su implicación en el cambio económico basado en el conocimiento y la mejora de la innovación. La iniciativa busca mejorar la educación universitaria y la investigación con el fin de adaptarse a las necesidades y demandas sociales, y el contexto internacional. En este sentido, la Estrategia Universidad 2015 busca posicionar a las mejores universidades de España, entre los 100 mejores de Europa, promover los campus universitarios de España en la misma liga que las

instituciones más prestigiosas del mundo y ayudar a todo el sistema universitario español a mejorar la calidad de su oferta y promover la eficiencia en la enseñanza y la investigación mediante la definición de objetivos y esfuerzos. Además, espera de la Universidad que aplique los criterios de la responsabilidad social empresarial a la propia gestión interna, integrando principios, procedimientos e instrumentos de control en su planificación, sistemas de dirección, manuales de organización, etc. (Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación, 2010).

La Estrategia Universidad 2015 se alinea con los procesos de modernización del sistema universitario europeo, como se indica en la Comunicación de la Comisión Europea (mayo de 2006) al Consejo y al Parlamento Europeo titulada “Cumplir la Agenda de Modernización para las Universidades: Educación, Investigación e Innovación”, en la Resolución del Consejo (23 de noviembre de 2007), “Modernización de las universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento” (2007) y el documento de aprendizaje entre *peers* (junio de 2008) titulado “*Circling the Knowledge Triangle from the Perspective of Education: the added value in better connecting Higher Education to Research and Innovation*”. Esto requiere una serie de medidas de carácter estructural en la que el “triángulo de conocimiento” – la educación, la investigación y la innovación – representa la palanca para el cambio cultural necesario en la RS.

La Figura 1 muestra la estructura de la Estrategia Universidad 2015, que consiste en cuatro ámbitos con diferentes líneas de acción a desarrollar en colaboración con las universidades, las instituciones educativas de las Comunidades Autónomas, las entidades gubernamentales españolas y los agentes sociales y económicos. Como ya se ha citado en relación con Vallaey, este cuadro muestra la relación directa entre la RSU y la misión de la Universidad desde el principio, así como su compromiso, como una parte esencial del enfoque estratégico.

Figura 1: Estructura de la *Estrategia Universidad 2015*.



Fuente: elaboración propia.

La Universidad, guiada por sus actitudes y valores, se enfrenta a determinados desafíos para acreditar que es socialmente responsable y que en su estrategia viene incorporada la Responsabilidad Social (RS). Estos desafíos requerirán educar a los ciudadanos con eficacia profesional y, la promoción y el desarrollo de los principios éticos, valores sociales y gestos de solidaridad (Boyle, 2004). Estos retos también implican que los parámetros de excelencia, el debate, la investigación y el juicio crítico sean aplicados al compromiso con la comunidad con el mismo rigor que en otras áreas de la actividad universitaria. La Universidad debe poseer la capacidad de poder evaluar las necesidades de la sociedad en su conjunto y proporcionar una solución a sus problemas, además de contribuir al bienestar y al desarrollo social y humano (Muijen, 2004).

Finalmente, la Universidad debe formar ciudadanos participativos e involucrarse en actividades cívicas en sus comunidades y en el ámbito internacional. Para lograr todo ello, la Universidad debe regir y administrar sus recursos de una manera eficaz y eficiente, promover los valores de ciudadanos socialmente responsables, generar y transferir conocimiento, aplicar criterios de responsabilidad social a la gestión interna de la universidad y participar tanto en su comunidad local como en el mundo global.

Filho (1999) identifica como retos para las instituciones que estén implementando la sostenibilidad: la integración de la sostenibilidad en objetivos mensurables; un conocimiento del papel de la institución educativa universitaria en el ámbito social y ecológico; el uso del conocimiento de la sostenibilidad como un criterio para la promoción de los profesores; y el apoyo de los servicios de la oficina del alumno que hacen hincapié en las prácticas de promoción de la sostenibilidad y el compromiso en la formación de asociaciones tanto a nivel local y mundial para mejorar la sostenibilidad. En esa misma línea, Clugston y Calder (1999) están de acuerdo en que varía la forma en la que las instituciones de educación superior definen y enfocan la sostenibilidad.

El estudio de caso de la identidad corporativa de Serap y Eker (2007) de la Universidad Bilgi de Estambul (IBU), una universidad socialmente responsable del sector de la educación superior de Turquía, analiza cómo las universidades llevadas a proyectar una imagen positiva a sus stakeholders internos y externos han incorporado programas de identidad corporativa como parte de sus estrategias para ser más competitivos. En este estudio específico, los autores analizaron la gestión de identidad corporativa existente de IBU, centrándose en la filosofía, misión y valores de la universidad como parte de su identidad corporativa. Los resultados demostraron que, teniendo en cuenta que los valores fundamentales de la IBU contribuyen a la mejora de los interesados internos y la sociedad en su conjunto, los esfuerzos de la Universidad en la responsabilidad social son también una parte de su identidad corporativa. Más específicamente, los fundadores y la alta dirección de IBU tomaron la decisión de ubicar los campus de IBU en barrios marginales para así poder cumplir su compromiso de invertir en la sociedad, con un enfoque especial en las personas en riesgo de exclusión social.

Otras investigaciones (Casani y Pérez, 2009; Casani, Pérez y Rodríguez, 2010; Larrán, 2014) también destacan el cambio provocado por la aplicación de la RS en el gobierno y gestión de las universidades españolas para poder responder a los diferentes stakeholders. En este ámbito, merece la pena resaltar el estudio de Larrán, Herrera y Andrades (2015) para conocer el grado de incorporación de la sostenibilidad en los planes estratégicos publicados en las páginas web de las universidades españolas durante la última década. Utilizando la metodología del análisis de contenido, diseccionaron minuciosamente dichos planes para conocer si trataban alguna de las 137 estrategias relacionadas con la sostenibilidad que los autores agruparon en las siguientes dimensiones temáticas: gobierno corporativo, estudiantes, empleados, sociedad, medio ambiente,

empresa y mejora continua. Los resultados revelaron una baja presencia de estrategias relacionadas con la sostenibilidad dentro de los planes estratégicos de las instituciones de educación superior, particularmente en las áreas del medio ambiente y la empresa. Además sugieren que dichas estrategias de sostenibilidad están vinculadas con presiones coercitivas y miméticas ejercidas por el Estado y su sistema de financiación hacia estos entes académicos en el primer caso, y por el proceso de imitación hacia las organizaciones punteras que se produce en todos los sectores en el segundo de los casos.

También cabría destacar el estudio llevado a cabo por Rey, Felgueiras y Salido (2014) con alumnos del Curso de Formación Específica de Posgrado en Responsabilidad Social de la Cátedra Inditex-UDC (Universidad de A Coruña) con el fin de establecer un cuadro de mando de responsabilidad social universitaria (RSU), específicamente orientado a satisfacer las expectativas del colectivo estudiantil universitario. Para la consecución de este objetivo se solicitó a los alumnos del citado curso que trabajasen en equipos para identificar las dimensiones en las que considerasen que debería basarse la RSU de las universidades. Los investigadores agruparon estas dimensiones en 6 categorías (Gobierno, Social, Medioambiental, Transferencia, Educación e Investigación), que posteriormente se utilizaron para el diseño del cuadro de mando integral en el que confluyen las tradicionales áreas de actuación de la universidad (educación, investigación y transferencia) con el desempeño sostenible en los ámbitos económico, social y medioambiental. Entre los hallazgos de este estudio, se puede señalar que la dimensión de Gobierno fue considerada como la más relevante a la hora de establecer un modelo de gestión y financiación sostenible acorde a los preceptos de la RSU. La transparencia en la gestión de los órganos de gobierno y el mayor compromiso de la universidad con la resolución de los problemas de la sociedad actual también fueron notoriamente destacados por los alumnos.

1.3. Oferta formativa

El éxito futuro de la RSC depende de la actitud de las generaciones venideras, lo que influirá en las relaciones entre las empresas y la sociedad. En este sentido, las instituciones de educación superior tienen un papel fundamental, debido al impacto que la responsabilidad social puede tener en el diseño de su oferta educativa y de investigación, así como por la incorporación a su misión, visión y estrategia corporativa.

Holdsworth, Wyborn, Bekessy y Thomas (2008) hablan de una nueva manera de educar a los estudiantes para poder abordar adecuadamente las problemáticas sociales y ambientales, considerando necesario la formación del personal de la institución en esta área. Más específicamente, Sibbel (2009) resalta la necesidad de que las instituciones de educación superior asuman su papel como agente transformador y propone varias líneas de acción para el diseño de planes de estudio adaptados al concepto de sostenibilidad. En este sentido, como señalan Sen y Kliksberg (2007) si los jóvenes reciben estímulos, ellos serán más sensibles a la participación en iniciativas sociales, en función de sus propios valores y los modelos que observen en su entorno.

Por ello, otro de los aspectos claves de la gestión de la RSU es la evaluación de los enfoques interdisciplinarios para el aprendizaje acerca de la sostenibilidad, ya que unido a la condición actual del mundo hace esencial que la RS se convierta en una parte permanente de la estructura de la enseñanza universitaria.

Un número creciente de educadores (Bonnett 1999; Chase, 1998; Chiras, 1998; Filho, 1999; Orr, 1994) creen que el objetivo de la educación no debe ser visto simplemente como un dominio en la materia, sino más bien como el dominio de uno mismo (Davis, Edmister, Sullivan y West, 2003).

En “Educating sustainable societies for the twenty-first century” (Davis et al., 2003), se llevó a cabo un análisis cualitativo cruzado de dos instituciones de educación superior en los EE.UU. que han demostrado un notable progreso en la integración de los conceptos de la sostenibilidad de la enseñanza. Los cinco temas en torno a los que centraron el estudio son los siguientes: “la comprensión, métodos, beneficios, desafíos y las fuerzas motrices”, que en última instancia proporcionan una referencia para las instituciones que están considerando la incorporación de los conceptos de sostenibilidad. En resumen, varias ideas surgieron de este estudio. Los esfuerzos institucionales para integrar los conceptos de sostenibilidad en todo el campus “requiere un fuerte compromiso institucional”, como lo demuestra la incorporación de los conceptos de sostenibilidad en las principales declaraciones de la misión institucional, metas, objetivos y políticas. Además, los líderes de ambas instituciones en cuestión mostraron una creencia personal y el compromiso con el concepto de sostenibilidad, mientras que profesores de ambas instituciones mostraron su compromiso al utilizar una variedad de métodos de enseñanza para aumentar la conciencia de los estudiantes acerca de la sostenibilidad. Por

último, los resultados sugieren que “el desarrollo del conocimiento de un individuo (profesor o alumno) requiere una combinación de compromiso personal y participación en iniciativas de todo el campus”.

La literatura atribuye las razones principales para la enseñanza de la ética empresarial a “las repercusiones de los recientes escándalos, la evidencia de que las habilidades de decisión se pueden enseñar y la oportunidad de dirigirme a la virtud personal” (Harris, 2008). En ese sentido el estudio de Harris estableció las bases para la consideración de los efectos de enseñanza de la ética empresarial, la importancia de la reflexión y la evaluación de la enseñanza de la ética.

Un estudio especialmente relevante es “Corporate Social Responsibility Education in Europe” (Matten y Moon 2004), que informa sobre una encuesta de 2003 de la oferta formativa de RSC, y más concretamente, la enseñanza y la investigación en Europa. Esta encuesta se dirige específicamente a la cuestión de si las escuelas de negocios no son más que “las instituciones de lavado de cerebro que educan a sus graduados sólo en la ideología relativamente estrecha de valor para los accionistas”, que ha sido planteada por numerosos comentaristas a raíz de los recientes escándalos corporativos en Estados Unidos que han salido en la prensa económica (Caulkin, 2004; Goshal, 2003), así como en el mundo académico (Adler, 2002). La mayoría de estos estudios se han llevado a cabo en las escuelas norteamericanas en temas relacionados con el marketing y la ética. Aparte del estudio desfasado de Mahoney (1990), que ofrece un estudio comparativo de la enseñanza de la ética empresarial en los EE.UU., Reino Unido y Europa continental, hay una brecha significativa en lo que respecta a la información más reciente sobre el campo actual de la RSC.

Matten y Moon (2004) se esfuerzan por llenar este vacío, teniendo tres objetivos específicos en mente: “ofrecer una visión general de la enseñanza y la investigación en el amplio campo de la RSC”; “capturar los diferentes significados de la RSC y las actividades relacionadas que reflejan las diferentes empresas de Europa y los contextos educativos”; y “saber cuál es el rol en términos de visibilidad, de aceptación de los alumnos, la provisión de recursos para la investigación y la estima general que posee este campo en las universidades europeas”.

Matten y Moon (2004) citan como su hallazgo más sorprendente el alto nivel de interés por la RSC entre los profesionales y la industria, lo que permite evocar una respuesta optimista a las preguntas sobre el papel de las cuestiones de ética en las escuelas de negocios y ante la pregunta de si se debe incorporar la responsabilidad social como parte del plan de estudios. También destacan los resultados alentadores en relación con el cuestionamiento de la asignatura de la ética en las escuelas de negocios en Europa, como consecuencia de la incorporación de la RSC y la presencia de la misma en la mayoría de los países estudiados. La cuestión de la adaptación cultural en la enseñanza de la ética surge en el caso de la India donde, con el fin de que fuera relevante, se considera importante adaptar los casos de estudio y materiales educativos de las universidades occidentales al contexto local; pero siempre bajo la premisa de que incluir experiencias de otros países es fundamental para enriquecer el debate y la discusión sobre la temática (Rajeev, 2012).

La enseñanza de la RS, tanto en la educación superior como en entornos corporativos, se realiza bajo una amplia variedad de términos: ética empresarial, responsabilidad corporativa, gobierno corporativo, empresa y sostenibilidad, etc. (Murphy, Sharma y Moon, 2012). A lo largo de esta tesis se utilizan los términos responsabilidad social y sostenibilidad como equivalentes.

En el Anexo I (p. 262) se puede consultar un glosario con los términos más comunes utilizados en esta tesis en los idiomas inglés y castellano.

Las temáticas analizadas en las Ciencias Empresariales coinciden con muchas de las que se desarrollan en la reflexión ética realizada por los profesionales de estas disciplinas (Betancur y Naranjo, 2009). Incluso, el mundo empresarial se ha interesado por la RS y su evolución, dada la implicación que tiene en todos los ámbitos de la gestión de los negocios. A este respecto, Godos-Díez y Fernández-Gago (2011), realizaron un análisis sobre la percepción de la RS que tienen los altos directivos de empresas en España. Sobre una muestra de 324 altos directivos, presentaron la RSC como un elemento estratégico de la empresa y subrayaron la influencia de los directivos en su formulación e implementación. Esto permite colegir un incremento de la RS en la toma de decisiones estratégicas de las empresas y la necesidad de integrarla dentro de la formación de los altos directivos a través de los programas de MBA.

El competitivo mercado del siglo XXI hace que numerosas empresas recurran a las escuelas de negocios para una redefinición de lo que significa ser socialmente responsable para que estos centros académicos puedan enseñar a sus estudiantes a tener una mentalidad que trascienda la visión absolutamente centrada en los beneficios a corto plazo (Vallario, 2010). Del mismo modo, en diferentes investigaciones se ha puesto de manifiesto la relevancia de estos temas en la formación de los destinados a convertirse en futuros directivos (CERSE, 2010; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2010; Hernández, Silvestri y Álvarez, 2007).

En otras aportaciones relacionadas con la enseñanza y formación de la ética empresarial, Pless, Maak y Waldman (2012) destacaron el liderazgo responsable como un concepto que puede contribuir a asociar la RSC y el desempeño por parte de los líderes. Poff (2010) resaltó la necesidad de incorporar una clarificación de los valores y el liderazgo ético como parte del currículum, mientras que Jakobsen et al. (2005) llevaron a cabo un estudio empírico sobre las responsabilidades que deben afrontar los profesores de las escuelas de negocio en Noruega con respecto a la formación de sus alumnos a través de la comparación de datos procedentes de cuatro perspectivas teóricas diferentes: económica neoclásica, gestión estratégica, RSC y socioeconómica. Jakobsen et al (2005) encontraron que un concluyente 97% del profesorado manifestó su interés en que la ética forme parte del programa, pero encontraron que el conocimiento que tienen los docentes en relación con sus respectivas disciplinas tiene un papel destacado a la hora de intentar explicar sus actitudes hacia la integración de la ética como parte obligatoria del plan de estudios, lo que nos lleva a destacar la importancia no solo de la oferta educativa para los estudiantes sino también la necesidad de que esa oferta se haga llegar al personal de las instituciones.

Por el contrario, Hooker (2004) presentó varios argumentos en contra de la enseñanza de “ética en los negocios”, incluyendo: “(a) el deber ético de los empresarios es maximizar fines de lucro dentro de la ley...; (b) los empresarios responden a los incentivos económicos y jurídicos, no a las declaraciones de ética...; (c) no se puede estudiar la ética en líneas generales, porque es una cuestión de preferencia personal...; (d) el carácter moral se forma en la primera infancia...; y (e) los estudiantes de negocios no ven ninguna motivación para estudiar la ética y no se lo toman en serio”. Otras opiniones en contra se han basado en la teoría de Milton Friedman, donde el objetivo de una empresa es la generación de beneficio para responder a las demandas de los

accionistas (Carroll y Shabana, 2010; Fisher, 2004). Sin embargo, esta visión se ha visto desbancada en los últimos años por la teoría de los stakeholders (Melé, 2007) o por la teoría de la creación de valor compartido (Murphy et al., 2012), que parecen tener una mayor conexión con la realidad del mundo actual.

Giacalone y Thompson (2006) ofrecen un punto de vista más positivo sobre la enseñanza de “ética en los negocios”, ya que frente al reto de conseguir que los alumnos vean el tema de la ética y la RS como relevante e interesante, proponen una perspectiva global centrada en la organización, como base para la educación empresarial.

Siendo conocedores del creciente interés por parte de los responsables del mundo de la educación superior, la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) ha invertido mucho esfuerzo en tratar los temas de la relevancia de la ética y la RS en el currículum, enfocándose en la relevancia para el mercado, el entorno global y en las habilidades necesarias para el éxito en los negocios. Más específicamente, esta organización intenta detectar las tendencias y las mejores prácticas con respecto a la RS y la ética en las escuelas de negocios, manteniendo unas líneas de investigación abiertas e informando a los interesados. Sin embargo, según Giacalone y Thompson (2006) falla la estrategia ya que no se centra en el bienestar humano. La enseñanza a los alumnos sobre cómo tratar a las personas, debería estar centrada en sus derechos y la idea de que el bienestar de la sociedad siempre estará por encima del beneficio económico.

Por otro lado, Fernández y Bajo (2010) realizaron un estudio con el fin de identificar contenidos sobre Ética en los negocios y Responsabilidad Social Corporativa en los programas de Administración de Empresas ofertados por las universidades y las escuelas de posgrado en España. Observaron que este tipo de contenidos se imparten en menos de la mitad (42,2%) de los programas de posgrado analizados y en tan sólo un 27% de los programas de universidad. Además, se observó que los programas MBA, tanto en las universidades como en las escuelas de negocio, suelen incluir asignaturas relacionadas con esta temática con menor frecuencia que los programas MBA ejecutivos o internacionales. Estos autores señalan la importancia de revisar las ideas y teorías que se transmiten a los estudiantes y destacan la importancia de incluir la dimensión ética de los problemas corporativos en la agenda de los gerentes de las empresas.

Finalmente, es importante citar los resultados de la investigación de Filho (1999) acerca de que la conciencia individual conduce a una mayor aceptación de la sostenibilidad. La clave está en comunicar el mensaje entre los campus de la universidad y en toda la comunidad.

A raíz de la creciente implementación de la ética y la RS en los currículum de escuelas de negocios, Christensen, Pierce, Hartman, Hoffman y Carrier (2007) investigaron la actuación de los top 50 programas MBA, mediante la realización de un cuestionario a los decanos y directores de estos programas sobre la integración de la ética, RS y la sostenibilidad en sus instituciones. El estudio revela que: (1) la mayoría de las escuelas requieren que uno o más de estos temas sean incorporados en el currículum de su MBA, (2) existía una tendencia hacia la inclusión de cursos relacionados con la sostenibilidad, (3) se observa un interés mayor por parte de los alumnos hacia estos temas y (4) algunas escuelas estaban enseñando estos temas a través de prácticas y técnicas de inmersión. Resaltaron que el número de cursos de ética se había multiplicado por cinco respecto a una investigación previa realizada en 1988. Asimismo pusieron de manifiesto la importancia del apoyo institucional de centros o programas especiales, además del diálogo sobre la integración, las técnicas de enseñanza y las prácticas deseables.

Más recientemente, Wright y Bennett (2011) examinaron el grado de penetración de temas como la ética, la RS y la sostenibilidad dentro de los programas MBA, encontrando que la ética predominó sobre las demás temáticas.

La mayor atención prestada a la ética y/o RS dentro del currículum en las escuelas de negocios, reflejada en la afirmación de Galagan al señalar que en los programas MBA de la actualidad es tan probable que se enseñe RSC como disciplinas tan clásicas como finanzas y contabilidad (como se cita en Cook, Holt y Reagan, 2014), ha posibilitado el surgimiento de estudios que han contribuido a clarificar la eficacia de su integración dentro del plan de estudios (Rasche, Gilbert y Schedel, 2013; Cornelius, Wallace y Tassabehji, 2007; Galagan, 2009; Evans, Treviño y Weaver, 2006). En una línea similar, una investigación estadounidense (Burns, 2012) evaluó ciertos efectos a corto plazo producidos por la formación sobre la ética integrada en un curso de introducción al marketing en un programa MBA. Más específicamente, los alumnos fueron expuestos a la cultura de consumo como un marco pedagógico unificador para explorar la ética en la toma de decisiones. Frente a la hipótesis de que la realización del curso supondría en los

alumnos una actitud de rechazo hacia el consumo, curiosamente, se observaron pocos cambios de actitud, y donde se observaron éstos, las relaciones se manifestaban en la dirección opuesta a la hipótesis.

1.4. Divulgación de la Responsabilidad Social (RS)

Como consecuencia de que uno de los objetivos de las universidades es precisamente la transferencia de conocimiento, y en línea con los hallazgos de Jakobsen et al. (2005), mencionados anteriormente, hemos considerado que otro aspecto clave de la RSU que tiene que atender este tipo de entidades es la necesidad de la divulgación de la RS en general, centrada principalmente en temas como el desarrollo de la RS y de su implementación, mediante la divulgación de prácticas sostenibles. Dicha transferencia de conocimiento ha contribuido a desarrollar un movimiento por la sostenibilidad del campus, la reducción de residuos, la preservación de la ecología, etc., lo que contribuye a su vez a la estabilidad económica y a poner de manifiesto la responsabilidad social en su conjunto, en el campus y en la comunidad.

En este sentido, la Estrategia Universidad 2015 introduce el concepto de Campus de Excelencia Internacional de una forma innovadora, un programa cuyo objetivo es facilitar la cooperación de las instituciones y organizaciones para la creación y asimilación de un conocimiento más eficiente, al mismo tiempo que lograr una mayor visibilidad de los campus de las universidades españolas a nivel internacional.

Tal y como demuestra Pajuelo (2014) en su análisis sobre investigaciones publicadas en revistas españolas que cubren aspectos éticos, sociales y medioambientales, la universidad es el motor absoluto que posibilita la génesis de conocimiento sobre la materia. En su trabajo, que abarca el periodo comprendido entre 2004 y 2012, expone que cada vez son más las universidades que publican trabajos sobre estas temáticas, relegando paulatinamente al mundo empresarial a un papel más secundario como suministrador de información relevante para el desarrollo de la investigación y la generación de estos artículos. Del mismo modo, la autora aprecia un incremento tanto en el volumen de las investigaciones empíricas como en el tratamiento de temáticas, ya sea la gestión ética de los negocios, la gestión empresarial responsable o el análisis conjunto de la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sostenible.

En el ámbito internacional, Adomssent, Godemann y Michelsen (2008) se han centrado en la importancia de las estructuras para facilitar la transferencia de conocimiento. Hacen referencia a la evaluación en el “Enfoque de Lüneburg”, que consiste en una primera etapa de la integración del conocimiento en un modelo de desarrollo de la universidad sostenible, específico para la Universidad de Lüneburg, pero que considera el sistema de universidades y, por lo tanto, proporciona unos resultados sobre factores relevantes que son transferibles.

Una herramienta menos conocida de auditoría holandesa de sostenibilidad, Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE) (Roorda, 2001), hace referencia en múltiples ocasiones a las estructuras establecidas para la transferencia de conocimiento, como son: la transferencia de experiencia a la organización, la transferencia de conocimiento de sostenibilidad, la transferencia de tecnología y el apoyo para la educación y la formación científica. Esta estructura permite a los gobiernos, empleados y trabajadores cumplir con sus objetivos de medio ambiente y desarrollo, facilitando la transferencia de tecnología y el saber hacer, contribuyendo con las universidades en programas educativos diseñados para transferir tecnologías sostenibles e innovadoras y métodos de gestión avanzados.

La Estrategia Universidad 2015 también se verá favorecida por la colaboración con otras universidades, como se refleja en el programa Campus de Excelencia Internacional, que tiene entre sus objetivos promover los programas máster o iniciativas de posgrado entre las universidades de excelencia internacional, y establecer políticas en coordinación con el Gobierno español y las Comunidades Autónomas para mejorar los indicadores de internacionalización de las universidades, la búsqueda de nuevas formas de gestionar los recursos y los incentivos. Por último, se busca facilitar la incorporación de fondos privados para la mejora de la calidad de los campus universitarios y eliminar las barreras legales y las reglas que actúan como obstáculos en la internacionalización, la docencia y la investigación de excelencia, contribuyendo de esta manera a la divulgación.

Cuando se trata de la divulgación de RSU, la colaboración viene percibida por parte del claustro y los administradores como un beneficio que atribuyen a todas las iniciativas de sostenibilidad en el campus que son consideradas como instrumentos en la expansión de las relaciones profesionales interdisciplinarias y los esfuerzos de colaboración (Davis et al., 2003).

Según Davis et al. (2003), el claustro y los administradores consideraron que los esfuerzos de sostenibilidad generaron una mayor apreciación por parte de los alumnos de las responsabilidades de los individuos por los actuales problemas mundiales y alentaron a los alumnos a ser más proactivos. Este hallazgo es consistente con uno de los principios clave de la Comisión de la Carta de la Tierra (2011), que establece que los seres humanos deben valorar tanto el capital natural y social. El claustro y los administradores vieron la visión de desarrollo como un beneficio clave y creyeron que el desarrollo de las declaraciones de misión, metas, objetivos y políticas que hacen hincapié en las dimensiones ambientales, sociales, culturales y éticos habían dado lugar a un enfoque más fuerte, un compromiso renovado y una comprensión más clara del propósito de la institución (Davis et al., 2003). Este hallazgo está relacionado con la sugerencia de Filho (1999) de que una visión compartida por el órgano rector de la institución es necesaria para el éxito de la integración de los conceptos de sostenibilidad.

En un nivel contemporáneo y práctico, la publicación “Raise the Funds – Campus Action Toolkit” de la organización Campus in Power (2008) contribuye a la divulgación de la RS proponiendo a los alumnos y administradores diferentes vías de financiación de proyectos de innovación en materia de sostenibilidad como la dotación y los bancos internos del campus, fondos administrativos, donaciones externas, fondos de antiguos alumnos, fondos rotatorios de préstamos, etc.

1.5. Iniciativas de reporting de RSU

Una de las fases del proceso de gestión propuesto por Vallaeys (2007) era la rendición de cuentas, por ello, un informe de sostenibilidad debe ser parte de cualquier Plan de Responsabilidad Social, siendo éste el primer paso para llevar a cabo una gestión de éxito de la responsabilidad social. Este informe debe contener un documento que cubra la gestión y la evaluación del compromiso por parte de la organización con la Responsabilidad Social, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, sociales y medioambientales que afecten a la entidad y a la sociedad (González, Fontaneda, Camino y Antón, 2010).

En este contexto, destacan iniciativas de gran aceptación a nivel internacional como: Sustainability, Tracking, Assessment & Rating System (STARS), el College

Sustainability Report Card (en uso hasta el año 2011) y el marco del Global Reporting Initiative (GRI), herramientas estratégicas para la implementación, y que las instituciones de educación superior están usándolas para medir y evaluar los programas de sostenibilidad institucional y atender el principio de transparencia. Además, existen otras herramientas menos conocidas como la de auditoría holandesa de sostenibilidad, denominada como AISHE, entre otras.

Otra de las iniciativas de reporting de sostenibilidad en la enseñanza superior a nivel internacional es la encuesta e informe desarrollado por la National Wildlife Federation titulado *Campus Environment 2008: A National Report Card on Sustainability in Higher Education* (NWF, 2008), que identifica las barreras, aceleradores, incentivos y motivaciones para perseguir un cambio medioambiental en el campus desde una perspectiva de liderazgo.

Una de las prácticas de mayor reconocimiento fue *College Sustainability Report Card*, un reporting comparativo desde el punto de vista de la sostenibilidad de las actividades de las instituciones de educación superior de EE.UU. y Canadá, en uso desde el año 2007 hasta el 2011. En relación a este informe, el Sustainable Endowment Institute (SEI), cuyo objetivo es el de evaluar e informar, asignaba una puntuación a las instituciones de educación superior en diferentes áreas de cumplimiento verde, como: el reciclaje, la participación del alumno y la construcción ecológica.

Una iniciativa internacional que favorece el cumplimiento de los compromisos con la sostenibilidad es el Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS), que fue analizado por Wigmore y Ruiz (2010) con el objetivo de proporcionar conocimientos y experiencias que pudieran servir como una referencia a las instituciones de educación superior en su búsqueda de la sostenibilidad. STARS se basa en la interpretación de desarrollo sostenible de Brundtland (United Nations, 1987).

La relación entre los créditos de STARS y el desempeño ambiental, social y económico de una institución de educación superior representan “los intentos de traducir esta visión amplia y global de la sostenibilidad en objetivos medibles en el nivel de la escuela” (AASHE, 2011).

Aunque las instituciones cuenten con diferentes instrumentos de control como sistemas de control presupuestario y de calidad, la rendición de cuentas y los mecanismos

de responsabilidad social funcionan mejor cuando las instituciones están comprometidas a través de un proceso de colaboración con las administraciones y otros stakeholders, y se elabora un modelo de responsabilidad social que responda a las demandas de los diferentes grupos de interés. El modelo de gestión que emplean las universidades no se aleja tanto del modelo que está siendo empleado por las empresas. De hecho hay universidades que elaboran sus memorias de sostenibilidad siguiendo la iniciativa Global Reporting Initiative (GRI). En el Anexo II (p. 266) se puede consultar un listado de las instituciones académicas que se han adherido a las directrices G3-G3.1 o G4 del GRI.

Por tanto, la iniciativa de mayor reconocimiento a nivel internacional es Global Reporting Initiative (GRI), que nace con el objetivo de desarrollar un modelo de información del comportamiento socialmente responsable que sea homogéneo, comparable y entendible. El marco de GRI establece los principios e indicadores de desempeño que las organizaciones pueden utilizar de forma voluntaria para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. La pieza clave es el marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Otro componente del marco de trabajo incluye los suplementos del sector, que supone una adaptación con indicadores especiales para sectores específicos. Las universidades han sido cada vez más receptivas a las memorias de sostenibilidad del GRI, que “ofrece la consistencia que los accionistas, posibles inversores, analistas y otros stakeholders buscan al evaluar y comparar el rendimiento ASG (Ambiente, Social y Gobernanza) de una organización” (Mehallow, 2011).

En este sentido, es relevante mencionar un par de trabajos recientes que se han basado en los indicadores GRI para sus investigaciones. En el primero de ellos, Flórez-Parra, López-Pérez y López-Hernández (2015) lanzaron un cuestionario a 81 rectores de universidades colombianas, tanto públicas como privadas, para conocer el nivel de adopción de mecanismos de gobierno corporativo y el modelo de gobernanza por el que están apostando estas instituciones. Sus conclusiones revelan un creciente interés por estas temáticas que están provocando cambios en la gestión de las universidades colombianas. Aspectos como la transparencia, el incremento de la participación y capacidad de decisión de los diferentes stakeholders, la creciente preocupación por la calidad de la docencia y la investigación, o la importancia dada a la rendición de cuentas, la eficacia y la competitividad, están ganando terreno en un país cuyas universidades, fruto de la influencia europea y anglosajona, aplican tres modelos de gobernanza

diferentes: stakeholders (el gobierno está formado por diferentes grupos de interés que representan a distintos sectores sociales, más propio del modelo europeo), gerencial (la dirección se centra sobre todo en la rendición de cuentas y en la eficacia, propio de la tradición anglosajona) y mixto, que mezcla aspectos los dos anteriores.

En el segundo trabajo, Romolini, Fissi y Gori (2015) utilizaron los indicadores GRI para medir la madurez de los informes de sostenibilidad presentados por 20 universidades procedentes de diferentes lugares del mundo, lo que también les permite establecer diversas pautas de comportamiento en función de los países. Para ello, primero identificaron la presencia de dichos indicadores dentro de los informes presentados por las universidades en 2012 de acuerdo a tres categorías: desempeño económico, desempeño ambiental y desempeño social. Posteriormente, atribuyeron un peso diferente a los indicadores en función del grado de importancia. El análisis revela una destacada atención a los indicadores económicos, especialmente en lo relativo a la divulgación del valor económico producido por las actividades investigadoras o educativas a los diferentes grupos de interés, y ambientales, particularmente sobre el consumo de energía, materias primas, agua y biodiversidad. En el ámbito social, la atención incide mayoritariamente en las condiciones del trabajo, la formación y la igualdad de oportunidades.

En relación con los diferentes países, España, aunque fuera el que más universidades tiene en la muestra, obtiene una puntuación bastante modesta en cuanto a la inclusión de los indicadores en sus informes de sostenibilidad. Turquía, Estados Unidos, Australia y Chile fueron los países que obtuvieron una mejor valoración. Las diferencias entre países se fundamentan sobre todo en el área de desempeño social, donde algunas universidades ni siquiera llegan a informar sobre algunos puntos como los derechos humanos. Unas divergencias que los autores atribuyen en buena medida a las peculiaridades políticas, económicas, culturales, educativas y laborales propias de cada país, lo cual tiene implicaciones en las empresas, procesos del mercado y gobernanza de las diferentes entidades (Matten y Moon, 2004).

La elaboración de una memoria de RSC o de sostenibilidad de acuerdo con las normas de un marco como GRI es uno de los aspectos clave, entre otros, que caracterizan la adopción de un modelo de responsabilidad social en las empresas, como complemento

de otros indicadores de gobierno o ambientales (Casani et al., 2010; Ballou, Heitger y Landes, 2006).

Entre unas iniciativas y otras se está produciendo un cierto acercamiento, así como en el desarrollo del sistema de crédito STARS, el AASHE consultó varios informes de sostenibilidad y otros marcos de evaluación, incluida la GRI. STARS y la GRI son similares en que ambos sistemas están de acuerdo con la definición de sostenibilidad y en incluir consideraciones sociales, económicas y medioambientales. Ambos sistemas requieren de transparencia en sus informes. La GRI por lo tanto resultó ser un recurso valioso para la AASHE en el desarrollo de los créditos de STARS, y desde entonces comenzaron a trabajar en colaboración. Sin embargo, es importante resaltar las diferencias clave entre los sistemas, como es el hecho de que STARS se ha desarrollado por y para las instituciones de educación superior, y por lo tanto, tratan temas específicos de la educación superior, tales como su proyecto educativo e investigación, que no incluye el GRI. Por otra parte, el GRI no es un sistema de clasificación, sino más bien un marco de información, mientras que STARS se puede considerar tanto un marco de información como un sistema de clasificación (Wigmore y Ruiz, 2010).

Otra de las iniciativas de mayor importancia a nivel internacional que ha tenido su influencia en el desarrollo de la gestión de la RS, y por ende, en la elaboración de los informes es el Global Compact de las Naciones Unidas ⁶ (UNGC, 2009).

En 1999 el Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU) describe 10 principios relacionados con las siguientes cuatro áreas: Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción (United Nations Global Compact, 2013). Las organizaciones firmantes se comprometen a integrar el respeto a esos principios en sus procesos y, por ende, a ser socialmente responsables.

PMNU, a diferencia de otras iniciativas, no mide el comportamiento de las entidades adheridas, sino que insiste en la importancia de que las organizaciones integren los principios en su actividad y que informen sobre cómo lo están haciendo, además de que sean transparentes y permitan conocer cuál es su evolución al respecto. El

⁶ El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de política estratégica para las empresas y organizaciones que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias con los principios en las áreas de los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

compromiso de las empresas se basa en la acción y en el pragmatismo por medio de la aplicación de los principios y, a través de compartir sus experiencia, se pretende hacer ver que vivir de acuerdo a ese decálogo es mejor tanto para las empresas como, por extensión, para las propias sociedades (Cortina, 2005). La adhesión a esta iniciativa implica que los participantes elaboren informes de progreso con el objetivo de identificar los avances anuales y comunicarlos a sus grupos de interés.

Numerosas instituciones universitarias, al igual que otro tipo de organizaciones, se adhieren a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU), porque consideran que les puede ayudar en su gestión y que con ello pueden ganar ventaja competitiva (Carlson, 2008).

Para Global Compact (2012) un informe de progreso es una comunicación pública a los stakeholders (p.ej. alumnos, administradores, profesorado, personal, socios de la comunidad y la sociedad civil, empleadores, los medios y el gobierno) sobre el progreso que las instituciones de educación superior han hecho en la implementación de los diez principios y, en su caso, en el apoyo a los objetivos de las Naciones Unidas a través de sus socios estratégicos.

Investigaciones previas sobre la información proporcionada en estos informes (Ruiz y Wigmore, 2011), revelan que suelen ser una descripción genérica de las actividades realizadas por las instituciones universitarias en relación con las cuatro áreas del Pacto Mundial, y en el caso concreto de las empresas españolas Ayuso y Mutis (2010) resaltan que las empresas declaran un alto nivel de cumplimiento de los indicadores seleccionados para su análisis. En cambio, no proporcionan información específica de las actuaciones emprendidas en las actividades o con los proveedores situados en países en vías de desarrollo.

Existe un grupo de trabajo de instituciones académicas que ha elaborado una guía específica para la implementación de los principios para las instituciones de educación superior (Global Compact, 2012). En el caso de las instituciones académicas, Global Compact les anima a que publiquen su primer informe de progreso en los dos años siguientes a la firma de su compromiso con la iniciativa, y que con el ánimo de responder al espíritu de mejora continua, tanto en la implementación como en la transparencia, al menos elaboren un informe de progreso cada dos años.

Otra de las iniciativas de las Naciones Unidas, los Principios para una Educación de Gestión Responsable (PRME), fue lanzada en el 2007 como consecuencia del reconocimiento de que la integración de los 10 principios en la estrategia y en las operaciones es bueno para la empresa y la sociedad (Kell y Haertle, 2011), haciendo necesario que la educación de gestión se adapte a esta nueva realidad.

1.6. Evaluación de la RSU

A través de la evaluación de la RSU se reflexiona sobre cómo el papel de la Universidad en lo que respecta a la RS o sostenibilidad no se limita exclusivamente a la formación y la realización de investigaciones sobre el concepto, sino en la capacidad de ponerlo en práctica.

Shriberg (2002) ofrece un análisis exhaustivo de 11 herramientas de evaluación de instituciones, tales como: “State of the Campus Environment” de la National Wildlife Federation (NWF), el cuestionario de evaluación de la sostenibilidad (SAQ) de la Asociación de Universidades Líderes para un futuro sostenible (ULSF), el Instrumento de auditoría para la sostenibilidad en la educación superior (AISHE), los 21 indicadores de sostenibilidad de la educación superior (Reino Unido), la Higher Education Funding Council para el informe y libro de trabajo medioambiental de Inglaterra, Greening Campuses, Campus Ecology, la Environmental Performance Survey, la “New Jersey (EE.UU.) Higher Education Partnership for Sustainability’s Campus Sustainability Selected Indicators Snapshot and Guide”, la encuesta de escuelas de negocios “Grey Pinstripes with Green Ties” del World Resources Institute y la lista de verificación de autoevaluación del Campus Consortium for Environmental Excellence’s Environmental Management System. Hasta hace poco, éstas fueron las referentes en los sistemas de gestión de la sostenibilidad en el contexto de la RSU. Hoy en día, el énfasis se centra en sistemas tales como STARS y Global Reporting Initiative (GRI), mencionados anteriormente.

STARS (AASHE, 2011) y GRI (2009) son iniciativas internacionales de información que proporcionan una base para evaluar las instituciones de educación superior en cuanto a su comportamiento socialmente responsable, un adecuado nivel de transparencia, una evaluación de los stakeholders individuales de cada una de las

instituciones y un conocimiento de cómo se ha evolucionado a lo largo del tiempo. En el pasado, otra iniciativa con gran reconocimiento, comentada anteriormente, fue College Sustainability Report Card (SEI, 2010).

Una iniciativa de evaluación e información, de gran relevancia pero muy sesgada en su ámbito de estudio, es la que proponía el Aspen Institute, una entidad no lucrativa internacional que asume los valores, rasgos y objetivos del modelo Aspen y cuyas actividades se centran en la realización de informes, conferencias, diálogos y seminarios (Forray y Leigh, 2012). Su informe bianual, el más importante del mundo en su campo, evaluó⁷ la integración de cuestiones sociales, éticas y medioambientales en los programas MBA y en la formación de directivos de 149 escuelas de negocios. Sin embargo, en primavera de 2012, Aspen Institute anunció su decisión de suspender su informe ‘*Beyond Grey Pinstripes*’ – en castellano, ‘Más allá de la línea diplomática gris’ –, tras la decisión durante el 2011 de varias escuelas de negocios top de no participar.

El estándar EQUIS (EFMD Quality Improvement System), a diferencia del EPAS (EFMD Programme Accreditation System) que se centra en programas específicos, pretende hacer una revisión integral de todas las áreas de actuación de una escuela de negocios. Para ello, partiendo de la estrategia y el contexto de cada centro, diseccionan aspectos tan importantes como los estudiantes, la oferta académica de programas, el profesorado, la administración de los recursos, la Executive Education o el volumen de investigaciones. Su marco de estudio se complementa con tres elementos transversales que interactúan con todos los aspectos anteriormente mencionados: las conexiones corporativas, la internacionalización y, en tercer lugar, la ética, responsabilidad y sostenibilidad. El propio estándar hace hincapié en este último elemento transversal resaltando el papel de la escuela como “ciudadano responsable a nivel mundial” en cuya visión, estrategia y actividad deben reflejarse su compromiso con la ética y la sostenibilidad (Cho et al., 2014).

⁷ Para la elaboración del ranking, los autores analizaron más de 80.000 páginas de documentación procedente de 149 escuelas de negocio de 22 países. Entre otros parámetros, han analizado las materias sociales, éticas o medioambientales que forman parte de los programas MBA y las oportunidades de los alumnos para acceder a los mismos.

Uno de los principales activos del estándar EQUIS es su apuesta por el dinamismo en la revisión de los aspectos estudiados y en el fomento del aprendizaje conjunto entre escuelas, a través de la difusión de prácticas e ideas enriquecedoras que hayan implementado otros centros educativos. En este sentido, se debe mencionar la aportación del grupo de trabajo “Values in Action”, integrado por profesores y gestores de escuelas de negocios y universidades punteras dentro del proyecto Globally Responsible Leadership Initiative/50+20 Management Education for the World. Ellos partieron del análisis del estándar EQUIS para promover la aplicación práctica de la ética, responsabilidad y sostenibilidad en todas las actividades sobre las que se articula la gestión de una escuela de negocios (Cho et al., 2014, 6-7).

Otra iniciativa de la EFMD es una encuesta que lanzó conjuntamente con The Academy of Business in Society (ABIS), en la cual participaron 183 decanos entre abril y agosto del 2012 y 119 profesores entre agosto del 2012 y enero del 2013 (The Academy of Business in Society-ABIS y The European Foundation for Management Development-EFMD, 2013). Esta encuesta analizó las tendencias globales que tienen impacto en los negocios, y en particular, la evolución de temas medioambientales, sociales, económicos y de gobernanza en relación a la investigación y la educación, interesándose por la integración completa de estos temas en la misión, los valores y el propósito de la institución.

También merece la pena destacar la Nachhaltigkeitscheck 2.0 (Sustainability Check 2.0), desarrollada por Müller-Christ (2011) para valorar el compromiso de las universidades alemanas con el desarrollo sostenible. El autor propone evaluar los centros académicos en una escala del 1 al 5 en base a su actuación en diversos campos, como el número de cursos ofertados e investigaciones realizadas sobre la materia, los recursos destinados para llevar a la práctica estas iniciativas, la política de comunicación o el compromiso con el medio ambiente, entre otros. Posteriormente, Meisch, Hagemann, Geibel, Gebhard y Drupp (2015), revisan esta clasificación, creando la Sustainability Check 3.0 en su estudio sobre la universidad alemana de Tübingen.

Con independencia de la iniciativa que se utiliza para la evaluación, es necesario que exista el órgano pertinente para su ejecución. Un ejemplo en España es la creación del Comité Asesor de Responsabilidad Social en la Universidad de Cantabria (UC) como responsable de que el objetivo estratégico de la RSU esté incorporado en las actividades

propias de la UC. Este Comité Asesor está integrado por representantes de todos los sectores de la universidad. Entre las primeras acciones llevadas a cabo se encuentra la realización de un informe autodiagnóstico de la RSU en la UC y de memorias de sostenibilidad. También se han identificado los grupos de interés de la UC, así como sus expectativas con respecto a la RSU (ComunicaRSE, 2011).

1.7. Barreras y aceleradores

A pesar del interés creciente por la RS, nos parecía necesario poner de manifiesto las barreras a la sostenibilidad que se han encontrado en los estudios previos frente a los recursos, las responsabilidades y el potencial de la educación superior, la evaluación de diferentes modelos dentro de varias disciplinas, su integración para la construcción de un marco, así como la presentación de las directrices para el diseño de planes de estudio, que actúan como aceleradores de la implementación de la RS. El objetivo es competir en la economía global del siglo XXI con un sistema universitario más sólido que fortalezca la economía y permita la formación y educación que son más apropiados para las necesidades cambiantes de la sociedad. Los cambios introducidos por el uso generalizado de tecnologías de la información implican una enorme revolución que afecta la forma en que el conocimiento se transfiere y que justifica un cambio radical en el sistema de educación superior. El paradigma de la educación para toda la vida implica repensar la función educativa y, más concretamente, el papel de las universidades en la sociedad del conocimiento.

Como se detalla en la Estrategia Universidad 2015, desde una perspectiva académica, la misión de la Universidad no sólo implica la transferencia de los conocimientos actuales, sino también educar sobre la forma de la investigación y cómo se crean los nuevos desarrollos. Desde una perspectiva social, la colectividad demanda soluciones a los retos a los que se enfrenta. Los principales retos de hoy en día requieren conocimientos actuales y profesionales altamente cualificados, así como la necesidad de actualizar constantemente los contenidos y los métodos de aprendizaje. Una idea en consonancia con Perryman (2015) que destaca el efecto positivo que tiene la educación universitaria en la sociedad y la economía a través de la génesis de una mano de obra mejor preparada y unos ciudadanos más productivos y competitivos.

Debe de hacerse un esfuerzo para mejorar el papel de la Universidad como vehículo para la progresión del bienestar y el avance cultural y competitivo, manteniéndose al corriente de las últimas tendencias en la gestión y reforzando su papel en la sociedad como conductor de la economía y del empoderamiento, abriendo el camino para la sociedad y la economía del siglo XXI. Esto implica una llamada a la acción de las universidades para aumentar la innovación y la competitividad económica y la necesidad de mejorar el tiempo de respuesta con respecto a la toma de decisiones, así como la responsabilidad de las administraciones para facilitar este proceso, la eliminación de barreras, incorporando incentivos y generando confianza.

Como barrera principal, se puede hablar de una falta de comprensión sobre el concepto de sostenibilidad como base para marcar objetivos. Más específicamente, Sibbel (2009) cita una serie de barreras más concretas, como son: limitaciones en soluciones tecnológicas, marcos regulatorios, recursos económicos, el comportamiento del consumidor y una falta de accesibilidad y fiabilidad de la información para la toma de decisiones, entre otras. Udeaja, Ekundayo, Zhou, Pearson y Perera (2015) señalan el todavía limitado profesorado con amplios conocimientos sobre la sostenibilidad, ya que fueron educados cuando el debate sobre esta temática no era una prioridad en la agenda académica. Ceulemans, De Prins, Cappuyns y De Coninck (2011) subrayan la importancia de la integración de las temáticas relativas a la sostenibilidad en el plan de estudios para su necesario y duradera aplicación.

En esa misma línea se desarrolló el estudio de la EFMD y ABIS (2013) sobre las mayores barreras que dificultan una integración completa de temas de sostenibilidad en las instituciones. En ese estudio, según el profesorado, las tres mayores barreras son (1) rankings de las publicaciones y políticas de las editoriales, (2) interés del profesorado y (3) fondos para investigar, mientras que las barreras más insignificantes son (1) servicios bibliotecarios, (2) presión por parte de los antiguos alumnos para mantener el status quo y (3) colaboración con otras escuelas de negocios y universidades.

En una investigación de las instituciones de educación superior en el Reino Unido, Dahle y Neumayer (2001), identifican como barrera principal de las iniciativas de sostenibilidad en los campus la falta de recursos económicos, que está directamente relacionada con el desconocimiento sobre cómo dichas iniciativas pueden llegar a ahorrar costes así como con la resistencia al cambio. Concluyen que una de las medidas más

importante para superar estas barreras sería aumentar el interés en el campus por los temas medioambientales.

Larrán et al. (2010) llega a la conclusión de que ni las diferencias culturales, ni el enfoque adoptado a la sostenibilidad parecen influir en las barreras. Resaltan un importante freno al que antes no se hacía referencia en la literatura de la RSU – una cierta resistencia a la mejora de la transparencia porque se evidencia en los costos políticos. La transparencia es identificada como un factor clave para ser mejorado y que se logra en parte con la publicación de memorias de sostenibilidad.

Filho (2000) señala que hay algunas áreas dentro del sector de educación superior donde el concepto de sostenibilidad no es aun completamente comprendido, como pone de manifiesto que muchos académicos opinen que el concepto de sostenibilidad es demasiado abstracto y general.

Por otra parte, las instituciones educativas carecen de suficiente personal y recursos adecuados necesarios para ejecutar las iniciativas de sostenibilidad (Davis et al., 2003).

Filho (2000) llega a la conclusión de que las iniciativas concretas son necesarias para proporcionar un plan claro de acción que permita implementar la política de sostenibilidad.

En relación a las políticas dentro de las instituciones, el trabajo realizado por EFMD y ABIS (2013) contempló criterios relacionados con la sostenibilidad en las políticas de Recursos Humanos. Poniéndose de manifiesto bajos niveles de acuerdo, entre los decanos y el profesorado, con respecto al logro de dicha integración, siendo solo el 35% de los decanos los que piensan que los criterios relacionados con la sostenibilidad son los más importantes para el reclutamiento y la retención.

Aunque la Declaración de Talloires sea un referente como un conjunto director de compromisos ecológicos, los obstáculos para la transformación de la educación superior son enormes (Clugston y Calder, 1999). Más específicamente, señalan la falta de incentivos para la sostenibilidad que se derivan del desarrollo económico, en concreto “las subvenciones perversas y fijación de precios que no distingue entre las actividades

económicas sanas (sostenible) y las destructivas”, así como la dificultad de “replantear” una institución.

En lo que respecta a las barreras, los administradores identificaron la evaluación como el reto clave asociado a la incorporación de los conceptos de sostenibilidad en la enseñanza (Davis et al., 2003). Describieron la ausencia de un esfuerzo sistemático para determinar el grado en el cual los conceptos de sostenibilidad se han incorporado en las funciones académicas de una institución y de un examen a gran escala sobre el éxito de las iniciativas de sostenibilidad. Según Davis et al. (2003) aunque se encontraban en diferentes etapas de desarrollo en el proceso de evaluación, cada institución señaló la necesidad de contar con un instrumento de evaluación fiable de las iniciativas de sostenibilidad en el campus. Por último, los profesores y administradores identificaron el tiempo, apoyo, evaluación y comprensión de los alumnos como los principales retos.

Brunstein, Jaime, Pereira, d'Angelo y Wagner (2015), en una investigación sobre las instituciones educativas superiores en Brasil, resaltan la dificultad para consensuar una definición y objetivos sobre la sostenibilidad en el ámbito educativo. Además, mencionan las diferentes prioridades que, sobre este respecto, tienen los países en función de su grado de desarrollo, así como los diferentes intereses nacionales o locales existentes dentro de sus fronteras.

Ferrer-Balas et al. (2008) tuvo como objeto de su investigación identificar los aspectos claves de la transformación de universidades hacia la sostenibilidad y las barreras y los aceleradores de esa transformación, a través de la comparativa de las estrategias de siete universidades a nivel mundial. Puso de manifiesto como barrera principal una falta de estructura en los incentivos para fomentar el cambio a nivel individual. Por otro lado, declararon que los aceleradores principales para el cambio son la presencia de “conectores” con la sociedad, es decir, la existencia de entidades y proyectos de coordinación y la disponibilidad de fondos, todos los cuales, son importantes para el progreso.

Se puede hablar de aceleradores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y medioambientales (Sibbel, 2009). Numerosas instituciones de educación superior están participando en la integración de la sostenibilidad en toda la institución mediante la transformación de las disciplinas, de las operaciones y de la investigación, tanto a nivel

nacional como local. La Asociación de Líderes de Universidades para un Futuro Sostenible (ULSF) está trabajando continuamente para identificar las características de los centros de educación superior comprometidos con la sostenibilidad a través de su encuesta de evaluación de la sostenibilidad.

Según AUSJAL (2009), una asociación de 31 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en 15 países de América Latina, “las políticas no son condiciones, ni barreras de entrada, ni pretenden desechar las definiciones y acciones que cada universidad pueda tener”, sino son “líneas orientadoras para guiar y precisar el camino por el cual una universidad... asume su responsabilidad social”. En esa misma línea, Pomeroy et al. (2009) sostienen que las universidades que cuentan con políticas de desarrollo sostenible llevan a cabo más iniciativas de apoyo y reconocimiento institucional que el resto.

En resumen, la investigación reciente proporciona evidencia de un creciente interés por parte de las instituciones de educación superior con respecto a la incorporación de los conceptos de sostenibilidad en la investigación, en la educación y en sus operaciones, aunque quede aún mucho camino por recorrer.

1.8. Algunas manifestaciones de la incidencia que está teniendo la responsabilidad social universitaria en algunos de sus stakeholders

Como se ha reflejado en los apartados anteriores la RS se está incorporando de forma integral, de forma más o menos acertada, y con mayor o menor rapidez en las instituciones universitarias o de enseñanza superior, pero nos preguntábamos cómo está influyendo en los diferentes stakeholders. A continuación se exponen de forma resumida algunas de las manifestaciones de esta incidencia para poner de manifiesto que no todos los stakeholders son influenciados de forma similar y que los esfuerzos difieren de unos países a otros.

Una de las primeras cuestiones a resolver sería: ¿Cómo influye la presencia de programas de RS en el campus y en la docencia? En un artículo que relata el desarrollo de programas de ética dentro de un entorno académico (Weber, 2006), vemos cómo desde hace tiempo, escuelas como la Universidad de Detroit- Mercy capitaliza sobre la misión y la cultura fuerte de su escuela para incorporar un programa de Desarrollo Personal y Responsabilidad Social como parte de su programa MBA.

Así mismo hemos encontrado iniciativas como la de MBA Oath, que nació en Harvard Business School en 2009, con un claro vínculo con el mundo laboral. En medio de una crisis financiera global, un grupo de alumnos se reunió con varios miembros del claustro y el resultado de su trabajo fue un “Juramento Hipocrático para Gerentes” para “transformar la administración y dirección de empresas en una verdadera profesión” (Clayton, 2012). El juramento define un contrato social entre líderes empresariales y la sociedad para actuar de manera ética. En su graduación, los alumnos del MBA juran que van a actuar con integridad en sus actividades empresariales. En ese primer año, más de 500 graduados de la convocatoria del 2009 firmó el juramento y rápidamente se extendió por escuelas de negocios por todo el mundo. Sin embargo, las firmas en el 2010 en Harvard cayeron a unas 300 y de nuevo a unas 220 en el 2011 (Bradshaw, 2011). En parte, esta caída puede ser debida a la falta de claridad en relación con las implicaciones reales para los que no lo firman. Por ejemplo, al no firmarlo, ¿quiere decir que esas personas no son éticas? ¿O quizás no están cómodas con el proceso? Por otro lado, es muy estadounidense en su origen, donde el “yo” suele tener precedencia sobre el “nosotros”. En realidad, es muy difícil para un individuo tener un impacto real y ético en una empresa si la cultura corporativa va en contra de dichos principios. Es más, es imposible si la estructura de remuneración y el ascender, contratar y despedir a los empleados se basa en unas premisas que sólo sirven al bien de la organización, sus directores o shareholders. Actualmente más de 6.000 estudiantes de 250 escuelas de negocios firman el MBA Oath, entre las cuales se encuentran las escuelas españolas IE Business School e IESE.

Más recientemente, un artículo sobre el Proyecto Ipso (Pomeroy et al., 2009), describe la iniciativa de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) en España para proponer un conjunto de medidas que actúen como un incentivo para la introducción de criterios de sostenibilidad entre el área académica, más específicamente en relación con el Estatuto del Personal Docente o Investigador (PDI). Este documento detalla el objetivo de la encuesta en cuestión, que consiste en familiarizarse con las experiencias de otras universidades que promueven la sensibilización, apoyo e incentivos en torno a la enseñanza y la investigación del Desarrollo Humano Sostenible (DHS). Además, el estudio pretende identificar los mecanismos que motive a los empleados de las universidades en cuestión a fin de lograr un creciente nivel de integración del desarrollo sostenible en la actividad académica. Por último, esta investigación tenía por objeto

promover el diálogo sobre las iniciativas existentes en la UPC en esta materia, con el fin de aportar elementos útiles para el debate.

Los resultados de este estudio fueron que muchas universidades están desarrollando activamente y promocionando el desarrollo sostenible y han contribuido con propuestas innovadoras que ayudarán a pensar en cómo avanzar en los contextos locales. Además, en este estudio fueron capaces de identificar más iniciativas basadas en incentivos, a diferencia de criterios o de reconocimiento institucional, agrupadas en tres bloques: (a) divulgación de la investigación, (b) recursos humanos, financieros y materiales y (c) formación.

Los autores creen que los incentivos, como las acciones que tienen lugar en un momento determinado, son más fáciles de implementar que las estrategias que requieren cambios más complejos, citando el hecho de que las universidades que cuentan con políticas de desarrollo sostenible llevan a cabo más iniciativas de apoyo y reconocimiento institucional que el resto.

En resumen, esta situación refleja la dificultad de cambiar los aspectos centrales de la Universidad, tales como las necesarias para la incorporación de criterios a la hora de la contratación, desarrollo profesional o la evaluación de proyectos. Finalmente, es importante reconocer que la aplicación de este tipo de iniciativas requiere un debate más profundo antes de llevarlas a cabo, debido al hecho de que los criterios requieren consenso dentro de la comunidad académica.

Otro estudio realizado en España, “Responsabilidad Social en las universidades de España” (Ruiz y Soria, 2009), demuestra el nivel de RSU en las universidades españolas, “enmarcado dentro de la relación que mantiene con la sociedad en la que están integradas, sin olvidar la importancia de su labor social y educativa”. El objetivo de este estudio fue identificar las iniciativas de RSU y determinar la presencia de RSU en la estructura organizativa universitaria y su relación con sus grupos de interés. El estudio analizó el contenido de la web de 10 universidades públicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, España, en el ámbito de la RSU y los respectivos servicios encargados de su gestión. Los resultados revelan que el término RSU es un concepto nuevo, que aún no ha sido plenamente establecido y divulgado en la universidad. Sin embargo, los autores

destacan la actitud positiva y responsable de estas universidades en la “definición de objetivos, iniciativas y actividades” llevadas a cabo.

Estevez y Janowski (2013) señalaron que Internet y el entorno web son elementos clave en la relación entre el e-government y el desarrollo sostenible, y aunque su estudio se centrara en la gestión pública, este pronunciamiento es clave para hacer partícipes en el entorno tecnológico actual a los diferentes grupos de interés en el desarrollo de la RSU.

En Estados Unidos merece la pena destacar el análisis de Hart, Fox, Ede y Korstad (2015) sobre las páginas web de los 100 programas MBA más importantes de Estados Unidos, según el ranking elaborado por *U.S. News & World Report* en 2013, para conocer si habían desarrollado programas o centros académicos específicamente relacionados con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Además, analizan la promoción que daban a estas iniciativas dentro de la página web de su MBA.

Su investigación expone que algo menos de la mitad de las instituciones analizadas, 46 exactamente, ofertan programas especializados en la temática. Un número similar a las 41 que han creado centros o institutos para fomentar la enseñanza e investigación. Sin embargo, únicamente 28 escuelas poseen tanto un programa académico como un centro especializado. Es de resaltar que los autores revelan que la posesión de un programa y un centro está relacionada con una mejor clasificación en el ranking confeccionado por *U.S. News & World Report*.

El estudio también manifiesta la poca importancia que dan las escuelas a esta temática dentro de las páginas web de su MBA, únicamente 14 de ellas la mencionaban; un número muy inferior comparado con el hecho de que casi la mitad de las instituciones académicas mostraban rankings que no guardaban relación con la responsabilidad social en sus sitios web. Entre las barreras que pueden explicar esta escasa importancia los autores sitúan los engorrosos procesos administrativos que suelen acompañar a estas escuelas y provocan lentitud en la actualización de contenidos de sus páginas web, la sempiterna lucha con la mentalidad tradicional de los programas MBA en los que no tenía tanta importancia este tipo de contenidos, la dificultad todavía latente para encontrar a un profesorado con formación específica en el tema o la complejidad para hallar fuentes de financiación que avale proyectos relacionados con la sostenibilidad o la responsabilidad social. Aun así, a pesar de todas estas dificultades, los autores consideran que las escuelas

están desaprovechando una oportunidad para atraer a futuros estudiantes al no promocionar en sus páginas web adecuadamente sus actividades o instituciones relacionadas con la temática.

En un contexto económico muy diferente, como es el de Ghana, Hinson, Gyabea e Ibrahim (2015) realizaron un análisis de contenido sobre las páginas web y los informes anuales presentados por las seis principales universidades del país, considerando el número de estudiantes matriculados, para evaluar el grado de desarrollo de la sostenibilidad y la capacidad de comunicación de las actividades relacionadas con esta área. Siguiendo la metodología adoptada por Fonseca, Macdonald, Dandy y Valenti (2011) en su estudio sobre las universidades canadienses, los autores se basan en las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) para evaluar un total de 56 indicadores divididos en 10 categorías que incluyen, entre otros, aspectos tan diversos como el desempeño económico, social y medioambiental, cuestiones relativas a los derechos humanos, la investigación, el plan de estudios y la enseñanza o el perfil de la organización.

A pesar de que ninguna de las instituciones presenta un informe específico sobre la sostenibilidad, a través de sus informes anuales y sus páginas web se proporcionaba información sobre más de la mitad de los indicadores analizados en todos los casos. También se aprecia como una tendencia creciente el fomento de la relación con los diferentes grupos de interés, lo que puede ser visto como una ventaja competitiva de cara a sus competidores. El desempeño económico y social, la investigación y el plan de estudios y la enseñanza fueron las categorías en las que más focalizan su atención las universidades de Ghana.

Gerholz y Heinemann (2015) realizaron un estudio entre las facultades de negocio y economía del estado federado alemán de Renania del Norte-Westfalia para conocer las actividades relacionadas con la RSC de estos centros académicos. Un total de 22 instituciones (14 universidades de ciencias aplicadas con una orientación más práctica y 8 universidades especialmente orientadas al ámbito académico y científico) cumplieron un cuestionario de cuatro categorías: enseñanza, investigación, perfil de la universidad y diálogo. Entre sus hallazgos, resaltan la amplia variedad de módulos especializados en la RSC que integran el currículum formativo de los programas y la pujanza de las investigaciones, todavía mayoritariamente financiadas con fondos de las

universidades aunque cada vez más empresas externas empiezan a sufragar estos proyectos. Además, destacan las numerosas actividades relacionadas con la comunidad: creación de grupos de trabajo sobre aspectos específicos de la RSC, simposios, conferencias, días de voluntariado o de comercio justo... en definitiva, acciones que contribuyen a propagar y difundir la cultura sostenible más allá de las aulas.

Por último, Brunstein et al. (2015) realizaron un estudio para conocer la importancia que otorgan a la sostenibilidad instituciones universitarias que ofertan programas sobre la administración y dirección de empresas y la gestión tecnológica en Brasil. Para ello, dividieron su análisis en dos partes. La primera de ellas consistía en un estudio de caso sobre 22 instituciones para conocer el grado de penetración de la sostenibilidad en los planes de estudio, así como las acciones promovidas por ellas. Para este fin visitaron las universidades, analizaron documentación e informes sobre las actividades realizadas y entrevistaron a sus responsables. En la segunda parte del estudio centraron su atención en el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior según su nombre en portugués -, a través del análisis de las preguntas que componen el Examen Nacional de Rendimiento Estudiantil (ENADE) - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes según su nombre original -, que tiene por objeto medir el grado de aprendizaje durante la educación superior, aunque ellos se ciñeron al análisis de las preguntas sobre los programas de administración y dirección de empresas y gestión tecnológica.

Sus conclusiones revelaron una limitada aplicación de prácticas sostenibles en relación con la gestión de las instituciones. Aunque la gran mayoría de los centros incluían asignaturas como la sostenibilidad, la gestión ambiental o la responsabilidad social en sus planes de estudio; el enfoque de estas materias no suele ser interdisciplinar y no se asocia conceptos como la innovación o el liderazgo.

Con respecto al examen ENADE se aprecia un aumento en cuanto al número de preguntas que versan sobre la sostenibilidad, tratando temas como la contaminación, el uso de recursos naturales, la desigualdad o los derechos humanos. Es decir, en estas pruebas se pretende que el alumno tome en consideración la dimensión social, económica y ambiental de la sostenibilidad.

En resumen, la RS se está incorporando de forma integral en las instituciones universitarias o de enseñanza superior, y dependiendo del stakeholder en cuestión, se pueden apreciar diferencias en las estrategias implementadas, según el contexto del país.

SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación iniciamos la segunda parte de nuestra investigación en donde se plantean las hipótesis que responden a los objetivos de investigación y las variables que componen el objeto de estudio. Así mismo se presenta la metodología a aplicar para obtener los resultados de la investigación.

2.1. Identificación de objetivos e hipótesis de la investigación

El objetivo de esta investigación es promover la reflexión sobre la responsabilidad social universitaria (RSU), para que ayude a identificar, analizar y estructurar la información para la gestión responsable en las organizaciones de educación superior o universidades. Esto es, ordenar de modo global las actuaciones socialmente responsables según un modelo básico de comprensión, diagnóstico y gestión de la responsabilidad social de las universidades. Este modelo no se hace partiendo de cero, sino integrando y desarrollando iniciativas que ya están siendo implementadas en las organizaciones.

Las características de estas entidades hacen que sea muy difícil construir un modelo igualmente válido para todas las organizaciones, lo que sí se puede hacer es trabajar con directrices que cada organización habrá de adaptar a su actividad, historia y circunstancias propias.

Tras la realización de los estudios preliminares, se plantea el siguiente objetivo general:

Promover directrices de gestión de la responsabilidad social en las universidades (RSU)

Para la consecución de este objetivo se ha realizado una revisión bibliográfica de los estudios previos que han puesto de manifiesto los fundamentos y el desarrollo de la RSU hasta la fecha, y que han sido guía para dar respuesta a los objetivos específicos. Por otro lado, esta revisión nos ha llevado a plantear una primera hipótesis:

H1: El desarrollo de la RS a través de iniciativas de los organismos internacionales ha generado un desarrollo de la responsabilidad social empresarial, al que se han incorporado las universidades como entidades generadoras de conocimiento, porque son partícipes en el proceso de formación de los futuros responsables de esas organizaciones y de la sociedad en general, y porque como organización tienen que liderar con el ejemplo.

Del objetivo general se derivan diferentes objetivos específicos a los que se responden con el estudio de diferentes hipótesis, y a las que se pretende dar respuesta siguiendo el análisis que propone Rashe (2009), es decir, atendiendo a las tres dimensiones: contenido, proceso y contexto.

Objetivo específico 1:

Analizar algunas peculiaridades de la RSU.

La respuesta a este objetivo se ha puesto de manifiesto con la revisión bibliográfica previa que nos ha permitido identificar cuáles son las variables claves a analizar del proceso de gestión de la RSU y que nos ha permitido delimitar como elementos principales:

a) La identificación de los stakeholders.

Tetrevová y Sabolová (2010) identifican en su estudio como stakeholders prioritarios en el mundo de la educación superior a los alumnos, futuros alumnos, empleados, Ministerio de Educación, agencias de becas, empresas, otras universidades, grupos públicos, propietarios e inversores.

Esto nos lleva a plantear como hipótesis a contrastar:

H2: Las universidades son conscientes de la necesidad de identificar a los stakeholders para desarrollar las políticas de RSU y existe un cierto consenso en los stakeholders identificados.

b) Los contenidos específicos de la RSU. En investigaciones previas se ha puesto de manifiesto que el desarrollo no es similar entre países, ni entre universidades (Clugston y Calder, 1999; Romolini, Fissi y Gori, 2015).

H3: El nivel de desarrollo de la RSU no es homogéneo.

Objetivo específico 2:

Presentar algunas iniciativas de gestión de la RSU o sostenibilidad internacionales en el ámbito de la educación superior.

En el capítulo anterior han sido mencionadas las distintas iniciativas internacionales que se han desarrollado con el ánimo de promover la RS en el ámbito de la educación superior y/o de las entidades universitarias. Sin embargo, como se ha

analizado en estudios previos, no todas las iniciativas se han tenido en cuenta o han influido por igual en el desarrollo de la RSU, predominando en general la consideración de iniciativas de reporting (Wigmore y Ruiz, 2012). Para responder a este objetivo se ha incluido en el cuestionario una pregunta sobre la adhesión o incorporación a las distintas iniciativas y así obtener información que nos permita contrastar la siguiente hipótesis:

H4: No hay un marco común en el desarrollo de la RSU, existe una gran diversidad en la incorporación de las distintas iniciativas internacionales.

Objetivo específico 3:

Analizar el nivel de atención prestado en la práctica a los aspectos principales de la gestión de la RS por algunas universidades o centros de educación superior.

La respuesta a este objetivo se deriva del estudio realizado mediante la aplicación de la metodología que se explica más adelante en un conjunto de entidades, y en consonancia con la hipótesis anterior, nos planteamos la siguiente hipótesis:

H5: No hay un marco común en el desarrollo de la RSU, existe una gran diversidad en los aspectos desarrollados.

Objetivo específico 4:

Identificar si factores como el tamaño y el área geográfica pueden estar influyendo en el desarrollo de la RSU.

El desarrollo de la RSU es similar al del resto de organizaciones, y puesto que son diversos los estudios realizados que estudian la posible incidencia del tamaño y del área geográfica en el desarrollo de la RS, se ha tratado de contrastar si estos factores están influyendo también en el desarrollo de la RSU.

Así autores como Argandoña (2008), insiste en que la RS debe integrarse en todo tipo de organizaciones con independencia del tamaño, aunque también reconoce que la actuación generalmente se ve afectada por ello, lo cual no tiene por qué restarle importancia.

Ayuso (2009) afirma que las grandes empresas españolas tienden a crear comités o grupos de trabajo para la gestión de la RS y que las compañías de mayores dimensiones

son proclives a la creación de 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.

En esa misma línea Darcy et al. (2014) resalta como una particularidad de las pymes la necesidad de centrar el modelo de gestión sostenible en las personas.

Aspectos todos ellos que pueden justificar los resultados encontrados por Rankin et al. (2011) de la influencia del tamaño en el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad, y de forma más concreta en los resultados obtenidos por Hinson et al. (2015) en cuanto al desarrollo de la sostenibilidad de las universidades según el número de estudiantes.

En relación al área geográfica estudios como los de Suárez (2007), Navarro et al. (2014) o el de Kowszyk, Covarrubias y García (2008), ponen de manifiesto que la promoción de la RSE atiende a las culturas y mentalidades de los distintos países y se lleva a cabo sobre políticas de desarrollo donde intervienen el Estado, la Sociedad y las Empresas. Otros estudios en el ámbito de las instituciones universitarias (Jones et al. 2001; Matten y Moon, 2004; Romolini et al., 2015), mostraron diferente interés en el desarrollo de la RSU entre los diferentes países. En ese mismo sentido, como se mencionó anteriormente, Brunstein et al. (2015), resaltaron las diferentes prioridades que, sobre este respecto en las instituciones universitarias, tienen los países en función de su grado de desarrollo, así como los diferentes intereses nacionales o locales existentes dentro de sus fronteras.

Por ello, nos planteamos las siguientes hipótesis:

H6: La RSU se ha desarrollado más en entidades universitarias de mayor tamaño.

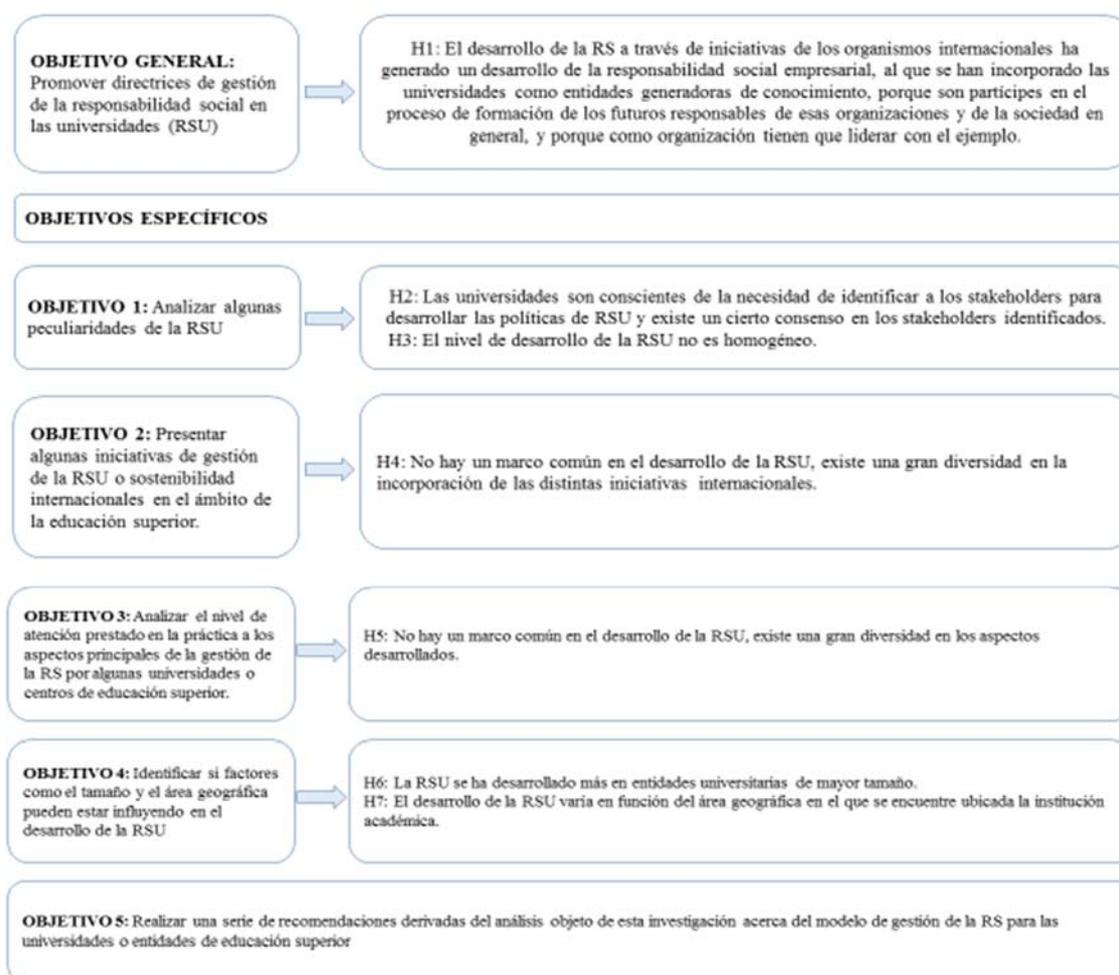
H7: El desarrollo de la RSU varía en función del área geográfica en el que se encuentre ubicada la institución académica.

Objetivo específico 5:

Realizar una serie de recomendaciones derivadas del análisis objeto de esta investigación acerca del modelo de gestión de la RS para las universidades o entidades de educación superior.

Un proceso de reflexión de los resultados de la investigación al hilo y en contraste con los hallazgos previos, nos permitirá proponer como recomendaciones asumir las fortalezas de la gestión de la RSU analizadas como buenas prácticas a considerar en el desarrollo e incorporación de la RSU y señalar las debilidades identificadas en el estudio a tener en cuenta para introducir nuevos aspectos y procesos en los sistemas de gestión de la RS en las instituciones universitarias.

Figura 2: Objetivos e hipótesis.



Fuente: elaboración propia.

2.2. Metodología

Para responder a los objetivos de la investigación se procedió a realizar un trabajo de campo mediante la elaboración y aplicación de un instrumento de medida de la presencia de la RSU y la sostenibilidad entre universidades o centros de educación superior que forman parte de la GNAM. En la GNAM están integradas 28 prestigiosas instituciones académicas, provenientes de 25 países de los 5 continentes. Esta pluralidad multinacional nos llevó a seleccionarla como objetivo en el lanzamiento de la encuesta.

La plataforma elegida para la elaboración del cuestionario y posterior recopilación de respuestas fue e-encuestas.com, obteniéndose un total de 12 respuestas. Posteriormente, tras un nuevo recordatorio vía email, se les solicitó nuevamente que respondieran a la encuesta, dándoles como opciones la vía telefónica o el envío del cuestionario a través de correo electrónico. Dos escuelas optaron por la primera opción y otras dos por la segunda.

Finalmente, la muestra ha quedado compuesta por 16 instituciones universitarias, que representa el 57,14% de las instituciones que forman parte de la GNAM, y cuyas características se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1: Ubicación y tamaño de las instituciones académicas analizadas.

Institución	Ubicación	Nº estudiantes
EGADE	Monterrey (México)	1890
ESMT	Berlín (Alemania)	200
H. ICS	Tokio (Japón)	60
KU	Estambul (Turquía)	5000
LBS	Lagos (Nigeria)	164
LSE	Londres (Reino Unido)	1400
RUC	Pekín (China)	1270
Technion	Haifa (Israel)	12500
UI	Yakarta (Indonesia)	700
AIM	Makati (Filipinas)	130
IE	Madrid (España)	3300
UGBS	Accra (Ghana)	3000
UBC	Vancouver (Canadá)	3750
UCT	Ciudad del Cabo (Sudáfrica)	648
INCAE	Alajuela (Costa Rica)	260
HKUST	Hong Kong (China)	13500

Fuente: elaboración propia.

La encuesta utilizada en este estudio se elaboró a partir del Cuestionario de Evaluación de Sostenibilidad de la ULSF (University Leaders for a Sustainable Future), utilizado para determinar el nivel de integración de la RS en los programas MBA atendiendo a aspectos básicos relacionados con: institución, currículo, actividades académicas, funcionamiento institucional, servicios ofertados (enseñanza, investigación y otros servicios) y relaciones con la comunidad (ULSF, 2012).

En una de las primeras encuestas que se diseñó para esta tesis doctoral, incluimos múltiples preguntas pensadas para los departamentos de Carreras Profesionales y se lanzó a los directores de estos departamentos que formaban parte de las principales asociaciones de Carreras. Esa investigación nos permitió analizar elementos de la gestión de la RSU en una muestra de escuelas que ofrecen programas de negocios y la integración de dicho enfoque en los programas MBA, mostrando evidencia de que el nivel de integración de la RS en los programas es independiente de la gestión integrada que las escuelas están

incorporando como parte de sus políticas de RS, pero a su vez, pone de relieve la importancia de la visibilidad para sensibilizar a los estudiantes en este respecto.

De esa investigación observamos la necesidad de abrir la encuesta a profesionales de diferentes departamentos dentro de las instituciones de educación superior para obtener una visión panorámica de la materia objeto de nuestro estudio, ya que los directores de Carreras Profesionales no solían contar con el suficiente conocimiento de las iniciativas en relación a la RSU o acceso a dicha información. Los resultados de esa investigación inicial también señalaron la necesidad de utilizar indicadores estándares para evaluar la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión de la RS, como los propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact, 2012), que es exactamente lo que se persiguió en la investigación final de esta tesis.

Finalmente, la encuesta diseñada específicamente para esta tesis abarca cinco dimensiones del concepto de la RS: institución, estructura y grado de implementación, grupos de interés, áreas de actuación (Buen gobierno y ética, Alumnos y docencia, Investigación, Medio Ambiente, Infraestructuras, Sociedad, Cadena de Suministro, Inversión Socialmente Responsable) y, fortalezas y debilidades. El cuestionario está compuesto por ítems de respuesta abierta, ítems de respuesta cerrada e ítems de respuesta según una escala Likert de 1-7, siendo “1” la menor puntuación y “7” la máxima. Esta estructura se ha seguido en estudios previos en este ámbito como los realizados por Müller-Christ (2011), NWF (2008) o por EFMD-ABIS 2013.

En primer lugar se realizó un estudio exploratorio como una primera aproximación al trabajo de campo, mediante la elaboración y aplicación de un instrumento de medida de la presencia de la RSU y la sostenibilidad en las escuelas de negocios (ver Anexo III, p. 268). La construcción de esta encuesta se hizo sobre múltiples dimensiones y tuvo una doble finalidad: obtener una primera información sobre cómo funciona la escala de medición, y por otro, realizar la validación del cuestionario, de cara a su mejora.

Como consecuencia de la dificultad de obtener la información, y con el ánimo de profundizar un poco más en la cuestión, se ha tratado de completar la información con la derivada de la web, metodología seguida en investigaciones previas en este ámbito, en todo tipo de entidades privadas y públicas (Gill et al. 2008; Navarro et al. (2014) y en

investigaciones específicas de instituciones universitarias como la de Hinson et al. (2015) o la de Hart et al. (2015), relevante a su vez como consecuencia de la importancia de su divulgación, aspecto clave en el desarrollo de la RS como se ha mencionado en el capítulo anterior.

La utilización del cuestionario supone obtener una opinión de cómo se está percibiendo la integración de la RS por personas responsables en la institución, lo que supone un avance en la investigación en este ámbito porque hasta ahora los estudios previos consultados se han limitado a analizar la divulgación de la RS a través de las páginas web. Esta metodología supone un avance en la investigación porque se acerca aún más a la realidad, aunque en algún caso esa opinión no sea muy objetiva, precisamente para contrarrestar esto es por lo que se ha procedido a complementar el análisis del caso con la revisión divulgada a través de la web y de los informes que publican.

La metodología de investigación empleada ha sido el estudio de caso múltiple de carácter descriptivo por considerarse de gran utilidad para la génesis de conocimiento en el desarrollo del campo científico de la RS, propio del ámbito de las ciencias sociales.

En un primer lugar, se aplica una metodología cualitativa para la realización de un estudio de casos múltiples o colectivo, de tipo descriptivo-interpretativo (Stake, 2006), en línea con estudios previos como el realizado por Brunstein et al. (2015), a partir de la información obtenida del cuestionario, así como de la información obtenida a través del análisis de las páginas web y de la derivada de la revisión de los informes publicados en su caso.

A continuación, se ha realizado un análisis descriptivo, a través de la cuantificación de las variables objeto de estudio, para realizar un análisis transversal que nos permita estudiar el nivel de desarrollo de la RSU en las instituciones que forman parte de la GNAM y definir un perfil del grado de atención a las variables clave propias de la RSU.

Para analizar la posible influencia de variables como el tamaño y el área geográfica en los contenidos de la RSU de las instituciones analizadas, se han calculado estadísticos descriptivos para cada variable así creada. Por cada área de análisis, se obtendrán: media (con su intervalo de confianza al 95%), la media recortada al 95%,

mediana, varianza y DT, mínimo y máximo, rango, amplitud intercuartil, los indicadores de asimetría y curtosis. También se ha informado del tamaño muestral (n) y la prueba de normalidad para muestras pequeñas de Shapiro-Wilk. Para una mejor lectura y facilidad de búsqueda, todos los estadísticos se muestran en tablas.

Las puntuaciones medias en estas nueve áreas se compararán en función de la localización (variable Código localización) de cada escuela (eligiendo pruebas t paramétricas cuando se cumplen los supuestos de normalidad y pruebas U no paramétricas en caso contrario) y por su tamaño (variable Código tamaño) (eligiendo ANOVAs paramétricas cuando se cumplen los supuestos del contraste y pruebas H no paramétricas en caso contrario). En caso de encontrar resultados significativos en el contraste global de igualdad de medias, hay que ir más allá para descubrir entre qué grupos hay diferencias con pruebas *post hoc*, de acuerdo con Kvanli et al. (2003) o Malhotra (2010)

Como se puede apreciar en la Tabla 2, la variable *Localización* toma valor “1” cuando se refiere a instituciones académicas de Europa y Canadá ($n = 4$) y valor “2” para todas las restantes localizaciones geográficas ($n = 12$). Esta definición de la variable se ha basado en los resultados observados del diferente interés mostrado por los países en relación al desarrollo de la RS en estudios como los llevados a cabo por Jones et al. (2001), Matten y Moon (2004) o el de Romolini et al. (2015), entre otros.

Tabla 2. Instituciones académicas y localización geográfica.

Institución	Ubicación	Localización
ESMT	Berlín (Alemania)	1
IE	Madrid (España)	1
LSE	Londres (Reino Unido)	1
UBC	Vancouver (Canadá)	1
AIM	Makati (Filipinas)	2
EGADE	Monterrey (México)	2
H. ICS	Tokio (Japón)	2
HKUST	Hong Kong (China)	2
INCAE	Alajuela (Costa Rica)	2
KU	Estambul (Turquía)	2
LBS	Lagos (Nigeria)	2
RUC	Pekín (China)	2
Technion	Haifa (Israel)	2
UCT	Ciudad del Cabo (Sudáfrica)	2
UGBS	Accra (Ghana)	2
UI	Yakarta (Indonesia)	2

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 3, la variable *Tamaño* toma valor “1” cuando se refiere a instituciones académicas que tienen hasta 300 estudiantes ($n=5$), valor “2” entre 300 y 2000 ($n=5$) y valor “3” más de 2000 ($n=6$). La variable tamaño se ha identificado con el número de estudiantes al igual que en estudios previos como el de Hinson et al. (2015).

Tabla 3. Instituciones académicas y tamaño.

Institución	Nº estudiantes	Tamaño
AIM	130	1
ESMT	200	1
H. ICS	60	1
INCAE	260	1
LBS	164	1
EGADE	1890	2
LSE	1400	2
RUC	1270	2
UCT	648	2
UI	700	2
HKUST	13500	3
IE	3300	3
KU	5000	3
Technion	12500	3
UBC	3750	3
UGBS	3000	3

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.1 Estudios de caso

A continuación se exponen los estudios de caso de las 16 escuelas pertenecientes a la GNAM que respondieron a la encuesta sobre RSU. En el Anexo VIII (p. 289) se puede encontrar un cuadro en el que consultar las abreviaturas de estas escuelas.

3.1.1. EGADE Business School

Descripción de la institución

EGADE Business School-Tecnológico de Monterrey es una institución educativa privada de México que fue fundada en 1995 y que cuenta con sedes en Monterrey, Ciudad de México y Guadalajara. Además, tiene presencia en otros países como Perú y Panamá (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). Esta institución tiene en la actualidad aproximadamente 220 profesores/investigadores, 100 trabajadores de administración y servicios y 1890 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

EGADE se ha convertido en la principal escuela de negocios de Latinoamérica y ha obtenido acreditaciones internacionales de gran prestigio, tales como AACSB, AMBA y EQUIS (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

En junio de 2014, la escuela acogió la tercera *PRME Regional Meeting* de Latinoamérica y el Caribe “Ethics, Transparency and Sustainability: Pillars for Business Competitiveness” (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). En este encuentro se acordó la creación del *PRME Chapter* de Latinoamérica y el Caribe, una plataforma regional cuyo objetivo es promover e implementar la iniciativa PRME dentro de las escuelas de negocio y las universidades de esta área geográfica (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

El contexto educativo mexicano en el que se encuentra EGADE se caracteriza por haber experimentado en las últimas décadas un incremento significativo en el porcentaje de alumnos que cursan Educación Superior, desde un 15% en 1991 hasta un 32,8% en 2011-2012 (Clark, 2013). Este incremento ha respondido a dos retos del sistema educativo mexicano: por un lado, incrementar el número de oportunidades educativas, y por otro, mejorar la calidad de la educación que se ofrece (Clark, 2013).

A pesar de que en México las universidades públicas acogen aproximadamente a dos tercios del total de estudiantes que cursan Educación Superior, el número de universidades privadas ha crecido considerablemente en los últimos años. La oferta educativa privada se ha concentrado en programas relacionados con contabilidad y negocio. Como consecuencia de ello, se ha producido una especialización de los estudiantes en un campo de estudio determinado que ha conllevado el incremento de la tasa de desempleo en los graduados (Clark, 2013).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora de Marketing de *EGADE-Business School*, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2014.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés. Estos valores son la innovación, la integridad, la visión global, el trabajo en equipo y la perspectiva humanista (*EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey*, 2014).

Se ha identificado una política de RS para cuya definición se creó una comisión en la que participaron grupos de interés. En esta política se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos.

Además, la institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *Global Compact* y *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Gracias a la adhesión a esta última iniciativa, se ha podido acceder a un Informe de Progreso realizado por la escuela en 2014 que ha permitido ampliar la visibilidad sobre las actuaciones llevadas a cabo por la escuela en lo relativo a RS.

No se ha podido obtener información acerca de si se han presupuestado los recursos necesarios para la puesta en marcha de los programas o actuaciones necesarios para el cumplimiento de los objetivos, lo que nos impide conocer el grado de integración

de la RS en la gestión de la institución. En la encuesta se indica la elaboración anual de un Informe Integrado acerca de la gestión de la RS. Sin embargo, no ha sido posible encontrar este informe publicado en la página web oficial de *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, donde estos informes son publicados, ni en la web de la institución. Esto puede llevar a pensar que quizá no se está haciendo un uso adecuado del concepto “informe integrado” y que la institución podría estar refiriéndose a la redacción de un informe que atiende a las diferentes áreas de la RS, pero sin pretender referirse a un Informe Integrado propiamente dicho.

Como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS se podrían destacar las siguientes (ECADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014):

- Curso “Business Policy, Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability” como formación obligatoria en todos los programas de posgrado. El objetivo de este curso es integrar en la toma de decisiones un razonamiento ético y socialmente responsable.
- Curso “Social Responsibility and Corporate Sustainability” para los estudiantes de grado del programa *Engineering in Sustainable Development*.
- Concurso de redacción “Ethical Practices in my Company” como oportunidad para que los estudiantes analicen las prácticas de negocio desde una perspectiva ética.
- “Sustainable Campus Program”, un programa que incluye actividades de cuidado del medio ambiente, como el reciclaje o el ahorro de agua, entre otros. El objetivo es desarrollar la perspectiva de sostenibilidad en estudiantes y trabajadores de la institución.
- Apoyo a la investigación y divulgación en este ámbito a través de la publicación de artículos en revistas de impacto.

Según se refleja en la encuesta, las personas de la institución parecen comprender los objetivos propios de la política de RS de la institución y, ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7). La gestión de la RS se realiza a través de *Sustentus*, un centro dedicado al estudio y la aplicación de la sostenibilidad, a

través de la investigación orientada a las grandes compañías y al emprendimiento social, que trata de promover la colaboración entre lo académico, el sector del negocio, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). EGADE trabaja junto a Sustentus para continuar desarrollando y mejorando la aplicación de los PRME a través de una amplia variedad de actividades, programas e iniciativas (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

Por otro lado, aunque en la encuesta no se menciona la existencia de puestos y comités encargados de gestionar el compromiso con la RS, en el informe PRME se informa de la existencia de un Comité Ético formado por 5 miembros académicos que toman decisiones relacionadas con el contenido ético, la RSC y el medio ambiente (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). Además, este comité se encarga de formar a otras personas de la institución en lo relativo a este tema y de la planificación de conferencias y eventos (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

Según la información obtenida a través de la encuesta, los instrumentos que se utilizan en la gestión de la RS son los siguientes: Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento, auditoría interna y verificación externa. Este Código Ético ha sido firmado por el equipo docente, los directores y los empleados de la escuela, y está fundamentado en los valores institucionales (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad ha recibido una valoración media (4/7). En el último año han tenido lugar acontecimientos como seminarios, conferencias on line o programas de desarrollo del equipo que fomentan la cultura de la sostenibilidad dentro de la comunidad académica, como se han mencionado anteriormente, pero la institución considera que se debe seguir avanzando en ello.

Grupos de interés

EGADE ha identificado los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, empleadores, sociedad, proveedores, partners, accionistas o propietarios y gobierno.

Durante el año 2014, la institución ha colaborado con el gobierno, el sector de empresa y el sector terciario en la difusión de conocimiento sobre sostenibilidad, ética y RSC, a través de diferentes formaciones, cursos, certificaciones, artículos de opinión, conferencias y lecturas (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). En lo que se refiere al sector de empresa, EGADE ha realizado seminarios, certificaciones y consultorías para el sector privado, con el objetivo de desarrollar una competitividad sostenible y una gestión responsable (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014). Como proyectos específicos para el sector empresa podrían destacarse los siguientes: *MOPSE Project*; *Clinic 0-19 Business Model and Support*; *Education for Sustainable Culture Program*; *+Talento*; *Momentum Project*; *IRENE SEE*; congresos nacionales e internacionales; y artículos de opinión publicados en EXPOK.

Por otro lado, en lo relativo al sector no-gubernamental, EGADE ha colaborado con la *Secretaría de Desarrollo Social* en Nuevo León (SEDESOL) para apoyar el desarrollo de organizaciones mexicanas no-gubernamentales (EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey, 2014).

Los canales de comunicación que la institución utiliza habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: correo electrónico, vía web, reuniones periódicas, entrevistas, encuestas e informes periódicos. La valoración que hace la institución de la utilización de estos canales para comunicar los resultados de la gestión de la RS ha sido media-alta (5/7).

De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, como la identificación de sus expectativas (4/7) o de los riesgos de la institución con estos grupos y el impacto que se genera en ellos con la actividad desarrollada por la organización (3/7), se pone de manifiesto que no se ha avanzado mucho en la incorporación o participación de los grupos de interés en la gestión de la RS. De hecho, se observa que existe una actitud reactiva por parte de la institución, ya que se considera que se atienden en gran medida las consultas o solicitudes de los grupos de interés (6/7), aunque quizás siempre que no requieran un mayor nivel de implicación de la institución, ya que se ha valorado con una puntuación más baja la atención de las quejas y reclamaciones (4/7).

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (7).
- Transparencia en la promoción y en la designación de cargos (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (7).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (7).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,83/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Libertad de asociación (7).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (7).
- Consideración en los criterios para la contratación, permanencia y promoción de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución (en la investigación, en la docencia o en actividades en el campus o en la comunidad) (7).
- Transparencia en los procesos de selección (6).
- Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc. (6).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Asignación de recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (6).

- Percepción del personal sobre la institución (6).

Alumnos y docencia

En este caso, llama la atención que sólo se ha obtenido respuesta en un único ítem, por lo que no ha sido posible el cálculo de la media. El ítem que ha sido respondido ha sido el siguiente:

- Transparencia en los procesos de admisión a alumnos (7).

La falta de valoración de los aspectos relacionados con este ámbito puede ser consecuencia de que la persona que ha respondido la encuesta es la responsable de marketing, por tanto, esta deficiencia pone de manifiesto la falta de conocimiento integral de la gestión de la RS. Además, esta valoración se puede derivar del hecho de que se gestione la RS a través de Sustentus, órgano que parece tener una visión de la RS enfocada en la atención de stakeholders externos.

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7. Todos los ítems han tenido la máxima puntuación.

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías (7).
- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (7).
- Favorece la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migraciones, impacto medioambiental, etc.) (7).
- Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) (7).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (7).
- Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación (7).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (7).
- Agua (7).
- Emisiones de CO2 (6).
- Consumo de papel (6).
- Existencia de políticas de compras verdes y responsables (6).
- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (6).
- Favorece el uso de productos reciclados (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia (7).
- Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua (7).
- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (6).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7. Todos los ítems han obtenido la máxima puntuación:

- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (7).
- Promueve las actividades de voluntariado entre el personal (7).
- Se involucra en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional e internacional (7).

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (7).
- Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales (7).
- Favorece la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas (7).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).
- Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores (6).
- Atención a las políticas de comercio justo (6).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Los dos ítems han obtenido una puntuación alta (6).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 4: Puntuación media de EGADE obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,25
Personal-empleados	5,83
Alumnos y docencia	_*
Investigación	7
Medio ambiente	6
Infraestructuras	6,5
Sociedad	7
Cadena de suministro	6,25
Inversión socialmente responsable	6

*No se ha podido calcular la media porque EGADE solo respondió una pregunta dentro de este apartado.

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son investigación, sociedad e infraestructuras. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media-alta o incluso mayor a todos los ámbitos de aplicación de la RS, pero llama la atención la falta de información obtenida acerca del área “Alumnos y docencia” en comparación con la información tan completa obtenida en el resto de las áreas, posiblemente influenciada por el perfil de la persona que ha respondido la encuesta. Dado el interés que la institución pone en ofrecer formación sobre RS, puede entenderse que esta también es un área de actuación prioritaria para la escuela. Por último, dentro del área medio ambiente cabe destacar la importancia que la institución concede a un recurso tan esencial como el agua, quizás influenciada por el problema de escasez que tiene México (Banco Mundial, 2013) y que se reafirma con la adopción de medidas que hace la escuela para hacer un uso responsable del agua.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza el amplio compromiso institucional y de larga duración, con las prácticas de sostenibilidad dentro de la infraestructura institucional y a través del alcance de la enseñanza, la investigación, el negocio, la institución y la sociedad. Además, señala que la misión y los valores de la

escuela, en lo relativo a este compromiso, se reflejan en las diferentes interacciones que la institución tiene con los grupos de interés, además de que EGADE es pionera en el área de la RS y Sostenibilidad en Latinoamérica.

Por otro lado, señala como debilidad que a pesar de que las iniciativas de RS y Sostenibilidad son promovidas transversalmente dentro del modelo académico y en términos de alcance de la comunidad, siempre hay áreas de oportunidad para el desarrollo en la cultura de la RS. La formalización de las políticas institucionales internas y de los procesos que guían la actuación de la institución sería un área de mejora.

Discusión

Tras analizar los resultados obtenidos en la encuesta, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, la existencia de algunas discrepancias entre la información obtenida a través de la encuesta realizada a la institución y la información obtenida del Informe de Progreso PRME, como por ejemplo, en lo relativo a la existencia o no de puestos o comités encargados de gestionar el compromiso con la RS. Además, llama la atención que en la encuesta se mencione la existencia de un Informe Integrado y que no se mencione la existencia del Informe de Progreso. Estas discrepancias indican la necesidad de continuar trabajando en la visibilidad y en la comunicación interna de todo lo relativo a la RS de la institución (actuaciones llevadas a cabo, resultados obtenidos, etc.).

En segundo lugar, cabe destacar la gran labor que la institución realiza a nivel formativo en lo relativo a la RS. No sólo imparte formación sobre ello en la oferta académica que ofrece a los alumnos, sino que también imparte formación acerca de este ámbito al personal de la institución y la ofrece al sector empresarial. Tener una base teórica en RS es el punto de partida para llevar a cabo acciones sostenibles y EGADE parece jugar un papel fundamental en ello. Además, en lo que se refiere al personal que trabaja en la institución, la escuela también fomenta la participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo y en actividades de voluntariado.

En tercer lugar, comentar que aunque la existencia de instrumentos de control de gestión de la RS como los códigos de conducta o comportamiento, auditorías internas y

verificadores externos con los que actualmente cuenta EGADE para gestionar la RS son loables, parecen insuficientes dado el grado medio de comprensión que muestran las personas de la institución con respecto a los objetivos marcados dentro de la RS. Por tanto, esta podría ser un área de mejora a tener en cuenta.

Por último, comentar que el elevado grado de internacionalización que tiene EGADE puede ser un punto a favor para incrementar las acciones de RS, ya que la interacción con otros países puede fomentar la adopción de nuevas ideas y acciones en el campo objeto de este estudio.

3.1.2. ESMT European School of Management and Technology

Descripción de la institución

ESMT European School of Management and Technology es una institución educativa privada de Alemania que fue fundada en el año 2002 por 25 compañías e instituciones líderes a nivel mundial, con el fin de establecer una escuela de negocios internacional con un enfoque europeo. En la actualidad cuenta con aproximadamente 40 profesores/investigadores, 110 trabajadores de administración y servicios y 200 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario. Esta escuela ha obtenido acreditaciones del gobierno alemán, de la AACSB, de la AMBA y de la FIBAA (ESMT European School of Management and Technology, 2014) y algunos de sus “partners” principales son: *Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom AG, EY, Ferrero, Karl-Heinz Kipp, KPMG y Deutsche Lufthansa* (ESMT European School of Management and Technology, 2015).

Los temas principales en los que ESMT focaliza su atención son el liderazgo y la responsabilidad social, la competitividad europea y la gestión de la tecnología (ESMT European School of Management and Technology, 2015). Su misión es desarrollar líderes emprendedores que piensen globalmente, que actúen responsablemente y que respeten a los individuos, de manera que se pueda fomentar un crecimiento económico sostenible (ESMT European School of Management and Technology, 2014).

En lo relativo al contexto educativo alemán, cabe destacar el hecho de que la responsabilidad en temas educativos está dividida entre la Federación y los diferentes Estados que la componen. Esto aplica tanto a las escuelas de educación básica, como a la

educación superior, la educación de adultos y la educación continua. Existe una legislación básica que regula las responsabilidades de la Federación en temas educativos. Sin embargo, la legislación educativa es principalmente responsabilidad de cada Estado, quedando como responsabilidad principal de la Federación la gestión de los asuntos exteriores, y por consiguiente, el cultivo de las relaciones internacionales en el campo de la educación a nivel de estado (Eurydice, 2015).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al Director de los Programas de Grado de ESMT.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

La institución cuenta con una política de RS, en cuya definición no se contó con una comisión en la que participasen miembros de los grupos de interés. En esta política se definieron objetivos estratégicos, pero no se marcaron objetivos anuales. Sí se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos de la RS, pero no se presupuestaron los recursos necesarios para la puesta en marcha de los programas o actuaciones necesarios para su consecución, lo que nos lleva a pensar que no se realiza un presupuesto específico para este tipo de actividades.

En ESMT se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y se elaboran informes anuales acerca de la gestión de la RS, como el Informe de Progreso PRME. Sin embargo, no se realizan planes de mejora de la RS ni se redefinen los objetivos periódicamente.

Las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la institución y son competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7).

La gestión de la RS se realiza a través de un departamento académico dirigido por un profesor catedrático en Responsabilidad Social Corporativa. Para la gestión de la RS se utiliza como instrumento el Código de conducta y/o código ético o normas internas de comportamiento. La Escuela ha desarrollado y comunicado normas de comportamiento dentro de su comunidad, que se espera, sean cumplidas por los profesores, estudiantes y el resto de personal (ESMT European School of Management and Technology, 2014).

Como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS se podrían destacar las siguientes (ESMT European School of Management and Technology, 2014):

- Creación del *Social Impact Club*, dirigido por estudiantes de la escuela: su propósito es promover el desarrollo sostenible y para ello, exploran y apoyan actividades empresariales sociales, así como actividades filantrópicas.
- *ESMT Sustainable Business Round Table (SBRT)*: fue inaugurada en el año 2011 como una iniciativa del profesor C. B. Bhattacharya para promover la integración de la sostenibilidad en las empresas. *SBRT* acoge reuniones dos veces al año que congregan a las personas encargadas de gestionar la sostenibilidad de las principales compañías y a sus compañeros de otros departamentos, junto con otros colaboradores de la institución, como pueden ser proveedores, ONGs o supervisores. Aquí se proporciona una plataforma de aprendizaje que combina los últimos conocimientos académicos con las mejores prácticas empresariales para desarrollar conceptos conducentes a la sostenibilidad en los negocios y con el fin de cambiar el mundo empresarial actual. En el año 2015 se ha inaugurado el *Center for Sustainable Business (CSB)*, un paso más en la evolución de la *SBRT* (ESMT European School of Management and Technology, 2015). Este centro, inaugurado por C. B. Bhattacharya y Pietro Ferrero, trata de comprometer a los trabajadores de las compañías con la sostenibilidad, trabajando el pensamiento y las prácticas sostenibles (ESMT European School of Management and Technology, 2015).
- *ESMT Responsible Leadership Award*: desde 2010 la institución ha premiado anualmente a una figura empresarial que destaque en su compromiso profundo con los principios de la sostenibilidad y cuyas acciones hayan sido inspiración para otros.

-
- ESMT socio de *GreenTec Awards*: este es el premio europeo más importante a las acciones relacionadas con el medio ambiente y los negocios. Se concede una vez al año y premia el compromiso medioambiental y las tecnologías “verdes”. Christoph Burger, miembro de la facultad y experto en el sector energía, es uno de los 60 miembros que componen el jurado que evaluará las candidaturas a la competición en el año 2015 (ESMT European School of Management and Technology, 2015).
 - ESMT miembro de *Kofi Annan Business School Foundation*: esta fundación pretende estimular el crecimiento económico, la creación de trabajo y la mitigación de la pobreza educando a una nueva generación de directores innovadores y socialmente responsables. La escuela concede entre 2-5 becas al año para estudiantes de países en vías de desarrollo que tengan talento y motivación, permitiéndoles obtener un título universitario en Europa.
 - Investigación: ESMT cuenta con un conjunto de profesores que llevan a cabo investigaciones relacionadas con el Liderazgo y la Responsabilidad Social. Los profesores C.B. Bhattacharya y Pietro Ferrero se concentran en el área de Liderazgo Corporativo Responsable. El profesor Bhattacharya ha publicado investigaciones reconocidas internacionalmente sobre sostenibilidad y prácticas empresariales responsables en más de 80 publicaciones académicas y dos libros. La investigación que realiza la escuela es congruente con el compromiso PRME para avanzar en la comprensión sobre el papel y el impacto que los negocios tienen en la creación de una sociedad sostenible.
 - Trabajo con la sociedad:
 - Colaboración con organizaciones como *Berlin Partner* y *Falling Walls Foundation* para promover el avance científico y la educación dentro de la comunidad de Berlín.
 - Realización de tours, eventos y exhibiciones en el campus, como por ejemplo, la apertura de puertas todos los años para la *Noche de las Ciencias* de Berlín.

-
- Talleres de orientación profesional para estudiantes desfavorecidos que cursan educación secundaria, con el fin de ayudarles en la incorporación al mundo laboral (redacción del CV, aplicación a un puesto de trabajo, etc.).
 - Trabajo con estudiantes de la escuela primaria que proceden de ambientes socialmente complicados.
 - Formación para alumnos del Programa MBA:
 - Itinerario formativo “Global Sustainable Business”: en el programa a tiempo completo se ofrecen dos itinerarios a seguir dentro de uno de sus módulos (Módulo 4) y uno de ellos, se compone de asignaturas sobre “Global Sustainable Business”.
 - Cursos sobre gestión de la integridad en los negocios como “Ética Empresarial” y “Fraude y Corrupción”.
 - Proyecto en equipo: los estudiantes deben llevar a cabo durante 7 semanas un proyecto obligatorio en equipo. Algunos ejemplos de estos proyectos serían: proyecto de consultoría para mejorar las operaciones de una ONG comprometida con la formación de profesionales de salud mental en trauma psicológico; proyecto de consultoría en una organización centrada en la instalación de un suministro energético de biomasa sostenible en las zonas rurales de la India.
 - *Responsible Fellowship Program*: realización de prácticas durante 6 meses en el campo de “liderazgo responsable”, preferiblemente en una región en desarrollo del mundo. Esta experiencia permite que se produzca un cambio en la visión de la gestión y los negocios del alumno. Un ejemplo sería trabajar como asistente de proyecto en alguna ONG que ayude a superar la pobreza humana.

- Formación para empresas:
 - *Der Aufsichtsrat*: programa abierto en alemán creado por la escuela en el año 2010 ante la necesidad creciente detectada de una mayor profesionalización en los Consejos de Supervisión en Alemania. Este programa se centra en la responsabilidad que tienen los miembros de los consejos de supervisión de garantizar una supervisión ética y responsable del liderazgo de la compañía. El trabajo se centra en conocer las investigaciones más recientes y trabajar sobre ejemplos concretos que permitan trasladar el aprendizaje al trabajo diario.

La visibilidad general dada del compromiso con la RS o Sostenibilidad en el campus se ha considerado que es media-alta (5/7).

ESMT se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y *PRME*.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, empleadores, sociedad, accionistas o propietarios, medios de comunicación y gobierno.

Los canales de comunicación que la institución utiliza habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, reuniones periódicas, foros o chats específicos de RS, newsletter, entrevistas, jornada de puertas abiertas, encuestas e informes periódicos. Se considera que los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales a los grupos de interés de forma generalizada (7/7). ESMT considera que juega y que puede continuar jugando un papel fundamental como centro de intercambio y diálogo entre diferentes grupos de interés en asuntos de Responsabilidad Social global y corporativa (ESMT European School of Management and Technology, 2014).

Se identifican las expectativas de los grupos de interés en un grado medio (4/7); mientras que los riesgos de la institución con estos grupos y el impacto en los mismos han sido identificados en menor medida, (3/7) y (2/7) respectivamente.

Se considera que se atienden todas las consultas o solicitudes de los grupos de interés (7/7), aunque no totalmente en el caso de las quejas y reclamaciones (6/7).

Áreas de atención en las que se centra la RS

Un análisis pormenorizado de la consideración de los distintos aspectos claves que pueden ser objeto de análisis en el ámbito de la RS nos permite determinar cuáles son las áreas más desarrolladas o atendidas por esta institución:

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (7).
- Libertad de asociación (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Respeto de las políticas y normas laborales (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,27/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (7).
- Oferta asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudio (7).
- Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes (7).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (7).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (7).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (7).
- Favorece la movilidad mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (7).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,38/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Favorece la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migraciones, impacto medioambiental, etc.) (7).
- Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) (7).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (7).
- Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación (7).

- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,44/7.

La puntuación más elevada se ha obtenido en el ítem “energía” (5). En los ítems “Agua”, “Emisiones de CO2” y “Consumo de papel” se ha obtenido una puntuación media (4); y en el resto de ítems las puntuaciones han sido muy bajas (1).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1,75/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,67/7.

Como ítem característico que ha tenido puntuación elevada cabe destacar el siguiente:

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (7).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (7).
- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1/7.

La falta de valoración de los aspectos relacionados con este ámbito puede ser consecuencia de que la persona que ha respondido la encuesta es responsable académico y podría carecer de una visión transversal de la gestión que hace la institución en lo que a RS se refiere.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 5: Puntuación media de ESMT obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	4,50
Personal-empleados	5,50
Alumnos y docencia	6,27
Investigación	6,38
Medio ambiente	2,44
Infraestructuras	1,75
Sociedad	3,67
Cadena de suministro	5,00
Inversión socialmente responsable	1,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son investigación, alumnos y docencia, y personal-empleados. Llama la atención la diferencia de puntuación obtenida en las distintas áreas, ya que a pesar de que en la mayoría de ellas la puntuación es media o incluso mayor, destacan cuatro áreas por la menor puntuación que han obtenido: inversión socialmente responsable (1); infraestructuras (1,75), medio ambiente (2,44) y sociedad (3,67). Como se ha comentado anteriormente, esta menor valoración podría deberse a que la persona que ha respondido la encuesta puede no tener una visión global de la gestión de la RS que se hace en la institución. Como evidencia de ello, podría comentarse la discrepancia encontrada entre la puntuación media-baja obtenida en el apartado “Sociedad” (3,67), cuando gracias al Informe de Progreso, se ha podido conocer que la institución realiza diversas actuaciones dirigidas a la sociedad.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza que la RS está académicamente integrada en todos los programas. Por otro lado, se señala como debilidad la falta de integración de la RS en el campus, en consonancia con las valoraciones previas.

Discusión

Tras analizar los resultados obtenidos en la encuesta, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, ESMT muestra un elevado compromiso con la RS. Esto queda evidenciado en que cuenta con una política de RS en la que se han marcado objetivos estratégicos, se han establecido programas concretos para su consecución y se elaboran informes de manera periódica. Además, cuenta con un departamento específico encargado de gestionar la RS. El hecho de que este sea un departamento académico, puede condicionar que se preste una mayor atención al área de formación e investigación como ámbitos principales de actuación en términos de gestión de la RS, aspecto que debería tenerse en cuenta a la hora de planificar las acciones de modo que pueda ampliarse la actuación a otras áreas de interés.

En segundo lugar, llama la atención que el único instrumento utilizado para gestionar la RS sea el Código de conducta y/o código ético o normas internas de comportamiento, cuando la institución cuenta con el departamento que ha sido mencionado anteriormente. No se han podido conocer otros instrumentos de gestión de la RS ni a través de la encuesta realizada, ni a través del Informe de Progreso consultado. Además, la comprensión de los objetivos de la RS en la institución y la competencia de actuación encaminada a su consecución se sitúan en un nivel medio. A pesar de que en la institución se llevan a cabo diversas iniciativas para trabajar la RS, quizá son actividades en las que participan principalmente los alumnos del Programa MBA, lo que conllevaría una baja práctica de la RS como campus, aspecto que la propia escuela reconoce como debilidad. Por todo ello, parece necesario seguir trabajando la visibilidad e integración de la RS de forma transversal dada a las acciones emprendidas, así como favorecer una

mayor participación de los grupos de interés en las distintas actuaciones, lo que podría contribuir a mejorar la calidad de la RS en la institución.

En tercer lugar, destaca la reciente creación del *Center for Sustainable Business (CSB)*, lo que pone de manifiesto el gran interés que muestra esta institución en el avance de la Responsabilidad Social Corporativa.

Por último, otro aspecto que merece especial atención es la participación de ESMT en distintas iniciativas de reconocimiento que premian a aquellas personas u organizaciones que destacan en su compromiso con la RS, algo que sin duda contribuye a fomentar el desarrollo de la RS.

3.1.3. Hitotsubashi International Corporate Strategy (ICS)

Descripción de la institución

Hitotsubashi International Corporate Strategy (Hitotsubashi ICS) es una institución educativa pública de Tokio que fue fundada en el año 1998. En la actualidad cuenta con aproximadamente 20 profesores/investigadores, 5 trabajadores de administración y servicios y 60 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

Entre muchos otros, algunos de los “partners” principales de esta escuela son: *A.T. Kearney, Accenture, AD-COMM Group, Amway Japan, Uniqlo, Toshiba y Toyota* (Hitotsubashi ICS, 2015).

La misión principal de la institución es desarrollar una nueva generación de líderes de negocio globales para Japón, Asia y el mundo. Se pretende crear conocimiento y difundir a escala global los resultados de la investigación originados desde Japón (Hitotsubashi ICS, 2015). Para conseguir esta misión educativa, Hitotsubashi ICS propone combinar “lo mejor de los dos mundos”. La institución reconoce que no existe una única manera de hacer las cosas bien y que la innovación en los negocios procede de enfrentarse a las paradojas, combinar lo opuesto y reconocer la ambigüedad. En este sentido, la visión de la escuela es ser el puente de unión entre el Este y el Oeste, lo Grande y lo Pequeño, lo Global y lo Local, lo Antiguo y lo Nuevo, la Práctica y la Teoría, la Cooperación y la Competición, y el Negocio y la Sociedad (Hitotsubashi ICS, 2015).

En lo relativo al contexto educativo en Japón, cabe destacar la variedad de oportunidades que se ofrecen para acceder a la educación terciaria (Clark, 2005). Además, con el propósito de convertir a las universidades en centros de investigación, ciencia y tecnología, el gobierno japonés ha empujado en la última década a incrementar los esfuerzos en investigación de las universidades. Desde el año 2004, se le ha otorgado a las universidades nacionales mayor autonomía presupuestaria y administrativa. A cambio de ello, deben diseñar planes de 6 años de plazo en los que detallen cómo mejorarán sus programas académicos. Los subsidios concedidos por el gobierno dependerán de los logros obtenidos en estos planes. De esta manera, se contribuye a incrementar la competitividad entre las universidades, por lo que se prevé una mejora en los estándares académicos y de investigación de todas las instituciones (Clark, 2005).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a un profesor de la Escuela Hitotsubashi ICS.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

La institución no cuenta con una política de RS y no se han definido objetivos estratégicos ni objetivos anuales. Sin embargo, se afirma que se han establecido programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estas actuaciones no se han presupuestado.

En la escuela no se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, ya que éstos no están definidos y no se elaboran informes anuales acerca de la gestión de la RS. Tampoco se realizan planes de mejora ni se redefinen objetivos periódicamente.

Las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la institución y son competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio

(4/7). No existe un departamento específico que gestione la RS y no se indica la utilización de ningún instrumento para su gestión.

La visibilidad general dada del compromiso con la RS o Sostenibilidad en el campus es alta (6/7) y como acontecimiento principal sucedido en el último año se destaca el *Creating Shared Value (CSV) Forum*. A través de la página web de la institución, se ha podido conocer que este fórum tuvo lugar en el año 2012 y que allí se trató el tema de los valores sociales en los negocios. Además, la escuela pone interés en incorporar la RSC en el currículo y en la investigación (Hitotsubashi ICS, 2015). Reconoce que los intereses de los negocios pueden entrar en conflicto con los intereses de la sociedad en su conjunto. Por ello, fomenta la sensibilización con esos conflictos y promueve la búsqueda de soluciones que sean socialmente beneficiosas y que conduzcan a crear valores a largo plazo (Hitotsubashi ICS, 2015). Como asignaturas que trabajan contenidos relacionados con todo ello destacan dos de carácter obligatorio: “Business Ethics” y “Global Citizenship” (Hitotsubashi ICS, 2015). Merece la pena destacar la asignatura “Global Citizenship” por el enfoque práctico con el que se aborda la RSC. En este curso los estudiantes trabajan con distintos temas humanos de la sociedad moderna (trabajo con personas sin techo, niños maltratados, personas discapacitadas, etc.). Este enfoque práctico fomenta que los estudiantes extiendan su mentalidad y formulen ideas encaminadas a hacer un mundo mejor para la humanidad (Hitotsubashi ICS, 2015).

Por último dentro de este apartado, señalar que esta institución no se ha adherido a ninguna iniciativa de fomento de la RS.

Grupos de interés

Hitotsubashi ICS no ha identificado grupos de interés. El canal de comunicación que la institución utiliza habitualmente es el correo electrónico y los resultados de la gestión de la RS se comunican de forma baja (2/7).

A pesar de que en la encuesta se sostiene que los grupos de interés no han sido identificados, también se señala que las expectativas de los mismos han sido detectadas de una manera media-alta (5/7); mientras que los riesgos de la institución con estos grupos y el impacto en los mismos han sido identificados en menor medida, (3/7) y (1/7) respectivamente. Asimismo, se señala que las consultas o solicitudes de los grupos de

interés se atienden de manera media-baja (3/7) y las quejas y reclamaciones de forma media-alta (5/7). Todo ello podría indicar que los grupos de interés no han sido identificados formalmente, pero sí de manera informal. A la vista de las valoraciones medias dadas en el análisis de las relaciones con estos grupos, se pone de manifiesto que se debe continuar avanzando en la participación de los mismos dentro de la gestión de la RS. No obstante, parece que ya se ha comenzado a trabajar en ello, ya que se presta atención a la detección de sus expectativas y a la atención de sus quejas y reclamaciones.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Analizar los distintos aspectos clave que pueden ser objeto de atención en el ámbito de la RS nos permite determinar cuáles son las áreas más desarrolladas por esta institución:

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,63/7.

Los ítems que han obtenido las puntuaciones más elevadas son los siguientes:

- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (5).
- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (5).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (5).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,67/7.

Los ítems que han obtenido mayor puntuación son los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (5).
- Salud y seguridad en el trabajo (5).
- Respeto de las políticas y normas laborales (5).
- Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc. (5).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (5).

- Atención y apoyo a la discapacidad (5).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.). (5).
- Percepción del personal sobre la institución (5).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,13/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (6).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,88/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada se podría destacar el siguiente:

- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,89/7. La mayoría de los ítems han obtenidos puntuaciones medias (4).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2/7. Todos los ítems han obtenido una puntuación baja (2).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,50/7.

Los ítems que han obtenido mayor puntuación son los siguientes:

- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (5).
- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (5).
- Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales (5).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7. Todos los ítems han obtenido puntuaciones medias (4).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1/7. Todos los ítems han obtenido la puntuación más baja (1).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 6: Puntuación media de Hitotsubashi ICS obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	3,63
Personal-empleados	4,67
Alumnos y docencia	5,13
Investigación	4,88
Medio ambiente	3,89
Infraestructuras	2,00
Sociedad	4,50
Cadena de suministro	4,00
Inversión socialmente responsable	1,00

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son: alumnos y docencia, investigación y personal-empleados. El área que mayor puntuación ha obtenido es “alumnos y docencia”, lo que concuerda con el interés que pone la institución en

incorporar el tema de la RSC en el currículo de los programas. Como áreas en las que se debería empezar a incorporar la RS destacan “Inversión socialmente responsable” e “infraestructuras” por la puntuación más baja que han obtenido. Quizás la menor puntuación en estas áreas podría deberse a que la persona que ha respondido la encuesta pueda no tener una visión integral de la gestión de la RS.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza que tienen un pensamiento avanzado en lo que a la RS se refiere. Por otro lado, señala como debilidad que la RS no está muy institucionalizada.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, destaca el bajo grado de formalización existente en la gestión de la RS que hace la institución. No hay definida una política de RS, ni unos objetivos claros que guíen las actuaciones que se llevan a cabo. Sin tener definidos estos aspectos, se carece de base para una adecuada gestión de la RS. No obstante, el hecho de que la institución reconozca este aspecto como debilidad, es un primer paso para comenzar a trabajar en todo ello.

En segundo lugar, y siguiendo el comentario realizado en el párrafo anterior, este déficit en la gestión de la RS también se pone de manifiesto en el hecho de que no se elaboren informes que recojan una memoria de lo realizado a lo largo del año. Este aspecto ha supuesto la dificultad de no poder ampliar la información obtenida a través de la encuesta, ni poder contrastar aquella información que puede resultar algo contradictoria, como por ejemplo, que se sostenga que las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la institución y son competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio, cuando estos objetivos no han sido formalmente definidos.

Por todo ello, como propuesta de mejora para una adecuada gestión de la RS en Hitotsubashi ICS podría comenzarse por identificar de manera formal a los grupos de

interés y continuar con el diseño de una política de RS en la que se planifiquen una serie de objetivos y unas actuaciones encaminadas a conseguirlos. Además, la creación de un departamento o puesto específico para gestionar todo ello podría contribuir enormemente a una gestión más eficaz de la RS en la institución.

3.1.4. Koç University (KU)

Descripción de la institución

Koç University (KU) es una institución educativa privada de Estambul que fue fundada en el año 1993. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 600 profesores/investigadores, 500 trabajadores de administración y servicios y 5.000 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

La misión principal de esta escuela es formar estudiantes cualificados internacionalmente que sean capaces de pensar de forma creativa, independiente y objetiva, y que se conviertan en líderes seguros (Koç University, 2015). Se trata de ofrecer una educación de primera clase a los estudiantes, crear conocimiento a través de la investigación, aplicar el conocimiento adquirido para el beneficio de la sociedad y equipar a los estudiantes con el más alto sentido de la ética, la responsabilidad social y la buena ciudadanía (Koç University, 2012).

En lo relativo al contexto educativo en Turquía, cabe destacar que a lo largo de los últimos veinte años se han producido diversos cambios en la legislación educativa que han ido afectando a la duración establecida para cada uno de los diferentes niveles de educación (Clark y Mihael, 2012). Además, las instituciones privadas de Educación Superior estuvieron prohibidas desde principios de los años 70 hasta principios de los 80, cuando se permitió su apertura sólo bajo la condición de ser instituciones sin ánimo de lucro (Clark y Mihael, 2012). Hoy en día existen diversas universidades privadas. Más de la mitad de ellas están situadas en Estambul, mientras que las universidades públicas se encuentran repartidas por todo el país (Clark y Mihael, 2012).

La población turca es muy joven, casi una de cada tres personas tiene una edad comprendida entre los 15 y los 29 años. Esto supone un serio desafío al sistema educativo turco en lo que se refiere a la capacidad para atender a toda la demanda educativa existente (Clark y Mihael, 2012). Este es uno de los motivos que empuja a muchos estudiantes a

optar por la movilidad internacional, siendo los países de destino más habituales: Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Austria y Francia (Clark y Mihael, 2012).

Por último, señalar la existencia de un Comité de Educación Superior que es responsable de la Educación Superior y que se encarga de aspectos tales como la negociación de los presupuestos de las universidades, las directrices principales del currículo educativo, etc. Este comité supervisa tanto a las universidades públicas como a las privadas (Clark y Mihael, 2012).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora Gerente de *Koç University Social Impact Forum (KUSIF)*, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2012, así como información obtenida de la página web de la institución.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

La institución no cuenta con una política de RS y no se han definido objetivos estratégicos ni objetivos anuales. Tampoco se han establecido programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos de la RS, pero sí se han presupuestado los recursos necesarios para la puesta en marcha de las actuaciones que se lleven a cabo.

En KU no se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, ya que éstos no están definidos. Sin embargo, se sostiene que se realizan planes de mejora y que se redefinen los objetivos periódicamente, algo que resulta contradictorio con la afirmación anterior. En el año 2012, la institución elaboró un Informe de Progreso PRME y en la encuesta se indica que este año 2015 se elaborará el primer informe de sostenibilidad.

Las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la institución y son competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7). La gestión de la RS se realiza a través de *Koç University Social Impact Forum (KUSIF)*, una unidad organizativa integrada en otro departamento. La institución cuenta además con puestos y comités encargados de gestionar este compromiso, como el *Grupo de trabajo para la sostenibilidad*. *KUSIF* fue creado en el año 2012 y su objetivo es crear impacto social promoviendo la innovación social a través de la educación, la investigación y la colaboración. Los proyectos que se llevan a cabo desde *KUSIF* pretenden incrementar la conciencia social entre los estudiantes, profesores y resto de personal para convertirse en un punto de referencia del impacto social (Koç University, 2015).

Como instrumentos para gestionar la RS se indican el Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento, el Sistema de Gestión Medioambiental y la norma ISO 14000. La institución dispone de un Código de Conducta del Estudiante acerca de la falta de honradez académica. Cualquier infracción del código es tenida en cuenta muy seriamente y puede ser objeto de ser evaluada por un comité ético transversal compuesto por varias universidades. No se trata sólo de trabajar la honestidad académica, sino también de transmitir un sentido general de la ética a los estudiantes (Koç University, 2012). Por otro lado, la preocupación de la institución con respecto al medio ambiente se pone de manifiesto en iniciativas como las siguientes: utilización de agua sobrante para regar; medición de las emisiones de carbono y adhesión a los niveles permitidos; recopilación de aceite vegetal para que pueda convertirse en biocombustible; reciclaje de papel; o eliminación de baterías y de desechos médicos según estándares medioambientales. Además, Koç University tiene la certificación ISO 14001 de gestión ambiental (Koç University, 2012).

A continuación se indican otras actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS:

- Cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Turquía: en este programa se llevan a cabo estudios de viabilidad sobre las pequeñas nuevas compañías y se estimula que se conviertan en empresas que favorecen la inclusión. PNUD proporciona a los estudiantes de MBA una idea de la definición y medición de la pobreza, además de organizar distintas sesiones

acerca del negocio inclusivo y la base de la pirámide económica. En el año 2011 PNUD Turquía y Koç University organizaron conjuntamente un taller denominado “Business Solution to Poverty: Executive Workshop on Inclusive Business in Emerging Europe and Central Asia” donde se trabajó con distintos casos prácticos (Koç University, 2012). Además, Koç University es socio de PNUD Turquía en la iniciativa regional *Growing Inclusive Markets (GIM)* lo que evidencia que la institución está dando un paso más en respuesta al llamamiento a las escuelas de negocio y otras asociaciones académicas para avanzar en la responsabilidad social corporativa a nivel mundial y para responder a la necesidad de crear mercados más inclusivos. Koç University School of Business juega un rol muy activo en todo ello (Koç University, 2015).

- Concesión de becas parciales y completas: el 60% de los estudiantes de la institución cuenta con una beca gracias a la colaboración público-privada, al ser Koç University una Fundación-Universitaria (Koç University, 2012).
- Énfasis sobre la RS en los programas de máster: uno de los criterios de selección para acceder a los programas de máster de la institución es la visión que tiene el estudiante sobre la RS. Asimismo, las actividades dirigidas al servicio de la comunidad, como por ejemplo, la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, es un criterio a tener en cuenta en las evaluaciones anuales de los docentes (Koç University, 2012).
- Plan de estudios:
La RS está muy integrada en el currículo de Koç School of Business. Ética y Responsabilidad Social son temas recurrentes en todos los niveles de los diferentes cursos ofrecidos por la escuela. Además, destaca la creación de un curso denominado “New Venture Development and Entrepreneurship” que pone el énfasis en las iniciativas de emprendimiento social. En este curso los estudiantes desarrollan ideas sobre nuevas empresas prestando especial atención a las consecuencias sociales. Los proyectos de los estudiantes son evaluados en base a su rentabilidad y responsabilidad social (Koç University, 2012). En el año 2011 Koç University firmó un acuerdo con *Haas School of Business* para convertirse en socio del *Global Social Venture Competition* que promueve entre los estudiantes el emprendimiento empresarial de carácter social (Koç University,

2012). Por otro lado, desde KUSIF también se llevan a cabo distintas formaciones relacionadas con la RS. Entre ellas destaca *KUSIF Community Engagement and Leadership Track (CELCP)*, un programa que pretende desarrollar la comprensión de asuntos relacionados con el impacto social y las interconexiones inherentes entre las empresas y otras instituciones sociales con el fin de preparar a los estudiantes como líderes responsables en los asuntos sociales de cara a sus trayectorias profesionales (Koç University, 2015). Además, KUSIF organiza distintos talleres sobre evaluación del impacto social que van dirigidos a empresas, a emprendedores sociales y a organizaciones de la sociedad civil (Koç University, 2015).

- *Koç University Volunteers' Club* (Koç University, 2012): como parte esencial de su cultura, KU pone énfasis en la importancia de la cooperación social y garantiza el desarrollo social, económico y medioambiental a través de actividades de voluntariado (Koç University, 2015). *Koç University Volunteers' Club* es una organización de estudiantes que llevan a cabo distintas actividades sociales de voluntariado. Algunos ejemplos de estas actividades son los siguientes: *Little Hearts Projects* (apoyo en el desarrollo de niños que están en orfanatos); *Thinking Children Project* (clases para estudiantes de primaria sobre música, teatro, matemáticas, etc. dirigidas a que descubran sus propios talentos y a trabajar distintas formas de pensar (Koç University, 2015)); *KUYAT Koç University Summer Workshop* (apoyo educativo y social durante el verano a estudiantes de la ciudad de Suriyer y a su vecindad); *KET Education Team* (apoyo educativo a estudiantes de escuelas de educación secundaria de la región), *Teeth Care Project* (promueve el cuidado de la salud dental en estudiantes de educación primaria); *Share Your Dream* (trata de hacer realidad los deseos de niños que padecen enfermedades graves (Koç University, 2015)) (Koç University, 2015). Además, se llevan a cabo actividades encaminadas a la recopilación y distribución de ropa, libros, etc. Todos estos proyectos contribuyen al desarrollo personal de los estudiantes y enriquecen el trabajo en equipo, la organización, la comunicación y las habilidades de liderazgo, por lo que van desarrollando capacidades para ser en el futuro líderes socialmente responsables.

- *International Sustainable Campus Network (ISCN)*: Koç University se ha unido a *ISCN* para así poder participar en el foro global de intercambio que tiene lugar entre distintos campus líderes en sostenibilidad con el fin de fomentar las buenas prácticas en este ámbito (Koç University, 2015).
- Foros y conferencias relacionados con los PRME: la institución organiza y colabora en la realización de foros y conferencias relacionados con el tema de la RS. Algunos ejemplos de ello serían: *Expanding Opportunities for the Next Generation: A Report on Life Changes – Female Labor Force Participation in Turkey* celebrado en el año 2010 (Koç University, 2012); *Sharing the Best Practice in Education* también celebrado en 2010 (Koç University, 2015) o *International Symposium On Innovative and Sustainable Development* celebrado en el año 2011 en colaboración con la Universidad de Kyoto (Koç University, 2012).
- Otras iniciativas relacionadas con la RS:
La facultad también participa en distintas iniciativas relacionadas con la RS, tales como prestar ayuda a ONGs proporcionándoles un conocimiento básico sobre finanzas y nuevos medios de comunicación y que de ese modo puedan incrementar su capacidad para alzar la voz y ser escuchados (Koç University, 2012). Asimismo, KU participó en un taller que tuvo lugar en Milán en el año 2010 y en el que representantes de distintas escuelas de negocio internacionales y de algunas ONGs compartieron experiencias y metodologías (Koç University, 2012).

La visibilidad general dada del compromiso con la RS o Sostenibilidad en el campus es media-alta (5/7).

Esta institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como: *Global Compact*, *Principles for Responsible Management Education (PRME)* y *Red Internacional Sostenible del Campus*. Koç University firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2007 con el objetivo de promover dicho pacto a nivel local y global, así como para jugar un papel importante en la formación de los futuros líderes empresariales y educarles en la importancia de una ciudadanía responsable (Koç University, 2012).

Grupos de interés

A pesar de que en la encuesta se manifiesta que no se han identificado los grupos de interés, en el Informe de Progreso PRME se menciona que han sido identificados los siguientes grupos: la propia institución (estudiantes, docentes, otros trabajadores de la institución y antiguos alumnos); el sector social (ONGs, sociedad y emprendedores); y el ámbito empresarial (empresas, emprendedores e intraemprendedores).

El canal de comunicación que la institución utiliza habitualmente con los grupos de interés son las reuniones y se considera que los resultados de la gestión de la RS se comunican de forma muy baja (1/7).

De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, como la identificación de sus expectativas, los riesgos de la institución con estos grupos y el impacto que se genera en ellos con la actividad desarrollada por la organización (1/7) se pone de manifiesto que aún queda mucho por avanzar en la participación de los grupos de interés en la gestión de la RS. No obstante, las consultas o solicitudes de los grupos de interés y las quejas y reclamaciones de los mismos se atienden de manera media-alta (5/7). Esto puede llevar a considerar que la institución muestra una actitud poco proactiva, ya que en lugar de identificar de forma previa expectativas y posibles riesgos o impactos que puedan ayudar en el diseño de sus actuaciones, sus acciones parecen ir más dirigidas a reaccionar ante las situaciones que se van presentando (consultas o reclamaciones).

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (7).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (7).
- Prácticas de prevención del fraude y anticorrupción (7).

- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (7).
- Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno (7).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (7).
- Libertad de asociación (7).
- Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Respeto de las políticas y normas laborales (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Asignación de recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (7).
- Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc. (6).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,47/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación (7).

- Condiciones de estudio seguras y saludables (7).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (7).
- Analiza los rendimientos del proceso formativo (7).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimiento de las investigaciones (7).
- Favorece la movilidad mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (6).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,88/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (7).
- Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) (7).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (7).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).
- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (6).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,22/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (7).
- Ruido (7).

- Emisiones de CO2 (7).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia (7).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,83/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones mayores de 5.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Los dos ítems han obtenido una puntuación de 5.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 7: Puntuación media de KU obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,50
Personal-empleados	6,33
Alumnos y docencia	6,47
Investigación	5,88
Medio ambiente	5,22
Infraestructuras	5,50
Sociedad	4,83
Cadena de suministro	4,50
Inversión socialmente responsable	5,00

Fuente: elaboración propia.

Según los valores medios obtenidos en la encuesta, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son Buen gobierno y ética, alumnos y docencia, personal y empleados. No obstante, todas las áreas han obtenido puntuaciones superiores a la media (>4) por lo que parece que la institución está haciendo un esfuerzo por integrar la RS de forma transversal en todas sus actuaciones.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza el compromiso que tiene la alta dirección para mejorar la situación actual. Por otro lado, señala como debilidad que a pesar de que hay varios departamentos que se encargan de gestionar parte de la RS, no hay un departamento ni persona específicos para la coordinación.

Discusión

Tras analizar los resultados obtenidos en la encuesta, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, llama la atención que la gestión de la RS en la institución se realice sin tener definida una política ni unos objetivos, cuando cuenta con una unidad específica encargada de gestionarla, *KUSIF*.

En segundo lugar, destacan algunas contradicciones detectadas en la propia encuesta, como por ejemplo, que se sostenga que no se definen objetivos, y que en otro ítem se afirme que estos se redefinen periódicamente. También se han encontrado discrepancias entre lo que se indica en la encuesta y lo que se recoge en el Informe de Progreso PRME, como por ejemplo, algo tan importante como si se ha identificado o no a los grupos de interés o el hecho de que se afirme como debilidad que no hay un departamento o persona específicos que se encarguen de gestionar la RS, cuando cuentan con *KUSIF* para gestionarla.

En tercer lugar, destacar la gran cantidad de iniciativas que la institución lleva a cabo en relación con la RS, involucrando en ellas a todas las personas que forman parte de la institución, ya sean alumnos o trabajadores de la institución.

Por último, como propuesta de mejora podría señalarse la necesidad de trabajar en la formalización de la gestión de la RS para que todas las iniciativas que se llevan a cabo puedan gestionarse de una manera más efectiva y coordinada. Además, sería conveniente trabajar en la comunicación con los grupos de interés a través de distintos canales para dar una mayor visibilidad de todas las iniciativas que se llevan a cabo y responder a sus expectativas.

3.1.5. Lagos Business School-Pan-Atlantic University

Descripción de la institución

Lagos Business School Pan-Atlantic University (LBS) es una institución educativa privada con sede en Lagos (Nigeria) que fue fundada en el año 2002. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 28/29 profesores/investigadores, 168 trabajadores de administración y servicios y 164 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

LBS surge como una institución inspirada en las enseñanzas de San Josemaría Escrivá, fundador de Opus Dei. Por ello, aun siendo una escuela de negocios, pone mucho énfasis en la gestión de los negocios cuidando la dignidad de las personas (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015).

La institución se propone mejorar sistemáticamente la práctica de la gestión y desarrollar líderes responsables para África y para el mundo (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013), siendo los valores que guían su actuación: la integridad, la profesionalidad, el espíritu de servicio, el respeto mutuo y a la comunidad (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015).

El contexto educativo nigeriano en el que se encuentra LBS se caracteriza por la gran dificultad existente para atender a la demanda educativa de la población, debido al rápido crecimiento poblacional que está experimentando el país y al hecho de que aproximadamente el 60% de la población tiene menos de 24 años (Clark y Ausukuya, 2013).

La educación en Nigeria es responsabilidad compartida entre el gobierno federal y los gobiernos estatales y locales. El Ministerio Federal de Educación tiene un papel importante en la regulación del sector educativo, en todo lo relativo a la formulación de políticas y el control de calidad, especialmente del sector educativo terciario (Onyukwu, 2011). Para acceder a la educación terciaria los estudiantes deben aprobar un examen denominado *Unified Tertiary and Matriculation Examination (UTME)*. Instituciones tanto públicas como privadas ofrecen servicios educativos. Sin embargo, las universidades tienen capacidad para acoger a menos del 40% de los estudiantes que se presentan al examen mencionado anteriormente. El 60% restante debe conformarse con acudir a su segunda o tercera opción dentro de las otras categorías de instituciones educativas que hay establecidas (politécnicas y escuelas de educación). Por ello, muchos estudiantes optan por aplicar en universidades del extranjero (Onyukwu, 2011).

En la actualidad hay en marcha diferentes reformas e iniciativas que pretenden mejorar el sistema educativo. Sin embargo, el rápido incremento de la población dificulta que estas iniciativas puedan atender por completo las necesidades educativas del país (Onyukwu, 2011). Entre estas medidas se encuentra el proyecto de creación de 6 universidades en los próximos años, cada una con capacidad para acoger a 150.000 estudiantes (Clark y Ausukuya, 2013).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora de Comunicaciones y Relaciones Externas, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2013, así como información obtenida de su página web.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Se ha identificado una política de RS para cuya definición se creó una comisión en la que participaron grupos de interés. En esta política, se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones han sido presupuestados. Además, periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos y anualmente se realizan Informes técnicos o resúmenes de las plantillas de anotaciones.

Además, la institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Gracias a ello, se ha podido acceder a un Informe de Progreso realizado por la escuela en el año 2013 que ha permitido ampliar la visibilidad sobre las actuaciones llevadas a cabo en lo relativo a RS, y el cual ha sido utilizado para completar la información de este estudio de caso.

Según se refleja en la encuesta, las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7).

La gestión de la RS se realiza a través de un departamento específico llamado *The First Bank Sustainability Centre* que fue fundado en el año 2010 y que cuenta con un director encargado de gestionar el compromiso con la RS. Este centro surge en colaboración con Etisalat, una compañía multinacional del sector telecomunicaciones, siendo su nombre inicial *Etisalat Centre for Corporate Social Responsibility*. En abril del

año 2014, pasa a ser denominado *First Bank Centre for Sustainability* (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015). La visión de este centro es crear una Nigeria y África donde los individuos y las empresas puedan cubrir sus necesidades sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, de modo que éstas puedan cubrir también las suyas (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015). Se pretende habilitar a los individuos y las organizaciones empresariales para implementar soluciones sostenibles y así atender a las necesidades de África (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015). *First Bank Sustainability Centre* une teoría y práctica en sostenibilidad, construye habilidades de liderazgo y apoya el diálogo constructivo y la colaboración entre las empresas, el gobierno, la sociedad civil y el ámbito académico para encontrar soluciones a los desafíos cruciales en temas de sostenibilidad de Nigeria (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015). Se pretende trabajar las habilidades necesarias para diseñar e implementar estrategias de negocio responsables y sostenibles (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015). Este centro además, ofrece programas customizados para proporcionar formación a las empresas.

Según la información obtenida a través de la encuesta, los instrumentos que se utilizan en la gestión de la RS son los siguientes: Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento y auditoría.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad ha recibido una valoración alta (6/7) y como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS se podrían destacar las siguientes:

- Formación:

LBS incorpora los principios de la ética de los negocios, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la gestión responsable en todos sus programas. El propósito principal es preparar a los estudiantes para que piensen de una manera exhaustiva y sistemática sobre el papel de los negocios en el desarrollo y sobre la manera en que las empresas son dirigidas. Se espera que los estudiantes aprendan a lidiar de manera responsable con los asuntos éticos y sociales y que desarrollen un sentido de “devolución” a la sociedad (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013).

La institución ha incorporado *Personal Social Responsibility (PSR)*, *Corporate Social Responsibility (CSR)* y *Sustainability* como experiencias de aprendizaje obligatorias en el programa MBA y en otros programas ejecutivos. Junto con *Business Ethics*, estas formaciones son impartidas como módulos independientes en algunos programas, así como incluidos en todos los cursos impartidos en la escuela (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013). Enase Okonedo, decana de LBS, comentaba además en una entrevista que con el fin de establecer una práctica laboral ética en los estudiantes, la institución cuenta con un curso que enseña a los alumnos a entender al ser humano en su globalidad con el que se pretende formar a gerentes y empleados que sean capaces de trabajar de manera ética con el resto de personas (Okonedo, 2015).

- Participación de estudiantes en iniciativas relacionadas con la RS (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013):
 - *The Tony Elumelu Foundation's (TEF) African Markets Internship Programme (AMIP)*: en el año 2012, un estudiante de la escuela ganó el premio “The Tony Elumelu Award for Business Excellence” al participar en este programa, un premio que reconoce entre otros aspectos, la ética del trabajo.
 - *Annual Hult Business Case Competition*: en el año 2013, diversos estudiantes participaron en esta iniciativa, en la cual se identifican y se ponen en marcha empresas sociales que pretenden resolver los desafíos más urgentes del planeta.
 - Proyectos de responsabilidad personal: los estudiantes de MBA son animados a llevar a cabo durante su primer año, proyectos como los siguientes: propuesta de soluciones para la eliminación de residuos; enseñanza en colegios de asignaturas básicas como inglés o matemáticas; concienciación sobre temas de salud; o hacerse cargo de algunas de las responsabilidades de un orfanato (recaudación de fondos, organización del evento de Navidad, etc.), entre otras muchas.
- Organización de eventos, seminarios y foros:

-
- Organización de mesas redondas para el debate. Por ejemplo, en el año 2012, LBS en colaboración con *Global Alliance for Improve Nutrition (GAIN)* organizó una mesa redonda con el tema “Seeking the Commitment of the Private Sector in Scaling up Nutrition in Nigeria” en la que participaron partes interesadas en alimentación y nutrición. El objetivo fue identificar maneras factibles, rentables y sostenibles de atraer inversiones del sector privado para aumentar los programas nutricionales (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013).
 - Organización de talleres como por ejemplo, “Nutrition in Agriculture and Food Processing: A Gendered Lens” que tuvo lugar en el año 2013 como una plataforma de enlace entre oportunidades de negocio y objetivos sociales y de desarrollo (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013).
 - Seminarios anuales sobre sostenibilidad en colaboración con *University of Edinburgh Business School*. En el año 2013 el seminario fue titulado “Implementing Sustainable Banking Principle and Sustainability in the Oil and Gas Sector” (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013) y en el año 2014 “Implementing Sustainability in the Energy and Extractive Industries” (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2015).
 - Organización de foros con otras organizaciones donde se discuten asuntos que afectan a las mismas y se proponen soluciones a los desafíos que se encuentran (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013). Por ejemplo: Annual CEO Roundtable Forum; desayuno mensual con CEOs; conferencia anual internacional sobre RSC; conferencia “The Role of Business in Food Security and Nutrition” que tuvo lugar en el año 2012 y que se organizó en colaboración con Nestle Nigeria, etc.
 - Investigación y publicación de artículos, manuales, capítulos de libros, casos y notas técnicas. LBS está comprometida con la investigación en desarrollo sostenible. Además de *First Bank Sustainability Centre*, en el año 2013 establecieron un nuevo centro llamado *Centre for Leadership and Ethics* con

el propósito de ayudar en la investigación de áreas como ética, gobierno corporativo y sostenibilidad. Otro centro de investigación de la institución es *Centre for Competitiveness and Strategy (CCS)* que colabora con el Gobierno Estatal de Lagos en el área de la competitividad y de ese modo contribuye a fomentar la responsabilidad y la gestión humanista en la esfera pública (Lagos Business School. Pan-Atlantic University, 2013).

Grupos de interés

La institución ha identificado a los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, sociedad, partners, medios de comunicación y gobierno; y los canales de comunicación que utiliza habitualmente con ellos son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, newsletters, focus groups, reuniones e informes periódicos. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media-alta (5/7).

A la vista de las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, como la identificación de sus expectativas (6/7), los riesgos de la institución con estos grupos (6/7), el impacto que se genera en ellos con la actividad desarrollada (5/7), o la atención prestada a las consultas o solicitudes y las quejas y reclamaciones (7/7) de los mismos, se pone de manifiesto que la institución muestra una actitud de acercamiento y contacto continuo con los grupos de interés.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,63/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (7).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (7).

- Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno (7).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,33/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Libertad de asociación (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Respeto de las políticas y normas laborales (7).
- Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc. (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (7).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,60/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (7).
- Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación (7).
- Ofrece asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudio (7).
- Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes (7).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (7).
- Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (7).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (7).

- Analiza los rendimientos del proceso formativo (7).
- Favorece la movilidad, mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (7).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,38/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (7).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (7).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,78/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Ruido (7).
- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (7).
- Agua (6).
- Emisiones de CO₂ (6).
- Consumo de papel (6).
- Existencia de políticas de compras verdes y responsables (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,75/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia (7).

- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (7).
- Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua (7).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,50/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (7).
- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (6).
- Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,75/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores (7).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (7).
- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).
- Atención a las políticas de comercio justo (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7. Los dos ítems han obtenido una puntuación alta (6).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 8: Puntuación media de LBS obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,63
Personal-empleados	6,33
Alumnos y docencia	6,60
Investigación	6,38
Medio ambiente	5,78
Infraestructuras	6,75
Sociedad	5,50
Cadena de suministro	6,75
Inversión socialmente responsable	6,00

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son: cadena de suministro, infraestructuras y buen gobierno y ética. No obstante, a nivel global podría decirse que la institución presta una atención elevada a todos los ámbitos de aplicación de la RS, ya que todas las valoraciones han sido superiores a 5.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza la reducción del impacto del carbono y la mejora en la conciliación de la vida laboral y familiar. Por otro lado, señala como debilidad la falta de entusiasmo en ser voluntarios de algunos miembros del personal.

Discusión

Tras analizar la información presentada anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, comentar que LBS parece tener un elevado compromiso con la RS, ya que cuenta con una política definida, unos objetivos marcados, unos programas de actuación concretos y realiza revisiones de todo ello de manera periódica.

En segundo lugar, señalar el importante papel que tiene en la gestión de la RS el centro *The First Bank Sustainability Centre*. Este centro destaca no sólo por las distintas iniciativas que lleva a cabo, sino también por los objetivos que persigue al pretender habilitar a los individuos y las organizaciones empresariales para que puedan implementar soluciones sostenibles y así atender a las necesidades del país, como por ejemplo, una necesidad tan básica como la nutrición. Por otro lado, señalar que no parece ser un centro creado para gestionar la RS en relación a los stakeholders externos sino que por el tipo de actuaciones que se realizan tiene un papel importante en la gestión tanto interna como externa de la RS.

En tercer lugar, destacar la labor de investigación que realiza la escuela, así como el interés que muestra en impartir formación en el área de la RS, al incluir este tipo de contenido en los distintos programas que imparte, así como en programas formativos específicos diseñados para el sector empresarial.

Por último, simplemente comentar que en base a toda la información revisada, puede decirse que la institución parece realizar una gestión bastante eficaz de la RS, que tendrá que mantener y adaptar a las necesidades de sus stakeholders para perdurar en una gestión exitosa de la misma.

3.1.6. London School of Economics (LSE)

Descripción de la institución

London School of Economics (LSE) es una institución educativa pública de Reino Unido con sede en Londres que fue fundada en el año 1895. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 75 profesores/investigadores, 35 trabajadores de administración y servicios y 1400 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

Desde su creación, LSE ha ido creciendo hasta convertirse en una de las universidades líderes en Ciencias Sociales a nivel mundial, con un perfil académico que abarca una amplia gama de disciplinas, desde economía, política y derecho, hasta sociología, sistemas de la información y finanzas (London School of Economics, 2015).

La misión principal de esta escuela es el avance en las Ciencias Sociales como una herramienta para abordar los problemas reales del mundo (London School of Economics, 2015).

En relación al contexto educativo de Inglaterra, señalar que en el año 2012 el gobierno demócrata conservador-liberal introdujo una serie de reformas en la educación superior (Brown, 2013). El cambio principal fue la abolición de los subsidios directos del Estado para la enseñanza de la mayoría de las asignaturas y su sustitución por una tasa de matrícula subvencionada de hasta 9.000 libras (Brown, 2013). Otra serie de cambios fueron realizados con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera, incrementar la calidad en la educación y aumentar la movilidad social (Brown, 2013). Un primer análisis del impacto temprano de estas reformas, realizado en abril de 2013 por Roger Brown, indicaba la dificultad aparente para lograr los objetivos propuestos con estas medidas (Brown, 2013).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora de Marketing y Comunicación de *London School of Economics*, junto con información obtenida de la página web de la propia institución.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

La institución tiene identificada una política de RS en la que se han marcado objetivos estratégicos, objetivos anuales y se han establecido programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estas actuaciones han sido presupuestados. Además, periódicamente se realizan revisiones para asegurar el cumplimiento de los objetivos y anualmente se realiza un informe integrado sobre la gestión de la RS.

LSE tiene diseñada una Política de Sostenibilidad Medioambiental desde el año 2005 en la que se marcaron objetivos para mejorar de manera continua el desempeño

medioambiental de la institución (London School of Economics, 2015). Esta política medioambiental ha sido certificada con la norma ISO 14001 desde el año 2012 (London School of Economics, 2015). Además, la escuela cuenta con una Política de Energía que pretende conseguir que la institución sea lo más eficiente posible en el uso de la energía y los recursos naturales de manera que se pueda minimizar tanto su impacto en el medio ambiente, como los costes de energía (London School of Economics, 2015).

Con estas políticas, la institución pretende entre otros objetivos: conseguir una reducción del 54% de su huella de carbón para el año 2020, en comparación con el año 2005; asegurar que todos los edificios cumplan los más altos estándares de sostenibilidad; y minimizar la producción de desperdicios en favor del reciclaje (London School of Economics, 2015).

Las políticas de sostenibilidad medioambiental y energética están incluidas en la práctica diaria a través del *Environmental Management System (EMS)* y el *Energy Management System (EnMS)* (London School of Economics, 2015). Estos sistemas se utilizan para gestionar el impacto de la sostenibilidad y la energía, establecer objetivos de desempeño y hacer seguimiento del proceso con el fin de demostrar la mejora continua (London School of Economics, 2015).

En el curso 2013-2014 la institución elaboró un Informe de Sostenibilidad Medioambiental que puede consultarse en su página web en el que se recogen distintos aspectos sobre la gestión medioambiental de la escuela llevada a cabo en ese curso académico.

Como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS se podrían destacar las siguientes (London School of Economics, 2015):

- Centro de voluntariado: permite a los estudiantes colaborar en distintas actividades con el fin de prestar ayuda a la comunidad local.
- LSE es miembro de *Environmental Association for Universities and Colleges (EAUC)*. Gracias a ello, los miembros de la escuela pueden suscribirse a la “newsletter” de EAUC y estar al día en el tema de la sostenibilidad medioambiental.

-
- LSE African Initiative: programa de larga duración diseñado para revitalizar la investigación sobre África; colaborar con universidades, políticos, empresas y sociedad civil de África; y situar al país en el centro de las ciencias sociales y en el foco público global.
 - Investigación: la institución ha confirmado su posición como una universidad fuerte en investigación, habiendo sido reconocido su desempeño en este ámbito como sobresaliente en el *Research Excellence Framework (REF)* de 2014. Además, LSE cuenta con una página web - *LSE Research Impact site* - donde se destacan las diferentes maneras en que la investigación realizada por la escuela ha influenciado positivamente en la vida pública (negocios, gobierno, medios sociales y sociedad civil). Entre los temas de investigación, destaca aquella realizada en el área del medio ambiente.
 - Publicaciones: la escuela elabora distintas publicaciones entre las cuales se puede encontrar el tema del cambio climático.
 - Asociación con empresas: diseñar, desarrollar y gestionar relaciones a largo plazo con empresas de manera que se pueda conectar la estrategia corporativa con la investigación académica y de ese modo ayudar a las compañías a lograr desafíos específicos o a explorar nuevas oportunidades.
 - Eventos:
 - *Celebración de la Sostenibilidad*: evento que se realiza anualmente donde se celebra el trabajo llevado a cabo por los trabajadores y los estudiantes en lo referente a las iniciativas medioambientales. Además, tiene lugar alguna conferencia y se conceden premios al trabajo realizado durante el año.
 - *Go Green Week*: semana en la que se pretende incrementar la concienciación con los asuntos de sostenibilidad. En esta semana tienen lugar distintos eventos que buscan promover la sostenibilidad y cada día se dedica a un tema medioambiental diferente.

Según lo que se indica en la encuesta, las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-alto (5/7). La gestión de la RS se realiza a través del Departamento de Sostenibilidad de LSE.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es elevada (6/7). El Equipo de Sostenibilidad coordina el acercamiento de la escuela hacia el medio ambiente, trabajando con equipos de la comunidad de LSE para incluir la sostenibilidad en la vida diaria de la escuela (London School of Economics, 2015).

Por último dentro de este apartado, señalar que no se ha podido conocer si la institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, empleadores, proveedores y “partners”.

Los canales de comunicación que la institución utiliza habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, reuniones periódicas, entrevistas y encuestas. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales a los grupos de interés de forma media-alta (5/7).

Analizando las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, llama la atención que todas las interacciones con los mismos han sido valoradas de una manera media (4/7). Parece que hay un nivel adecuado de interacción con estos grupos, sin embargo, se puede continuar trabajando tanto en la frecuencia, como en la calidad del contacto con los mismos para lograr una mayor atención a sus expectativas, sus consultas, sus quejas y a los riesgos generados y el impacto sobre los mismos.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,13/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (7).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (7).
- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (6).
- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (6).
- Transparencia en la promoción y en la designación de cargos (6).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (6).
- Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,67/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (6).
- Libertad de asociación (6).
- Respeto de las políticas y normas laborales (6).
- Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc. (6).
- Consideración en los criterios para la contratación, permanencia y promoción de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución (en la investigación, en la docencia o en actividades en el campus o en la comunidad) (6).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (6).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,80/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (6).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).
- Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (6).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (6).
- Analiza los rendimientos del proceso formativo (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (6).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (6).
- Agua (6).
- Emisiones de CO₂ (6).
- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (6).
- Favorece el uso de productos reciclados (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia (7).
- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (7).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,33/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores (6).
- Atención a las políticas de comercio justo (6).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (6).
- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Los dos ítems han obtenido una puntuación de 5.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 9: Puntuación media de LSE obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,13
Personal-empleados	5,67
Alumnos y docencia	5,80
Investigación	5,25
Medio ambiente	5,00
Infraestructuras	6,25
Sociedad	4,33
Cadena de suministro	6,00
Inversión socialmente responsable	5,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, parece que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son: infraestructuras, buen gobierno y ética, y cadena de suministro. Llama la atención, que la fuerte política de gestión medioambiental con la que cuenta la institución no aparezca así reflejada en la encuesta, ya que aunque cuenta con una puntuación media-alta (5/7), aparece situada en cuarto lugar dentro de las áreas de atención de la RS. Como en el caso de otras escuelas, esto podría deberse a que la persona que ha respondido la encuesta podría carecer de una visión global y profunda de la política de RS que la institución lleva a cabo, al ser una persona experta en otras áreas como son Marketing y Comunicación.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza el énfasis dado a la sostenibilidad y su consideración en todas las nuevas actuaciones que se llevan a cabo. Por otro lado, señala como debilidad que la naturaleza descentralizada de la institución significa un esfuerzo de sostenibilidad diferente en los distintos departamentos.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, la institución LSE parece tener un compromiso elevado con la RS, ya que cuenta con una política definida, unos objetivos estratégicos y anuales identificados y unas acciones concretas planificadas. A la vista de toda la información analizada, parece que la institución centra su actuación principalmente en el área del medio ambiente. Destacan las políticas de sostenibilidad medioambiental y energética que han sido diseñadas, así como los sistemas utilizados para su gestión en la práctica diaria (*Environmental Management System (EMS)* y *Energy Management System (EnMS)*).

En segundo lugar, destacar la labor realizada por el Equipo de Sostenibilidad que coordina el acercamiento de la escuela hacia el medio ambiente, al trabajar con la comunidad de LSE en la incorporación de la sostenibilidad en la vida diaria de la escuela. Además, la visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad se reconoce como elevada (6/7), lo cual pone de manifiesto la importante labor llevada a cabo por este equipo y la eficacia en el uso de los diversos canales de comunicación empleados.

Por último, y en relación a la debilidad señalada por la propia institución, simplemente comentar que a pesar de que LSE cuenta con un departamento encargado de gestionar la RS, parece que los propios miembros de la institución tienen una percepción de desequilibrio en lo que a la puesta en práctica de la política de RS se refiere entre los distintos departamentos, por lo que se recomienda trabajar en este aspecto de manera que todos los departamentos puedan contribuir por igual con la finalidad de conseguir un mayor éxito en su implantación.

3.1.7. School of Business-Renmin University of China (RUC)

Descripción de la institución

Renmin University of China (RUC) es una institución educativa pública con sede en Beijing (China) que fue oficialmente constituida en el año 1950. La escuela cuenta en la actualidad con aproximadamente 150 profesores/investigadores, 100 trabajadores de administración y servicios y 1270 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

La misión principal de esta institución ha sido siempre la búsqueda de la verdad y el progreso (Renmin University of China, 2015). RUC se ha convertido en un importante centro para la formación de profesionales en Ciencias Sociales y Humanidades, así como en un centro relevante de investigación en estos campos (Renmin University of China, 2015). Además, la institución abarca otras áreas como las Ciencias Naturales, la Tecnología de la Información y las Ciencias Medioambientales (Renmin University of China, 2015).

Entre los objetivos principales de la institución se encuentran las nuevas modalidades educativas, los grupos de reflexión, la mayor internacionalización de la Universidad y la mejora de su reputación (Renmin University of China, 2015).

En relación al contexto educativo, comentar que como en otros muchos países, para acceder a la universidad los estudiantes deben aprobar un examen de acceso que en el caso de China se denomina “gaokao” y tiene una duración de tres días (WES, 2011). Antes de realizar este examen, los estudiantes deben haber indicado por orden de preferencia cuáles son los centros en los que desean estudiar, y en función de la nota obtenida en dicho examen, podrán acceder a uno u otro (WES, 2011). Además, cabe señalar que en los últimos años se ha producido un gran incremento en el número de estudiantes universitarios que cursan sus estudios en Estados Unidos (WES, 2011).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al Manager del International MBA.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Además, hay identificada una política de RS en cuya definición participó una comisión en la que estuvieron presentes representantes de los grupos de interés. En esta política se marcaron objetivos estratégicos, pero no objetivos anuales, se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de los mismos y los recursos

necesarios para ello fueron presupuestados. Además, periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos y anualmente se realizan informes integrados.

Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-alto (5/7). La institución no dispone de un departamento responsable de la gestión de la RS y como instrumento de gestión se utiliza la verificación externa.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es alta (6/7). Como principales acontecimientos sucedidos en el último año se señalan los siguientes: reciclaje de papel; respeto, amor y actividades para los ancianos; amabilidad; actividades de enseñanza de apoyo; “Apreciando la vida”; y “Actividad RBS Anti-SIDA”.

Por último dentro de este apartado, señalar que esta institución no se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, empleadores, sociedad y gobierno.

Los canales de comunicación que la institución utiliza habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, reuniones periódicas, “newsletters”, “focus groups”, entrevistas y encuestas. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales a los grupos de interés de forma alta (6/7).

De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, como la identificación de sus expectativas, los riesgos de la institución con estos grupos o el impacto que se genera en ellos con la actividad desarrollada por la organización (6/7), así como la atención prestada a las consultas o solicitudes (6/7) y a las quejas y reclamaciones (7/7) se pone de manifiesto el elevado esfuerzo que hace la institución por estar en contacto continuo con los grupos de interés y por ofrecerles un servicio adecuado.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,38/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (7).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,83/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Transparencia en los procesos de selección (6).
- Libertad de asociación (6).
- Respeto de las políticas y normas laborales (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (6).
- Percepción del personal sobre la institución (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

-
- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
 - Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación (7).
 - Condiciones de estudio seguras y saludables (7).
 - Transparencia en la evaluación de los estudiantes (6).
 - Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (6).
 - Ofrece asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudio (6).
 - Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes (6).
 - Favorece la participación de los estudiantes en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).
 - Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (6).
 - Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (6).
 - Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimientos de las investigaciones (6).
 - Favorece la movilidad, mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) (7).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías (6).
- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (6).
- Favorece la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migraciones, impacto medioambiental, etc.) (6).

- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Existencia de políticas de compras verdes y responsables (6).
- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,25/7.

Como ítem característico que ha tenido puntuación elevada se podría destacar el siguiente:

- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,67/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (7).
- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (6).
- Promueve las actividades de voluntariado entre el personal (6).
- Se involucra en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o internacional (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,50/7.

Todos los ítems han obtenido puntuaciones altas o muy altas. Los ítems que han obtenido la puntuación máxima son los siguientes:

- Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores (7).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (7).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,50/7.

Como ítem característico que ha tenido puntuación elevada se podría destacar el siguiente:

- Considera criterios de sostenibilidad y éticos en la realización de sus inversiones (6).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 10: Puntuación media de RUC obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,38
Personal-empleados	5,83
Alumnos y docencia	6,00
Investigación	6,25
Medio ambiente	3,33
Infraestructuras	5,25
Sociedad	5,67
Cadena de suministro	6,50
Inversión socialmente responsable	5,50

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son cadena de suministro, buen gobierno y ética e investigación. El resto de áreas también reciben una atención elevada, excepto el área de medio ambiente, que ha obtenido una puntuación media-baja (3,33).

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza las actividades de caridad que realizan los estudiantes. Por otro lado, señala como debilidad la falta de una oficina que gestione la RS.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que la escuela parece tener un elevado compromiso con la RS, ya que cuenta con una política de RS definida, unos objetivos marcados, unos programas de actuación concretos, y realiza revisiones de manera periódica de todo ello. Sin embargo, como se señala en la encuesta, la institución carece de un departamento específico encargado de gestionar la RS. A pesar de no disponer de este departamento, la institución parece gestionar la RS de una manera adecuada desde los órganos de dirección general. No obstante, su creación podría ser un punto de partida para mejorar la gestión de la RS en la institución.

En segundo lugar, destaca el elevado nivel de visibilidad que se da en el campus acerca del compromiso con la RS, utilizándose para ello una amplia variedad de canales de comunicación con los grupos de interés.

En tercer lugar, y como propuesta de mejora, se considera importante la adhesión de esta institución a alguna de las iniciativas de fomento de la RS como pueden ser PRME o Global Compact, ya que de esta manera, la escuela podría compartir experiencias con otras instituciones al mismo tiempo que ir reportando los avances que en ella se fuesen produciendo en la gestión de la RS.

Por último, comentar que el estudio de este caso ha podido ser algo más limitado, debido a no disponer de ningún informe que haya permitido contrastar la información obtenida a través de la encuesta, así como poder complementar a la misma.

3.1.8. Technion Israel Institute of Technology

Descripción de la institución

Technion Israel Institute of Technology es una institución educativa pública con sede en Haifa (Israel) que fue fundada en 1924. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 550 profesores permanentes y 400 investigadores, 800 trabajadores de administración y servicios y 12.500 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

Technion es una universidad de investigación científica y tecnológica, dedicada a la creación de conocimiento y al desarrollo del capital humano y el liderazgo para el progreso de Israel y de toda la humanidad (Technion Israel Institute of Technology, 2015).

En relación al contexto educativo de Israel, señalar que en los últimos años la educación superior se ha expandido rápidamente como resultado del incremento significativo de la población de estudiantes (Gaziel, 2012). Según datos publicados por la UNESCO, en el año 2012, un 67,9% de la población con edades comprendidas entre los 18-22 años participaban en la educación terciaria: un 77,3% del total de mujeres de esta edad estarían participando en educación terciaria, mientras que solo participan un 58,8% de los hombres (UNESCO, 2015).

Desde finales del siglo XX, se ha ido produciendo en la educación superior un proceso de privatización y desregulación, que hasta ese momento, había sido predominantemente pública. En la actualidad, pueden encontrarse tres sectores dentro de la educación superior: sistema público de educación, instituciones privadas nacionales y sector privado internacional (Gaziel, 2012).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una profesora de la institución, junto con información adicional obtenida de la página web de la escuela.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Además, hay identificada una política de RS, pero no se ha podido conocer si para su definición se creó alguna comisión en la que participasen grupos de interés. Tampoco se ha podido conocer si en esta política se marcaron objetivos estratégicos u objetivos anuales. Sin embargo, en la encuesta se sostiene que se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos de esta política y que los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones fueron presupuestados. Tampoco se ha podido conocer si periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos, pero sí que anualmente se realizan informes específicos.

Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-bajo (3/7). Según lo indicado en la encuesta, la gestión de la RS se realiza entre diferentes unidades incluyendo las siguientes: el Decanato de Estudiantes, la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Alumnos, pero no se utilizan instrumentos de gestión específicos. La institución cuenta con un departamento de Sostenibilidad cuyo objetivo es educar a los estudiantes en temas relacionados con la RS, mientras que es la Oficina de Decanato la responsable de las gestiones de RS en relación a los estudiantes. Además, hay un papel específico que se encarga de gestionar la condición de la mujer y un programa llamado “Technion for Life” a través del cual estudiantes graduados de la institución ayudan a estudiantes actuales a desarrollar sus ideas.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es media (4/7). Como eventos que hayan tenido lugar en el último año se indican los siguientes: Feria sin ánimo de lucro y asociaciones voluntarias que reclutan voluntarios de la Conferencia de Technion para promover la condición de la mujer en la institución.

Respecto a la adhesión a iniciativas de fomento de la RS, cabe destacar que en la encuesta se aprecia una contradicción entre dos respuestas dadas, ya que por un lado se

comenta no disponer de esta información, y por otro, se indica la adhesión a *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Tras consultar la página web oficial de PRME, no ha sido posible encontrar informes de progreso realizados por la institución que indiquen su adhesión a esta iniciativa de fomento de la RS.

Como actuaciones relacionadas con la RS que la institución lleva a cabo se podrían destacar las siguientes:

- *Social Hub for Community and Housing*: el objetivo de este centro es liderar el cambio social, tanto dentro de la escuela como más allá, poniendo el foco en la investigación y la enseñanza, de manera que pueda promoverse el conocimiento basado en las comunidades y así servir a las comunidades de Technion y de su entorno (Technion Israel Institute of Technology, 2015). Siendo su base el compromiso social, el *Social Hub* se esfuerza para que los miembros de la facultad, los estudiantes y los investigadores, generen un mayor conocimiento y contribuyan a incrementar la conciencia de la importancia de trabajar con las comunidades (Technion Israel Institute of Technology, 2015). Se trata por tanto de generar un compromiso social y se pretende poner a disposición del público general todo el conocimiento generado, así como prestar asistencia y formación para la adecuada utilización del mismo (Technion Israel Institute of Technology, 2015).
- *Enoshi*: plataforma de voluntariado social creada por estudiantes de la institución que pone en contacto a voluntarios, organizaciones de voluntariado y aquellos que necesitan ayuda (Technion Israel Institute of Technology, 2015).

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, sociedad, accionistas o propietarios y gobierno.

Los canales de comunicación que se utilizan habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web y reuniones periódicas. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales a los grupos de interés de forma alta (6/7).

Las expectativas de los grupos de interés han sido identificadas de una manera media-alta (5/7) y los riesgos con respecto éstos y el impacto en ellos de manera media (4/7). Las consultas o solicitudes de los grupos de interés, así como las quejas y reclamaciones se atienden de manera elevada (6/7). De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con estos grupos, podría decirse que la institución parece mostrar interés en tratar de incorporarles en la gestión de la RS, lo que puede contribuir a mejorar su calidad.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,88/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (7).
- Incorporación del Código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (6).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (6).
- Transparencia en la promoción y designación de cargos (6).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (6).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (6).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,50/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Libertad de asociación (7).
- Respeto de las políticas y normas laborales (7).
- Transparencia en los procesos de selección (6).
- Salud y seguridad en el trabajo (6).

- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (6).
- Percepción del personal sobre la institución (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (7).
- Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación (7).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (7).
- Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (6).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (6).
- Analiza los rendimientos del proceso formativo (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,38/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (6).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,89/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Emisiones de CO2 (6).
- Favorece el uso de productos reciclados (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,75/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,17/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada cabe destacar el siguiente:

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).
- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,50/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 11: Puntuación media de Technion obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	5,88
Personal-empleados	5,50
Alumnos y docencia	6,00
Investigación	4,38
Medio ambiente	4,89
Infraestructuras	4,75
Sociedad	4,17
Cadena de suministro	5,25
Inversión socialmente responsable	3,50

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son alumnos y docencia, buen gobierno y ética y personal-empleados. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media o media-alta a la mayoría de los ámbitos de aplicación de la RS. Sin embargo, el área de Inversión socialmente responsable ha recibido una puntuación media-baja, lo que indica la necesidad de continuar trabajando en este ámbito.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortaleza que hay distintas unidades que se encargan de gestionar la RS. Sin embargo, también reconoce que esto puede ser una debilidad al carecer de una función centralizada.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que el hecho de que la institución cuente con una política de RS definida es un indicador de su interés por trabajar en todo ello. Sin embargo, el no haber podido obtener información acerca de la definición de los objetivos o sobre si se realizan o no revisiones periódicas sobre el cumplimiento de los mismos, unido a que el

nivel de comprensión se señala como medio-bajo, pone de manifiesto la necesidad de trabajar la visibilidad del compromiso de la institución con la RS.

En segundo lugar, destacar que la institución reconoce al mismo tiempo como fortaleza y debilidad el hecho de que haya distintas unidades encargadas de gestionar la RS (Decanato de Estudiantes, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Alumnos y Departamento de Sostenibilidad (centrado en la educación en temas de RS)). La creación de un departamento específico encargado de gestionar la RS de la institución desde un nivel superior, podría permitir una gestión más eficaz de la RS, ya que podría dar una serie de directrices para cada uno de los departamentos y de este modo cubrir todas las áreas de interés de una manera más completa y coordinada.

Por último, destacar la creación por parte de estudiantes de la propia institución de la plataforma de voluntariado *Enoshi*. Esto pone de manifiesto el apoyo que proporciona la institución en la puesta en marcha de iniciativas relacionadas con la RS.

3.1.9. Universitas Indonesia

Descripción de la institución

Universitas Indonesia (UI) es una institución educativa pública de Indonesia con sedes en Yakarta y Depok, que fue fundada en el año 1849. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 20 profesores/investigadores, 30 trabajadores de administración y servicios y 700 estudiantes según la información proporcionada en el cuestionario.

UI es un campus moderno, completo, abierto, multicultural y humanista que cubre una amplia gama de disciplinas científicas y que tiene el compromiso de producir una educación de alta calidad, llevar a cabo actividades de investigación y mantener publicaciones internacionales de elevado nivel (Universitas Indonesia, 2015).

La visión de UI es convertirse en una universidad de investigación autónoma, moderna y multi-cultural, así como obtener un nivel académico reputado internacionalmente (Universitas Indonesia, 2015). Para trabajar en línea con esta visión, y como respuesta a la globalización, la institución ha estado llevando a cabo la internacionalización, mientras también se han tenido en cuenta los elementos locales

(Universitas Indonesia, 2015). Los principios de transparencia y responsabilidad subyacen la manera de gestionar el campus (Universitas Indonesia, 2015).

En lo relativo al contexto educativo de Indonesia, comentar que en el año 2009 el país contaba con alrededor de 53 universidades estatales y más de 400 universidades privadas (Clark, 2014). En Indonesia, las instituciones educativas de educación terciaria se distribuyen de manera desigual por todo el país. Las regiones más pobres cuentan con un número menor de ellas e incluso algunas provincias dentro de estas regiones ni siquiera cuentan con instituciones públicas (Clark, 2014).

En el año 2011, el porcentaje de población con edad de estudiar educación terciaria que estaba inscrita en este nivel educativo era de un 25% (Clark, 2014). La competencia para acceder a las plazas de las mejores universidades públicas de Indonesia es muy elevada, siendo el número de estudiantes que se presentan al examen de acceso a la universidad muy superior al número de plazas existentes (Clark, 2014). Esta es una de las razones que lleva a estimar un posible incremento en la movilidad internacional de los estudiantes indonesios en los próximos años (Clark, 2014). Australia y Malaysia son dos de los países elegidos por los estudiantes para cursar sus estudios superiores en el extranjero (Clark, 2014).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al Director del Programa MBA.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

La institución cuenta con una política de RS, en cuya definición participaron miembros de los grupos de interés. En esta política se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones han sido presupuestados.

Según los resultados de la encuesta, en UI se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y anualmente se elabora un informe integrado acerca de la gestión de la RS. Además, se realizan planes de mejora de la RS y se redefinen los objetivos periódicamente.

Las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la institución y son competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado elevado (6/7). La gestión de la RS se realiza a través de una unidad no identificada de forma independiente, pero integrada en otro departamento llamado Relaciones Académicas y Laborales. Como puestos y comités encargados de gestionar este compromiso destacan el departamento mencionado anteriormente y el Comité de Estudiantes. Para la gestión de la RS se utiliza como instrumento la Auditoría Interna.

La visibilidad general dada del compromiso con la RS o Sostenibilidad en el campus es media-alta (5/7). Como principales acontecimientos sucedidos en el último año se destacan asuntos medioambientales y sociales bajo el título “MMUIs’ Sharing to Society”. Además, UI cuenta con un “campus verde”, un campus basado en el respeto al medio ambiente que está compuesto por un amplio bosque y varios lagos (Universitas Indonesia, 2015). El ecosistema en UI tiene una abundante vegetación y ha sido desarrollado y mantenido por estudiantes que cursan estudios de medio ambiente, así como por académicos de la universidad (Universitas Indonesia, 2015).

Esta institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *Bienestar de la Sociedad*.

Grupos de interés

En la institución se ha identificado como único grupo de interés a la Sociedad.

El canal de comunicación que la institución utiliza habitualmente es la *newsletter* y los resultados de la gestión de la RS se comunican de forma media-alta (5/7).

Las expectativas de los grupos de interés y el impacto en los mismos han sido identificados de una manera media (4/7); y los riesgos de la institución con estos grupos de forma media-baja (3/7). Sin embargo, cuando se trata de dar respuesta a los grupos de interés, las puntuaciones reflejadas en la encuesta son más elevadas, siendo media-alta la

puntuación concedida a la atención de las consultas o solicitudes (5/7), y elevada la puntuación concedida a la atención de las quejas y reclamaciones (6/7).

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,38/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (7).
- Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno (7).
- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (6).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (6).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,67/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Respeto de las políticas y normas laborales (7).
- Libertad de asociación (6).
- Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar (6).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (6).
- Percepción del personal sobre la institución (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,60/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (7).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (7).
- Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (7).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,63/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).
- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (6).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (6).
- Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7.

Como ítem característico que ha obtenido una puntuación elevada, cabe destacar el siguiente:

- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,50/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,17/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (7).
- Favorece la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas (7).
- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (6).
- Promueve las actividades de voluntariado entre el personal (6).
- Se involucra en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o internacional (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (7).
- Garantía de cumplimiento en las fechas de pago (7).
- Atención a las políticas de comercio justo (6).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 12: Puntuación media de UI obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,38
Personal-empleados	5,67
Alumnos y docencia	5,60
Investigación	5,63
Medio ambiente	4,00
Infraestructuras	3,50
Sociedad	6,17
Cadena de suministro	6,25
Inversión socialmente responsable	5,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son buen gobierno y ética, cadena de suministro y sociedad. Por otro lado, el área de infraestructuras ha obtenido la menor puntuación, por lo que ésta podría ser considerada como un área de mejora.

Aunque el área de sociedad ha obtenido la tercera puntuación más alta, llama la atención que no haya obtenido la primera, ya que en la encuesta se indica como el grupo de interés identificado por la institución. Lo que nos lleva a pensar que al identificar “Sociedad” como único grupo de interés ha querido incluir a todos los grupos de interés, sin hacer distinciones.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza su red de contactos o trabajo en red. Por otro lado, señala como debilidad la burocracia.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que UI parece tener un fuerte compromiso con la RS, ya que cuenta con una política definida, unos objetivos estratégicos y anuales establecidos, unas actuaciones diseñadas para la consecución de los mismos, realiza revisiones

periódicas acerca de su cumplimiento y anualmente elabora informes integrados. Sin embargo, no existe un departamento específico que se encargue de gestionar la RS, sino que la gestión se realiza a través del departamento de Relaciones Académicas y Laborales, así como a través del Comité de Estudiantes. La creación de un departamento específico a un nivel superior en la estructura organizacional encargado de gestionar la RS de la institución podría suponer un avance importante para aumentar la eficacia en su gestión, por su mayor responsabilidad y posibilidad de incidencia en la gestión.

En segundo lugar, destacar el trabajo realizado por la institución en el cuidado y el mantenimiento de su “campus verde”, fomentando de esta forma entre sus estudiantes y empleados el cuidado del medio ambiente, pero que sin embargo no se traduce en aspectos como los analizados en esa área, quizás se debería analizar los impactos de esa gestión. En tercer lugar, señalar la necesidad de formación y divulgación de la RS entre el personal.

Por último, comentar la conveniencia de incrementar el número de canales de comunicación que la institución utiliza habitualmente con su grupo de interés, ya que el uso de un único canal (*newsletter*) podría estar limitando el alcance de las comunicaciones que realiza, ya que se trata de un canal meramente divulgativo.

3.1.10. Asian Institute of Management (AIM)

Descripción de la institución

Asian Institute of Management (AIM) es una institución educativa privada con sede en Filipinas que fue fundada en el año 1968. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 40 profesores/investigadores, 120 trabajadores de administración y servicios y 130 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

AIM pretende formar a los líderes de las empresas, el gobierno y la sociedad civil para que sean capaces de gestionar los desafíos y oportunidades de una región asiática velozmente integradora (Asian Institute of Management, 2014). Los graduados de AIM son líderes y managers en algunas de las mejores compañías y organizaciones del mundo (Asian Institute of Management, 2014). La institución vela por el desarrollo social, político, tecnológico y económico de Asia, especialmente por el de aquellos países del

sureste asiático que se encuentran en vías de desarrollo (Asian Institute of Management, 2014).

El sistema educativo de Filipinas se caracteriza por haber sido fuertemente influenciado por su historia colonial, siendo Estados Unidos el país que ha dejado una mayor huella (Clark, 2015). Hasta el año 2011, en Filipinas sólo eran obligatorios seis años de educación. Desde ese año, y con el fin de frenar el abandono de la educación, así como para poder preparar mejor a los estudiantes para la educación postsecundaria, se han ido realizando una serie de reformas encaminadas a ampliar la duración de la educación obligatoria (Clark, 2015). Los idiomas oficiales de enseñanza son desde 1987, el inglés y el filipino (Clark, 2015). Por último, comentar que la supervisión y control de las escuelas y universidades de educación superior, tanto públicas como privadas, es llevada a cabo por la Comisión de Educación Superior (Commission on Higher Education (CHED)), quien entre todas las funciones que realiza, destaca la de desarrollar políticas para apoyar la mejora de la calidad en este nivel educativo (Clark, 2015).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al Director Ejecutivo, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2014.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Se ha identificado una política de RS para cuya definición se creó una comisión en la que participaron grupos de interés. En esta política, no se marcaron objetivos estratégicos ni objetivos anuales, pero sí se establecieron programas específicos o actividades. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones no han sido presupuestados. Anualmente se realizan informes integrados y existen planes de mejora de la RS.

Además, la institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Gracias a ello, se ha podido acceder a un Informe de Progreso realizado por la escuela en el año 2014 que ha permitido ampliar la visibilidad sobre las actuaciones llevadas a cabo en lo relativo a RS, y el cual ha sido utilizado para completar la información de este estudio de caso.

Según se refleja en la encuesta, las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado bajo (2/7).

Parte de la gestión de la RS se realiza a través de un departamento específico llamado *Ramón V. del Rosario, SR. Center for Corporate Social Responsibility (RVR CSR Center)*. Este centro concentra su atención desde el año 2000 en asuntos de responsabilidad corporativa. Su misión es gestionar, integrar y dirigir el desarrollo de una gestión y una ciudadanía corporativas en relación a la competitividad de las empresas y su impacto en la sociedad. Los desafíos de este centro son: 1) identificar y promover el ajuste óptimo entre los asuntos sociales complejos y las competencias corporativas/empresariales; y 2) desarrollar productos y proporcionar servicios que aborden necesidades sociales urgentes, al tiempo que crean valor para los grupos de interés. Entre las actividades que este centro lleva a cabo se incluyen: redacción de casos, investigación, desarrollo de programas, formación ejecutiva y conferencias locales y regionales.

Además, AIM cuenta también con Coordinadores de medio ambiente y Coordinadores de compras/adquisiciones ecológicas.

Según la información obtenida a través de la encuesta, la institución utiliza como instrumento de gestión de la RS: Global Reporting Initiative (GRI).

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad ha recibido una valoración baja (2/7), y como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS en la encuesta se destaca el Foro sobre auxilio a los desastres causados por catástrofes naturales. Otras actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS son las siguientes (Asian Institute of Management, 2014):

-
- **Formación:** desde el año 2006, la RSC ha sido integrada en los programas de formación de la institución. Los estudiantes realizan ejercicios simulados, que combinan la aplicación teórica y práctica de las teorías de RSC. La parte teórica se centra en temas como el valor compartido, el mapeo de los grupos de interés, las alianzas y la cooperación. Con la parte práctica se proporciona a los estudiantes las habilidades para responder a escenarios específicos.

En el programa MBA, se espera de los estudiantes un comportamiento ético, el respeto por el medio ambiente y la profesionalidad. Muchos de los cursos principales del MBA tienen contenido sobre asuntos sociales, medioambientales y éticos, y también se ofertan distintas asignaturas optativas que incluyen contenido relacionado con estos temas. Además, otras formaciones impartidas en la institución también incorporan contenidos relacionados con la sostenibilidad y la RSC.

- **Iniciativas de Emprendimiento Social:** AIM se ha asociado recientemente con *Yale School of Management Global Social Enterprise (GSE)*, club para proporcionar asesoramiento a cinco empresas sociales identificadas en Filipinas. Gracias a este programa, estudiantes de Yale y AIM trabajaron con organizaciones sin ánimo de lucro para abordar sus necesidades. Otro programa, a través del cual los estudiantes también pueden trabajar con empresas sociales, es el programa conocido como *GK's Be the Next GKonomist*, dirigido a estudiantes de la universidad que buscan terminar con la pobreza en Filipinas.
- **Club de Estudiantes:** la asociación de estudiantes *Philanthropic Activities Society (PACTS)* lleva décadas dedicándose al servicio de las personas desfavorecidas. Entre las actuaciones que lleva a cabo destacan: recaudación de fondos, donación de sangre y trabajo de voluntariado para diferentes organizaciones benéficas a las cuales patrocina.
- **Ramón V. del Rosario, SR. Center for Corporate Social Responsibility:** este centro de investigación, ya introducido anteriormente, lleva a cabo distintas actuaciones entre las que cabe comentar las siguientes:
 - *Annual Asian Forum on Corporate Social Responsibility (AFCSR):* foro anual sobre RSC.

-
- *Asian CSR Awards*: premio que reconoce y homenajea a organizaciones asiáticas que incorporan los principios de responsabilidad corporativa en su filosofía y sus operaciones. Se premia a aquellos programas que consiguen la excelencia en términos de servicio a los grupos de interés y ofrecen soluciones innovadoras y sostenibles a los desafíos sociales más apremiantes.
 - *Intel-Asian Corporate Responsibility Award (IACRA)*: premio que también reconoce a aquellas compañías en Asia que incluyen la RSC en sus operaciones y negocio.
 - *Co-Creating the Future: Mobilizing Multi-Stakeholder Partnerships*: programa con el que se pretende crear una plataforma multi-grupos de interés para desarrollar una visión compartida y así implementar y evaluar un plan común para conseguir objetivos compartidos.
 - Publicaciones sobre RSC.
- Asociaciones y Alianzas: AIM ha formado alianzas con instituciones académicas, asociaciones y organizaciones académicas, organizaciones multilaterales e intergubernamentales clave, agencias de desarrollo internacional, entre otros.
 - Políticas medioambientales: AIM está comprometida con el crecimiento de las sociedades asiáticas, mediante el desarrollo de líderes y managers con responsabilidad profesional y social. En relación a este compromiso, la institución asegura el uso eficiente de los recursos naturales, humanos, tecnológicos y sociales dentro del entorno de trabajo y la comunidad. Algunos de los programas y actividades que se realizan en la escuela en este sentido son: la implementación de un sistema de gestión medioambiental, el patrocinio de campañas de información, el cumplimiento de las leyes, el uso adecuado de la energía, la minimización de los desperdicios, la prevención de la contaminación, la creación de un comité de salud y seguridad, etc.

Grupos de interés

La institución ha identificado como grupos de interés a los empleados y los estudiantes; y los canales de comunicación que utiliza habitualmente con ellos son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, cartas y reuniones periódicas. Según

la información obtenida en la encuesta, los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media-baja (3/7).

De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con los grupos de interés, parece necesario continuar trabajando tanto en lo que se refiere a la identificación de sus expectativas (3/7), los riesgos de la institución con estos grupos (2/7) y el impacto que se genera en ellos con la actividad desarrollada (2/7), como en lo que respecta a la atención directa a sus consultas o solicitudes y a sus quejas y reclamaciones (3/7), ya que ninguna de estas puntuaciones ha alcanzado una puntuación media (4/7).

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,50/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,50/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,67/7.

La mayoría de las puntuaciones han sido bajas, sin embargo dos ítems han obtenido puntuaciones medias:

- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (4).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimiento de las investigaciones (4).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,63/7.

La mayoría de las puntuaciones han sido bajas, sin embargo un ítem ha obtenido una puntuación media:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (4).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,44/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,25/7.

La mayoría de las puntuaciones han sido bajas, sin embargo dos ítems han obtenido puntuaciones medias:

- Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua (4).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (4).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,50/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,25/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3/7.

Las puntuaciones en los ítems han sido bajas, no superando ninguno de ellos la puntuación de 3.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 13: Puntuación media de AIM obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	2,50
Personal-empleados	2,50
Alumnos y docencia	2,67
Investigación	2,63
Medio ambiente	2,44
Infraestructuras	3,25
Sociedad	2,50
Cadena de suministro	2,25
Inversión socialmente responsable	3,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centraría su actuación son: infraestructuras, inversión socialmente responsable y alumnos y docencia. Llama la atención que ninguna de las puntuaciones obtenidas, ni siquiera las de aquellas áreas más puntuadas, ha alcanzado una puntuación media. En base a estos resultados, podría decirse que la institución presta una atención media-baja o baja a las distintas áreas de atención analizadas. No obstante, la información obtenida del Informe de Progreso PRME que ha sido presentada anteriormente, pone de manifiesto que la institución lleva a cabo distintas actividades encaminadas a atender de distintas formas algunas de estas áreas, como por ejemplo: medio ambiente, alumnos y docencia, investigación, sociedad o inversión socialmente responsable. Quizás un déficit en la visibilidad dada dentro del campus a las distintas actuaciones que la institución realiza en relación a la RS, podría explicar estas puntuaciones bajas, por lo que trabajar en esta línea podría ser un área de mejora.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza la red de contacto con los grupos de interés. Por otro lado, señala como debilidad las restricciones económicas.

Discusión

Tras analizar la información presentada anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, destacar la creación del centro específico *RVR CSR Center* y de otros puestos (coordinadores de medio ambiente y coordinadores de compras/adquisiciones ecológicas) encargados de la gestión de la RS, así como las distintas actividades llevadas a cabo: foro anual sobre RSC, concesión de premios, publicaciones, etc. Además, señalar otra serie de actuaciones que la institución realiza en relación a la RS: la inclusión de este tema en la formación que imparte, las iniciativas de emprendimiento social, las políticas medioambientales, las asociaciones y alianzas que establece, etc.

En segundo lugar, destacar la adhesión de la institución a la iniciativa de fomento de la RS *Principles for Responsible Management Education (PRME)*, ya que gracias a ello se ha podido acceder a gran cantidad de información sobre las distintas actuaciones que la institución lleva a cabo en lo relativo a la RS. Sin embargo, como ha sido comentado anteriormente, a la vista de los resultados obtenidos en la encuesta podría intuirse una baja visibilidad dentro del propio campus sobre todas estas actuaciones. Por ello, incrementar esta visibilidad podría considerarse como un punto de mejora en el que continuar trabajando.

Por último, comentar las puntuaciones inferiores a la media que han obtenido los ítems de la encuesta que valoran las relaciones con los grupos de interés. Esto podría interpretarse como una evidencia de que a pesar de la realización de actividades, éstas no responden a los aspectos generalmente aceptados que conforman la RS, incluso aunque mencionan estar utilizando la guía GRI. Revisar su actuación mediante la aplicación de alguna de estas iniciativas internacionales e incrementar la frecuencia de contacto, así como la dedicación a los grupos parece necesario y podría contribuir a conocer nuevas opciones de mejora en la gestión de la RS.

3.1.11. IE Business School (IE)

Descripción de la institución

IE Business School (IE) es una institución educativa privada con sede en Madrid (España) que fue fundada en el año 1973. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 500 profesores/investigadores, 400 trabajadores de administración y servicios y 3300 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

IE es una institución internacional dedicada a la formación de la élite empresarial con enfoque global, carácter emprendedor y espíritu humanista (IE Business School, 2015). La institución promueve la investigación y la enseñanza multidisciplinar e integrada, orientada siempre hacia el mercado, y donde los alumnos utilizan metodologías innovadoras de aprendizaje combinado, online y presencial (IE Business School, 2015). Actualmente se imparten clases a alumnos de más de 90 nacionalidades (IE Business School, 2015). Este entorno multicultural es una de las características principales del campus, siendo el mejor caldo de cultivo para desarrollar un modo de pensar internacional (IE Business School, 2015).

La sostenibilidad y la innovación social son parte intrínseca del IE (IE Business School, 2014). La institución tiene un gran compromiso con la creación de soluciones para la sostenibilidad y los desafíos sociales a través de la innovación y el emprendimiento (IE Business School, 2014). La conciencia del IE sobre la necesidad de una evolución constante en los asuntos sociales y medioambientales se ha traducido en la creación de empresas sociales por parte de los propios estudiantes de la escuela, junto a prácticas de gestión responsables y rendimientos destacados en las principales competiciones y eventos internacionales (IE Business School, 2014).

En relación al Sistema Universitario Español (SUE) comentar que en el curso 2014-2015 estaba compuesto por un total de 83 universidades (50 de titularidad pública y 33 privadas) (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). En los últimos años, el número de universidades privadas ha aumentado, creándose de media una universidad nueva cada año (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

El acceso a la Universidad se consigue a través de una prueba de acceso denominada Prueba de Acceso a la Universidad (PAU), aunque existen algunas vías

formativas alternativas para acceder a estos estudios superiores (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). En el curso 2013-2014, el 54,4% de los estudiantes universitarios eran mujeres (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Por último, comentar que la Administración General del Estado (AGE) ofrece a los estudiantes distintas becas y ayudas al estudio (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora Ejecutiva del Career Management Centre (Centro de Carreras Profesionales) del IE, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2014.

Situación actual de la RS en la institución:

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Se ha identificado una política de RS para cuya definición se creó una comisión en la que participaron grupos de interés. En esta política, se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones han sido presupuestados. Además, periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos, anualmente se realizan informes técnicos y existen planes de mejora de la RS.

La institución se ha adherido a iniciativas de fomento de la RS como *Principles for Responsible Management Education (PRME)* y *Global Compact*. Gracias a ello, se ha podido acceder a un Informe de Progreso realizado por la escuela en el año 2014 que ha permitido completar la información de este estudio de caso.

Según se refleja en la encuesta, las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7).

Para la gestión de la RS, el IE cuenta con un puesto específico denominado Director de Gestión del Impacto Social. Además, existen otros puestos y centros que gestionan temas también relacionados con la RS, como el Presidente de Ética, el Centro para la Diversidad en la Gestión Global, el Centro de Gestión Eco-Inteligente y el Centro de Gobierno Corporativo. El instrumento utilizado en la gestión de la RS es el Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad ha recibido una valoración alta (6/7) y como actuaciones que la institución lleva a cabo en relación con la RS se podrían destacar las siguientes (IE Business School, 2014):

- Formación: IE incorpora en las formaciones que imparte numerosas materias relacionadas con el impacto social y medioambiental, tanto materias obligatorias como materias optativas.
- Clubs de estudiantes:
 - *IE Net Impact Club*: club que pretende incrementar la conciencia, inspirar y equipar a la comunidad IE para que sea socialmente responsable en el ámbito de los negocios. Algunas de sus iniciativas son las siguientes:
 - *IE Social Responsibility Forum*: foro anual organizado por estudiantes y dirigido por *IE Net Impact Chapter*. Esta conferencia de dos días de duración reúne a ejecutivos de empresa, líderes de la comunidad, emprendedores sociales y estudiantes para analizar desafíos y oportunidades en el campo de la innovación social y la sostenibilidad.
 - *Global Village*: jóvenes profesionales de distintos países organizan este evento multicultural en el que los participantes muestran lo mejor de la cocina, la cultura, la artesanía, las tradiciones y el turismo de sus países. El dinero obtenido con la organización de este evento se utiliza para llevar a cabo el Foro de Responsabilidad Social comentado anteriormente.
 - *IE Net Impact Chapter Speaker Series*: estudiantes de MBA tratan temas relacionados con la responsabilidad corporativa, el

emprendimiento social y la sostenibilidad. A lo largo del año tienen lugar unas 6 conferencias y algunas son patrocinadas junto con otros clubs del IE.

- *Impact Weekend*: experiencia práctica de 60 horas de duración que reúne a estudiantes del IE y de otras escuelas de negocio con emprendedores sociales para que puedan compartir ideas y desarrollar planes de negocio socialmente responsables.
 - *Making a Path (MAP)*: iniciativa consistente en 5 sesiones de trabajo a través de las cuales se trata de dirigir a los estudiantes hacia carreras con un impacto social y medioambiental.
 - *EcologIE*: sección del *IE Net Impact Club* centrada en promover la sostenibilidad medioambiental. Gracias a esta plataforma, se han llevado a cabo distintas acciones tales como la impresión a doble cara, la colocación de puntos de reciclaje en el campus, el control de las emisiones de CO₂, etc. El personal de administración y servicios y los miembros de la facultad trabajan para que estos esfuerzos tengan un impacto transversal dentro de la institución.
- *IE Women in Business Club*: club que fomenta la participación de hombres y mujeres para promover el desarrollo de la mujer en el mundo laboral. Se apoya el avance de la mujer en los negocios así como su desarrollo profesional para tratar de conseguir la igualdad de género.
 - *IEOut Club*: red que pretende promover y difundir actitudes de respeto hacia la comunidad gay y fomentar las mejores prácticas para conseguir su integración en el ámbito académico y en el ámbito del trabajo.
 - *IE Football Club*: club de fútbol que participa en distintos torneos. Entre ellos, destaca la organización del torneo denominado *IE GrassRoot Soccer Tournament*. El dinero recaudado con este torneo de fútbol es donado a *GrassRoot Soccer Organization*, que utiliza el poder del fútbol para educar, inspirar y movilizar a las comunidades y así detener la propagación del VIH.

-
- Otras iniciativas/actividades:
 - *IE Venture Lab (VL)*: tiene el objetivo principal de incubar el desarrollo de empresas sociales y responsables que están comenzando a ponerse en marcha y que han sido creadas por estudiantes y antiguos alumnos.
 - *Impact Hub*: incubadora de innovación social que apoya a los emprendedores sociales.
 - *Área 31*: espacio abierto para el emprendimiento y la innovación en el IE Business School que acoge proyectos del Venture Lab, empresas que comienzan a ponerse en marcha en la incubadora, eventos relacionados con el emprendimiento y la innovación, etc.
 - *IE Social Innovation Cluster*: equipo transversal y multidisciplinario cuyo objetivo principal es mostrar, promover y crear iniciativas de innovación social que han sido iniciadas desde o en colaboración con la universidad, las escuelas y las áreas de negocio del IE.
 - *Comprometi2.0, Innovative Methodologies for the Development of Young Entrepreneurial Talent*: IE Business School y Fundación Canal lanzaron este programa para tratar de transformar las ideas de negocio en proyectos reales, innovadores y sostenibles que puedan ayudar al desarrollo económico y generar empleo.
 - *Solvesting (inversión)*: mercado online de inversión social que financia compañías innovadoras que prestan servicio a aquellos que están en la Base de la Pirámide. Las compañías publican sus proyectos y reciben préstamos tanto de micro-inversores, como de grandes inversores.
 - *Financieros sin Fronteras (FsF)*: ONG que fue creada en el IE Business School como respuesta a la necesidad de fortalecer el sector microfinanciero en África. Pretende aliviar la falta de recursos en los países en desarrollo proporcionando el conocimiento necesario a las organizaciones que proporcionan crédito en áreas deprimidas para estimular el desarrollo. Estudiantes del IE seleccionados llevan a cabo un análisis y diagnóstico para explorar la mejor manera de financiación.

-
- *LiveBeats*: iniciativa que trata de enriquecer la vida de las personas con discapacidad auditiva a través de su inclusión en situaciones sociales y permitiendo que puedan acceder a la música. Se pretende también tener un impacto sobre la familia y los amigos, así como sobre la visión que tiene la sociedad acerca de esta discapacidad.
 - *Expert Group of the Commission on Social Entrepreneurship (GECES)*: la profesora del IE Rachida Justo fue seleccionada por la Unión Europea para formar parte del GECES. GECES es un grupo consultivo en materia de negocio social que fue diseñado para examinar el progreso de las medidas previstas en la comunicación de esta comisión europea en el año 2011 sobre su iniciativa de negocio social.
 - *Career Management Centre (CMC)*: centro cuya misión es incrementar las oportunidades de empleo para los estudiantes y los antiguos alumnos del IE. Algunas de las actividades que organiza, o en cuya organización colabora junto a otros partners, son las siguientes:
 - *Social Responsibility Career Fair*: el CMC organiza anualmente una Feria de Carreras (Career Fair). Uno de los días de la feria se dedica exclusivamente a ONGs y Organizaciones Internacionales, las cuales presentan sus proyectos y reclutan candidatos en el campus.
 - *Beca Emzingo*: como parte de las prácticas del programa IMBA (International Master in Business Administration), los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar a un programa de beca denominado *NexGen* a través del *Grupo Emzingo*. *Emzingo* es una compañía que fue fundada por antiguos alumnos del IE con la premisa de exponer a estudiantes de MBA procedentes de las mejores escuelas de negocio de todo el mundo al emprendimiento social, la innovación y el liderazgo a través de un programa de inmersión en África y Sudamérica. Una vez aceptados en el programa, los estudiantes trabajan como consultores para entidades sin ánimo de lucro donde atienden y resuelven desafíos concretos. Otros estudiantes de la

escuela, como por ejemplo aquellos que cursan el Master en Relaciones Internacionales también participan en este programa.

- *Prácticas en ONGs*: los estudiantes tienen la oportunidad de hacer prácticas en distintas ONGs, como por ejemplo: *Ayuda en Acción*, *Acción Contra el Hambre (ACH)*, etc.
- *Prácticas en Ashoka*: *Ashoka* es la mayor red de emprendedores sociales del mundo. El CMC tiene establecido un acuerdo con *Ashoka España* a través del cual los estudiantes del IMBA pueden realizar prácticas en los diferentes proyectos de emprendimiento social en los que trabajan.
- *Tony Elumelu Foundation's African Markets Internship Program (AMIP)*: *Tony Elumelu Foundation* tiene la misión de conducir el desarrollo económico de África, fomentando la competitividad del sector privado africano. El programa de prácticas de la fundación es una iniciativa diseñada para dar a aquellos estudiantes de MBA interesados en el desarrollo económico de África la oportunidad de obtener de primera mano experiencia en los negocios en mercados emergentes.
- *MBA without Borders: PYXERA Global*, una empresa de consultoría de desarrollo, promueve su programa *MBA without Borders* entre los estudiantes MBA del IE. La compañía une a estudiantes de MBA con tareas de voluntariado en mercados emergentes de todo el mundo para que puedan proporcionar servicios de consultoría.
- *KIVA Fellowship Program*: web de micro-crédito persona a persona. Inversores de todo el mundo pueden ayudar a financiar a emprendedores interesados en las microfinanzas.
- *The Office of Tony Blair*: en el año 2013, dos organizaciones afiliadas a la Oficina de Tony Blair reclutaron estudiantes del IE para sus proyectos en África, Asia y Latinoamérica.

-
- *Training and Mentoring Program for Women-Led Business*: programa dirigido junto a *Femmes Africa Solidarité FAS* que pretende promover el desarrollo profesional de 25 mujeres que han creado negocios con un fuerte potencial de crecimiento en el África subsahariana.
 - *Prepárate*: evento social en el que participan miembros del CMC y en el que a través de distintos talleres se trabaja con personas que están buscando empleo para ayudarles en el proceso de búsqueda de trabajo.
- Investigación y publicaciones desde los distintos centros de gestión del impacto social del IE.
 - Asociaciones y Alianzas: IE cuenta con numerosos socios con los que colabora en distintas iniciativas. Muchos de ellos ya han sido mencionados al describir las distintas actividades en las que la institución participa. Algunos otros socios que merece la pena señalar serían: *Fundación Creas*; *UEIA*; *AIESEC*, etc.

Grupos de interés

La institución ha identificado a los siguientes grupos de interés: empleados, estudiantes, empleadores y partners; y los canales de comunicación que utiliza habitualmente con ellos son: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, reuniones periódicas, fórums o chats específicos sobre RS, reuniones e informes periódicos. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media-alta (5/7).

Las expectativas de los grupos de interés, los riesgos con respecto a los mismos y el impacto en ellos se identifican de una manera media-alta (5/7). Además, se considera que la atención prestada a las consultas o solicitudes de los grupos de interés, así como a las quejas y reclamaciones de los mismos es elevada (6/7). De acuerdo con estas valoraciones, parece que la institución tiene un interés elevado en incorporar a los grupos de interés en la gestión de la RS.

*Áreas de atención en las que se centra la RS*Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,5/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada podría destacarse el siguiente:

- Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,50/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (6).
- Libertad de asociación (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (6).
- Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación (6).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).
- Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos (6).
- Analiza los rendimientos del proceso formativo (6).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimiento de las investigaciones (6).
- Favorece la movilidad, mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada podría destacarse el siguiente:

- Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,22/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada podría destacarse el siguiente:

- Consumo de papel (7).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,75/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia (7).
- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (6).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,17/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada podría destacarse el siguiente:

- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,50/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 14: Puntuación media de IE obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	4,50
Personal-empleados	4,50
Alumnos y docencia	5,33
Investigación	5,00
Medio ambiente	4,22
Infraestructuras	5,75
Sociedad	4,17
Cadena de suministro	3,50
Inversión socialmente responsable	4,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son infraestructuras, alumnos y docencia e investigación. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media o media-alta a todos los ámbitos de aplicación de la RS, salvo en el caso del área “cadena de suministro”, donde la puntuación obtenida ha sido inferior a la media, por lo que éste podría considerarse un ámbito de aplicación de la RS en el que es necesario continuar trabajando.

Fortalezas y debilidades

Por un lado, la institución reconoce como fortaleza la incorporación al mundo laboral de los alumnos y los antiguos alumnos. Por otro lado, señala como debilidad la falta de medidas para compartir el transporte.

Discusión

Tras analizar la información presentada anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que el IE parece tener un elevado compromiso con la RS. Esto queda evidenciado en que cuenta con una política de RS en la que se han marcado objetivos estratégicos y objetivos anuales, se han establecido programas concretos para su consecución, se elaboran informes de manera periódica y existen planes de mejora de la RS. Además, la institución cuenta con una posición específica encargada de la gestión de la RS, el Director de Gestión del Impacto Social.

En segundo lugar, destacar la adhesión de la institución a iniciativas de fomento de la RS como *Principles for Responsible Management Education (PRME)* y *Global Compact*. La adhesión a estas iniciativas fortalece el compromiso del IE con la RS y permite compartir su experiencia con otras instituciones.

Por último, resaltar la gran cantidad de actividades que la institución lleva a cabo en lo relativo a la RS. A pesar de que la visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad se valora como elevada, la comprensión de los objetivos marcados dentro de la RS de la institución se estima como media. Por ello, sería recomendable continuar trabajando en este aspecto, quizá organizando alguna sesión de trabajo con los grupos de interés en la que se expliquen las distintas iniciativas que se llevan a cabo, los objetivos que se persiguen y las maneras en las que se puede participar.

Así mismo, una revisión de las actuaciones realizadas en comparación con alguna de las iniciativas propias generalmente aceptadas en el ámbito de la RS podría ayudar a centrar más los esfuerzos en aspectos propios de este ámbito y a evaluar sus impactos.

3.1.12. University of Ghana Business School (UGBS)

Descripción de la institución

University of Ghana Business School (UGBS) es una institución educativa pública con sede en Accra (Ghana) que fue fundada en 1960. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 90 profesores/investigadores, 80 trabajadores de

administración y servicios y 3.000 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

UGBS es una escuela de negocios centrada en el desarrollo de recursos humanos y competencias de categoría mundial para atender a las necesidades de desarrollo nacionales y a los desafíos globales, a través de la calidad en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la difusión del conocimiento (University of Ghana Business School, 2015). La institución cuenta con profesores cualificados que están comprometidos con la investigación en distintas áreas (University of Ghana Business School, 2015).

En relación al contexto educativo, señalar que en los últimos años la reforma educativa de muchos países africanos ha sido testigo de una transición hacia tendencias internacionales (Kuyini, 2013).

En el caso de Ghana, en el año 2007 se produjo una reforma educativa dirigida a lograr objetivos tanto de orientación nacional como de orientación internacional (Kuyini, 2013). Esta reforma partía principalmente de tres puntos: 1) la iniciativa de Educación Para Todos (EPT); 2) la Convención sobre los derechos del Niño de las Naciones Unidas; y 3) las tendencias mundiales en materia de educación (Kuyini, 2013). Algunos componentes clave de esta reforma fueron los siguientes: duración de la educación básica establecida en 11 años; distintas opciones de continuación de los estudios después de la educación básica; educación básica gratuita y gastos compartidos en la educación post-obligatoria; actualización de los colegios de formación de profesorado e introducción de mejoras en las condiciones de los mismos; y énfasis en los contenidos de Tecnología de la Información y la Comunicación, y de Ciencia y Tecnología (Kuyini, 2013).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al profesor asociado y Jefe del Departamento de Organización y Gestión de Recursos Humanos de la institución, junto con información adicional obtenida de la página web de la escuela.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la escuela carece de un compromiso público y por escrito que sustente la RS o Sostenibilidad, pero muestra interés por tenerlo. A pesar de que existen unos valores corporativos, estos no están visibles, por lo que no pueden ser consultados por los grupos de interés.

UGBS no tiene identificada una política de RS, pero se encuentra en proceso de redactarla. Por ello, de momento no se han definido objetivos estratégicos, ni objetivos anuales, ni se han establecido programas o actuaciones concretas. Tampoco se realizan informes anuales sobre la gestión de la RS.

A pesar de que los objetivos de la RS no han sido definidos, en la encuesta se indica que las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado bajo (2/7). Además, se señala que la institución no cuenta con ningún departamento ni con posiciones específicas responsables de la gestión de la RS y que por el momento, no se utilizan instrumentos de gestión específicos. Sin embargo, sí existen planes de mejora de la RS de la institución; como se ha comentado anteriormente, se está formulando un nuevo plan estratégico que puede incluir objetivos relacionados con la RS.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad ha sido calificada como baja (2/7).

Como actuaciones relacionadas con la RS que la institución lleva a cabo se podrían destacar las siguientes:

- *Management Day*: evento en el que se invita a ponentes para hablar sobre distintos temas (cuestionario UGBS, 2015).
- Actividades de voluntariado en un hospital (cuestionario UGBS, 2015).
- Participación en actividades de limpieza (cuestionario UGBS, 2015).
- Investigación y publicaciones relacionadas con la RSC (University of Ghana Business School, 2015).
- *UGBS Conference on Business and Development*: en el año 2015 esta conferencia pone el foco de atención en el tema “Business in the Post-2015

Sustainable Development Agenda” (University of Ghana Business School, 2015).

A pesar de las intenciones de avanzar en la integración de la RS en su gestión, la institución no se ha adherido por el momento a ninguna iniciativa de fomento de la RS.

Grupos de interés

Dado que el diseño de un plan sobre la RS de la institución está aún en proceso, de momento no se ha identificado a los grupos de interés en lo que a RS se refiere, pero sí en términos académicos.

Los canales de comunicación que se utilizan habitualmente con estos grupos son los siguientes: vía web, cartas, reuniones periódicas y jornadas de puertas abiertas; y los resultados de la gestión se comunican a través de estos canales de forma muy baja (1/7).

En relación a la atención que la institución presta a sus grupos de interés en temas relacionados con lo académico, en la encuesta se recoge que las expectativas, los riesgos con respecto a los mismos y el impacto en ellos han sido identificados de una manera baja (2/7). Asimismo, la atención prestada a las quejas y reclamaciones ha recibido una valoración baja (2/7). Sin embargo, la atención a las consultas o solicitudes de estos grupos se ha valorado como media-alta (5/7). De acuerdo con estas valoraciones, podría señalarse la conveniencia de continuar trabajando las relaciones con los grupos de interés. Quizá en el diseño del nuevo plan sobre RS que la institución está llevando a cabo, cabría contemplar estos aspectos para tratar de mejorar la atención prestada a estos grupos.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,13/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (6).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (6).

- Transparencia en la promoción y designación de cargos (6).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (6).
- Prácticas justas en la toma de decisiones (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,75/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada se podría destacar el siguiente:

- Libertad de asociación (7).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,73/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (6).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,13/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1,25/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,00/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1,25/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 1,00/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 15: Puntuación media de UGBS obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	5,13
Personal-empleados	3,75
Alumnos y docencia	4,73
Investigación	4,13
Medio ambiente	2,00
Infraestructuras	1,25
Sociedad	2,00
Cadena de suministro	1,25
Inversión socialmente responsable	1,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son buen gobierno y ética, alumnos y docencia e investigación. Llama la atención que la valoración media obtenida en el resto de las áreas, no ha superado la puntuación media. Además, algunas áreas han obtenido puntuaciones muy bajas, como por ejemplo, inversión socialmente responsable, cadena de suministro o infraestructuras. Estas áreas constituyen sin duda ámbitos de aplicación de la RS en los que se debe continuar trabajando.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortaleza las mejoras que se están introduciendo en el área de la investigación, como por ejemplo: la participación en actividades de cooperación al desarrollo; la incorporación de criterios de sostenibilidad en la investigación; la existencia de un Comité de ética como paso previo a realizar una investigación; y el respeto a la propiedad intelectual, un área en el que era necesario trabajar debido a la ocurrencia de casos de plagio.

Por otro lado, se reconoce como debilidad que no todas las personas en la universidad comprenden los objetivos de la RS. No obstante, se espera que esto cambie en el futuro con la política de RS que se está redactando.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que el hecho de que la institución carezca de una política sobre RS definida, implica la ausencia de una formalización en el proceso de gestión (ausencia de objetivos, ausencia de revisiones periódicas, etc.), lo que puede estar ocasionando una baja eficacia en la gestión de la misma. Sin embargo, UGBS parece estar interesada en mejorar su gestión en este ámbito, lo que se pone de manifiesto en su intención de desarrollar un plan sobre RS. Dentro de este plan podrían contemplarse como aspectos prioritarios, la identificación de los grupos de interés y de las áreas principales de actuación, de manera que se puedan mejorar las relaciones con estos grupos y la atención a las necesidades más apremiantes.

En segundo lugar, comentar la conveniencia de acompañar a la política de RS que sea definida, de una mayor visibilidad de las medidas que se lleven a cabo, así como de una mayor comunicación de los resultados obtenidos por su implementación, de manera que pueda incrementarse la comprensión de las iniciativas llevadas a cabo por la institución en materia de RS.

Por último, resaltar que podemos interpretar que la institución se encuentra en un proceso incipiente de integración de la RS, que se pone de manifiesto en sus intenciones

y en la atención que ha dado a las áreas que ha considerado como prioritarias, como los avances que la institución ha llevado a cabo en el ámbito de la investigación.

3.1.13. Sauder School of Business-University of British Columbia (UBC)

Descripción de la institución

Sauder School of Business es una escuela de negocios que pertenece a *University of British Columbia (UBC)*, una institución educativa pública con sedes en Vancouver y Okanagan, Columbia Británica (Canadá) que fue fundada en 1915. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 115 profesores/investigadores, 225 trabajadores de administración y servicios y 3750 estudiantes (250 estudiantes de máster y 3500 estudiantes de grado), según la información proporcionada en el cuestionario.

UBC es un centro global de investigación y enseñanza (University of British Columbia, 2015). Su perspectiva de emprendimiento, anima a los estudiantes y a los trabajadores de la institución a conducir el descubrimiento y a explorar nuevas vías de aprendizaje (University of British Columbia, 2015). Entre las prioridades estratégicas de la institución, destacan la excelencia en la investigación y el compromiso con la comunidad (University of British Columbia, 2015).

La escuela *Sauder School of Business* proporciona a sus estudiantes una perspectiva global de los negocios y el mercado internacional (Sauder School of Business-University of British Columbia, 2015). Sus programas pretenden generar líderes del negocio capaces de conducir el cambio y moldear las industrias y organizaciones del mundo (Sauder School of Business-University of British Columbia, 2015).

En relación al contexto educativo de Canadá, destacar el interés del país por atraer y retener a estudiantes internacionales (Ortiz y Choudaha, 2014). Al igual que en muchos países desarrollados, la esperanza de vida de los canadienses ha aumentado y la tasa de natalidad ha disminuido (Ortiz y Choudaha, 2014). En el futuro, esto podría ocasionar dificultades en el sistema de bienestar social y en el mantenimiento de la tasa de crecimiento económico actual (Ortiz y Choudaha, 2014).

Al mismo tiempo, la economía canadiense demanda personas calificadas que puedan conducir el crecimiento económico (Ortiz y Choudaha, 2014). Según el gobierno,

dos tercios de los puestos de trabajo que se creen con vista al año 2020, requerirán estudios superiores (Ortiz y Choudaha, 2014). Para dar respuesta a estos desafíos demográficos, especialmente a los relacionados con el avance de la economía nacional, el país está impulsando la captación y retención de estudiantes internacionales (Ortiz y Choudaha, 2014). En este sentido, algunas medidas ya han sido iniciadas, como por ejemplo, el facilitar la transición a la residencia permanente a través de un programa conocido como *Canadian Experience Class Program (CEC)* (Ortiz y Choudaha, 2014). Además de medidas políticas, se hace necesario trabajar en los programas y servicios que las instituciones educativas ofrecen a los estudiantes internacionales para proporcionarles experiencias positivas que generen el interés de acudir y quedarse en el país (Ortiz y Choudaha, 2014).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al decano adjunto senior de la facultad, junto con información adicional obtenida de las páginas web de la universidad y de la escuela.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la institución muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés. Los valores que guían su actuación son los siguientes (University of British Columbia, 2015): la libertad académica, el avance del conocimiento, la excelencia, la integridad, el respeto mutuo, la equidad y el bien público.

Además, hay identificada una política de RS, pero no se ha podido conocer si para su definición se creó alguna comisión en la que participasen grupos de interés. En esta política se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos. Los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones fueron presupuestados. Periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos y anualmente se realizan reportes sobre la gestión de la RS, pero no se especifica de qué tipo son estos informes.

Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-bajo (3/7). Según lo indicado en la encuesta, la escuela no tiene ningún departamento encargado de la gestión de la RS, pero sí cuenta con ello la Universidad, que tiene además algunos puestos específicos encargados de esta gestión. Por otro lado, no se ha podido obtener información acerca de los instrumentos utilizados por la institución para gestionar la RS.

Respecto a la adhesión a iniciativas de fomento de la RS, en la encuesta se indica la adhesión a una iniciativa definida internamente.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es media-alta (5/7). Como evento que ha tenido lugar en el último año se indica un programa de convivencia focalizado en la sostenibilidad que tiene objetivos centrados en el comportamiento en el campus; además, se indica que la Universidad en su conjunto tiene un plan dedicado a este respecto.

La Universidad sirve y se compromete con la sociedad para incrementar el bienestar económico, social y cultural (University of British Columbia, 2015). Establece relaciones con las comunidades a las que sirve, en las que las decisiones sobre los medios y los fines se toman en colaboración, donde los costes y los beneficios son compartidos y donde el aprendizaje es recíproco (University of British Columbia, 2015). Como objetivos a destacar en este sentido estarían los siguientes (University of British Columbia, 2015):

- Ser un líder en fomentar la comprensión pública de los asuntos sociales y estimular actuaciones para el cambio positivo.
- Ser un líder en fomentar el bienestar social, cultural y económico a través del aprendizaje a lo largo de la vida y el compromiso con los estudiantes, antiguos alumnos, profesores, el resto de trabajadores de la institución y la comunidad.

A continuación se indican los objetivos principales que se persiguen a nivel de la Universidad en relación a la sostenibilidad, así como algunas de las actuaciones que se llevan a cabo para conseguirlos (University of British Columbia, 2015):

- Garantizar la economía sostenible de la universidad alineando los recursos con la visión de la Universidad y desarrollándolos de una manera sostenible y efectiva.

Las acciones que se llevan a cabo para la consecución de este objetivo serían las siguientes:

- Fortalecimiento de la cultura del uso de los planes estratégicos y financieros.
 - Fomento de una base financiera sólida para el éxito a largo plazo a través de la mejora continua y la diversificación de los ingresos.
 - Consecución de la excelencia en el funcionamiento de toda la institución.
- Convertir UBC en un “laboratorio vivo” en sostenibilidad social y medioambiental integrando la investigación, el aprendizaje, las operaciones y a los socios de la institución.

Las acciones que se llevan a cabo para la consecución de este objetivo serían las siguientes:

- Fomento de soluciones avanzadas desarrollando tecnologías innovadoras y verificando la aceptación social.
 - UBC como agente del cambio a través de la innovación, la integración, la demostración y la inspiración.
- Crear en la institución una comunidad activa y sostenible.

Las acciones que se llevan a cabo para la consecución de este objetivo serían las siguientes:

- Atención a las necesidades sociales.
- Expansión de la Comunidad U-Town@UBC.

Otras actuaciones relacionadas con la RS que la institución lleva a cabo son las siguientes:

-
- *Sauder Social Entrepreneurship – Kenia* (Sauder School of Business-University of British Columbia, 2015): programa con el que se presta ayuda a la juventud en Kenia para que puedan comenzar sus propios negocios a través del emprendimiento social. El programa consiste en un curso de cinco semanas de duración en el que estudiantes de UBC y de *Strathmore University* (Nairobi, Kenia) enseñan a estos jóvenes cómo desarrollar sus planes de negocio.
 - Investigación en distintas áreas (University of British Columbia, 2015): la universidad realiza numerosas investigaciones en campos como: salud mental; cultura y diversidad; medio ambiente; medicina; etc.

Grupos de interés

A través de la encuesta, no se ha podido obtener información acerca de cuáles son los grupos de interés de la institución. Del mismo modo, se indica que se utilizan varios canales de comunicación a nivel de la Universidad para comunicarse con ellos, pero no se especifica cuáles; y se sostiene que los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media (4/7).

Las expectativas de los grupos de interés, los riesgos y el impacto en ellos han sido identificados reciben un nivel de cuidado medio (4/7). La atención prestada a sus consultas o solicitudes, así como a las quejas y reclamaciones recibidas, también parece ser media (4/7). De acuerdo con estas valoraciones situadas en la media, parece que la atención prestada a los grupos de interés a nivel general está en una situación de desarrollo medio, por lo que, podría mejorarse tanto en el conocimiento que se tiene sobre ellos, como en la atención que se les presta.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,13/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (6).
- Transparencia en la promoción y designación de cargos (6).

- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,10/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Libertad de asociación (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (6).
- Respeto de las políticas y normas laborales (6).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (6).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (6).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (6).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).
- Oferta asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudio (6).
- Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes (6).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (6).
- Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,13/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (6).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías (6).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (6).
- Agua (6).
- Emisiones de CO2 (6).
- Consumo de papel (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,75/7.

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo a criterios de eficacia (6).
- Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente (6).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (6).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,17/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 2,75/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7.

Ninguno de los ítems de esta área ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 16: Puntuación media de Sauder School of Business obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	5,13
Personal-empleados	5,10
Alumnos y docencia	5,33
Investigación	5,13
Medio ambiente	5,33
Infraestructuras	5,75
Sociedad	4,17
Cadena de suministro	2,75
Inversión socialmente responsable	4,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son infraestructuras, medio ambiente y, alumnos y docencia. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media o media-alta a la mayoría de los ámbitos de aplicación de la RS. Sin embargo, el área de cadena de suministro ha recibido una puntuación baja, lo que indica la necesidad de priorizar la integración de la RS en este ámbito.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortalezas los siguientes aspectos: transparencia financiera y en la rendición de cuentas; transparencia en la designación de cargos; salud y seguridad en el trabajo; criterios de igualdad en la contratación y en la promoción; transparencia en la admisión de estudiantes; criterios de no discriminación; y criterios de ahorro energético en las instalaciones. Por otro lado, la institución reconoce como debilidades a nivel de la escuela de negocios: la falta de comprensión de las iniciativas

en responsabilidad social y sostenibilidad, de la comunicación con los grupos de interés, de los informes anuales que se realizan y de los instrumentos específicos que se utilizan, ya que todo ello está más centralizado a nivel de la Universidad y no a nivel de la escuela de negocios.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar que la institución parece tener un elevado compromiso con la RS y la sostenibilidad, lo que queda reflejado en el hecho de que cuente con una política de RS definida, en la que se hayan establecido objetivos estratégicos, objetivos anuales, y programas o actuaciones concretas para su consecución. Sin embargo, parece que todo ello está definido a nivel de la Universidad y no a nivel de la escuela de negocios. Este aspecto ha sido reconocido por la propia escuela como una debilidad, ya que ocasiona una falta de comprensión acerca de los distintos aspectos integrados en la gestión de la RS. Por ello, parece necesaria una mayor concreción de los objetivos a conseguir y de las actuaciones a llevar a cabo a nivel de la escuela de negocios, y entendemos que de otras unidades organizativas. Esto podría contribuir entre otras cosas a incrementar la implicación de sus miembros en la gestión de la RS.

En segundo lugar, señalar la recomendación de adherirse a iniciativas de fomento de la RS para poder compartir la experiencia en la gestión de la misma con otras instituciones y para alinear sus actuaciones con las expectativas de los grupos de interés y mejorar su visibilidad.

En tercer lugar, es digno de mención, propio de países en desarrollo, la incorporación de la RS en el área de las infraestructuras.

Por último, destacar tanto el programa *Sauder Social Entrepreneurship – Kenia* a través del cual estudiantes de la propia escuela prestan ayuda a jóvenes de Kenia en la puesta en marcha de sus proyectos, así como la labor de investigación que realiza la escuela en distintos campos, ya que pone de manifiesto la visión global de la RS de la institución.

4.1.14. Graduate School of Business (GSB)-University of Cape Town (UCT)

Descripción de la institución

Graduate School of Business (GSB) es una escuela de negocios que pertenece a *University of Cape Town (UCT)*, una institución educativa pública con sede en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) que fue fundada en 1829. Esta escuela cuenta en la actualidad con aproximadamente 36 profesores/investigadores, 75 trabajadores de administración y servicios y 648 alumnos (estudiantes de Executive Education no incluidos), según la información proporcionada en el cuestionario.

UCT se compromete con la formación de sus estudiantes para que dispongan no sólo de una adecuada educación, sino también para que sean conscientes de las responsabilidades de una ciudadanía democrática (University of Cape Town, 2015). La misión de la universidad es convertirse en un punto principal de encuentro académico entre Sudáfrica, el resto de África y el mundo, su reputación está respaldada por la labor investigadora que realiza (University of Cape Town, 2015).

Más concretamente, la escuela UCT tiene la misión de convertirse en una destacada escuela de negocios en mercados emergentes (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015). Los seis valores que rigen la actuación de la escuela son los siguientes (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015): pasión por el aprendizaje, fomento de un espíritu de innovación e indagación, crecimiento y desarrollo personal, valor del trabajo realizado, confianza en una comunidad de apoyo, y aceptación de responsabilidad para actuar de manera ética y con integridad profesional.

En relación al contexto educativo de Sudáfrica, señalar que el número de solicitudes recibidas por muchas de las principales universidades excede de lejos el número de plazas disponibles (WENR, 2013). El departamento de Educación y Formación Superior de Sudáfrica debe proporcionar alternativas a los miles de estudiantes que no pueden ser admitidos en las universidades (WENR, 2013). Se espera que la creación de dos nuevas universidades pueda ayudar a desbloquear el atasco actual en los procesos de admisión (WENR, 2013). Aquellos estudiantes que no logran obtener una plaza en la universidad, pueden cursar estudios en *Further Education and Training*

Colleges (FETs), centros de formación que los estudiantes suelen percibir como un último recurso (WENR, 2013).

Por último, señalar también que Sudáfrica tiene una población aproximada de 47 millones de personas y que muchas de ellas viven en regiones y municipios muy afectados por la pobreza (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2013). Por ello, existe una gran necesidad de educar a los nuevos empresarios para la creación de empresas que atiendan a las necesidades de la sociedad de una manera sostenible (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2013).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora de Relaciones Internacionales de la institución, junto con información adicional obtenida de las páginas web de la universidad y de la escuela, así como de un informe PRME realizado por la escuela en el año 2013.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la institución muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Según lo que se indica en la encuesta, la institución no tiene identificada ninguna política de RS. Sin embargo, se indica que sí fueron definidos objetivos estratégicos y objetivos anuales, que se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de los mismos, y que los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones fueron presupuestados. Además, se señala que la institución realiza revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y que se realizan informes anuales independientes. El instrumento utilizado en la gestión de la RS es el Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento.

La institución se ha adherido a la iniciativa de fomento de la RS *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. Gracias a ello, se ha podido acceder a un informe realizado por la escuela en el año 2013 que ha permitido completar la información de este estudio de caso.

Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-alto (5/7). Según lo indicado en la encuesta, la gestión de la RS se realiza desde dos centros diferentes: *Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship* y *Allan Gray Centre for Values-based Leadership*.

- *Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship* (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015): centro que nace en el año 2011 dentro de GSB y que surge en alianza con la *Fundación Bertha*. Este centro está dedicado al progreso de la innovación social y del emprendimiento y mantiene relación con otra unidad de la escuela de negocios, también dedicada al desarrollo del emprendimiento, denominada *Raymond Ackerman Academy of Entrepreneurial Development*. La innovación educativa, la asistencia sanitaria inclusiva y la innovación social entre otras, son algunas de las áreas prioritarias de actuación de *Bertha Centre*.

Como iniciativas a destacar llevadas a cabo desde este centro cabe destacar las siguientes (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015):

- *Social Innovation Lab (SIL)*: complemento al programa MBA que pretende apoyar y equipar a las personas que buscan el impacto social en los mercados emergentes. El curso proporciona una experiencia dinámica y práctica donde los estudiantes están inmersos en el diseño creativo y sostenible de procesos dirigidos al cambio social mediante el uso de múltiples estrategias de aprendizaje. Además, se cursan asignaturas que proporcionan a los alumnos una comprensión adecuada de la innovación social, así como las herramientas necesarias para trabajar en ello.
- *Student Social Venture Programme*: programa que apoya a las empresas sociales del sureste africano para mejorar la participación y el desempeño de las mismas en competiciones internacionales sobre negocio social como por ejemplo, *Global Social Venture Competition* y *Hult Prize*.
- Doctorado: desde este centro se trabaja en el desarrollo de un consorcio de investigadores reconocidos a nivel local o internacional que puedan centrarse en distintas áreas del emprendimiento social.

-
- Máster en Filosofía especializado en Innovación Inclusiva: formación interdisciplinaria y basada en la investigación, encaminada al desarrollo de soluciones sostenibles para los desafíos en África.
 - *Allan Gray Centre for Values-based Leadership* (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015): centro que nace también en el año 2011 dentro de GSB en asociación con *Allan Gray Orbis Foundation*. Este centro está dedicado a la exploración de caminos que permitan hacer negocio basado en la sostenibilidad, así como prácticas responsables generadoras de dignidad y sentido de pertenencia. A través de la investigación y la práctica, se pretende promover una comprensión holística de la gestión y los negocios, fomentar y mantener una innovación en el modelo de negocio basado en valores y desarrollar herramientas para llevar todo ello a la práctica.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad se considera como muy elevada (7/7). Como eventos que han tenido lugar en el último año se indican los siguientes:

- Conferencia Anual *Business of Social and Environmental Innovation*.
- Firma y defensa de PRME.
- Programa especial para la enseñanza de habilidades de emprendimiento a adolescentes.
- Fomento de actividades de voluntariado relacionadas con la RS entre los estudiantes.

Compromiso de la escuela con la simplificación de los procesos y la ayuda en el sector de servicios públicos, como por ejemplo en los hospitales. Otras actuaciones relacionadas con la RS que la institución lleva a cabo son las siguientes (University of Cape Town, 2015):

- Actividades de investigación.
- Compromiso con el desarrollo político.

-
- Mejora de la adecuación del currículo.
 - Oportunidades para el aprendizaje a lo largo de la vida.
 - *HIV/AIDS Institutional Coordination Unit (HAICU)*: unidad que juega un papel importante en dar respuesta al desafío del VIH/SIDA dentro del sector educativo. A través de sus programas, la institución pretende promover la prevención, el tratamiento, el cuidado y el apoyo para sus miles de estudiantes y empleados. Además, se realiza investigación sobre este tema.
 - *Disability Service*: servicio que trabaja para la eliminación de los obstáculos que puedan entorpecer el desarrollo del potencial de los estudiantes y trabajadores. Defiende la política de igualdad de oportunidades que ha sido adoptada por la universidad. Algunas de las iniciativas que se llevan a cabo desde este servicio son: apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, soluciones de acceso, intérprete de la lengua de signos, etc.
 - *Discrimination and Harassment Office (DISCHO)*: centro que asiste a la comunidad universitaria en materia de discriminación, acoso, acoso sexual, violencia doméstica y violación.
 - *Green Campus Initiative (GCI)*: iniciativa que comenzó en el año 2007 impulsada por estudiantes y trabajadores de la institución para atender asuntos de sostenibilidad en la universidad. La organización de voluntarios pretende producir un cambio duradero y convertir a UCT en una institución más respetuosa con el medio ambiente. Algunas de las actividades que se llevan a cabo desde esta iniciativa son las siguientes: *Green Week* (evento anual que dura una semana en el que se resaltan distintos temas sobre medio ambiente); *Ridelink* (programa que trata de buscar la reducción de las emisiones de carbono en la comunidad universitaria promoviendo el uso de la bicicleta, el transporte público y el uso compartido del automóvil); *e-Waste* (proyecto para la eliminación de equipo que contiene componentes electrónicos); reciclaje.
 - *Social Responsiveness Award*: premio que reconoce a los académicos que demuestran que el compromiso social mejora la enseñanza y el aprendizaje.

- Investigación: destacan cuatro iniciativas institucionales puestas en marcha para atender desafíos sociales apremiantes: 1) Iniciativa para la Seguridad y la Violencia; 2) iniciativa de la mejora de los colegios; Iniciativa para el Entorno Africano y el Desarrollo; 4) Iniciativa para la Pobreza y la Injusticia. Además, GBS se centra en tres bloques temáticos (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2015): finanzas, inversión y comercio en los mercados emergentes; innovación social y sostenibilidad; y liderazgo basado en valores.
- Conferencias: UCT organiza conferencias en relación a la sensibilidad social que son llevadas a cabo tanto por estudiantes, como por personal de la institución, como por ejemplo: *Social Responsiveness Symposium* o *Student Social Responsiveness Conference*.
- *GSB Hluma* (Graduate School of Business-University of Cape Town, 2013): plataforma on-line gratuita de aprendizaje puesta en marcha por GSB que pretende mejorar las habilidades de los emprendedores africanos para que puedan poner en marcha y hacer funcionar sus empresas en contextos extremadamente desafiantes.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: empleados y estudiantes. Los canales de comunicación que se utilizan habitualmente con ellos son el correo electrónico y la newsletter; y los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media-alta (5/7).

Las expectativas de los grupos de interés han sido identificadas de una manera muy elevada (7/7); y los riesgos con respecto a los mismos, así como el impacto generado en ellos han sido detectados de manera media (4/7). Las consultas o solicitudes se atienden de manera elevada (6/7) y las quejas y reclamaciones se atienden de manera media-alta (5/7). De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con estos grupos, podría decirse que la institución parece mostrar interés en tratar de incorporarles en la gestión de la RS, lo que puede contribuir a mejorar la calidad de la misma.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Incorporación del Código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones (7).
- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (7).
- Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción (7).
- Transparencia financiera y en la rendición de cuentas (6).
- Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,58/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (7).
- Libertad de asociación (7).
- Consideración en los criterios para la contratación, permanencia y promoción de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución (en la investigación, en la docencia o en actividades en el campus o en la comunidad) (7).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (7).
- Salud y seguridad en el trabajo (6).
- Respeto de las políticas y normas laborales (6).
- Adopción de criterios de no discriminación (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,80/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de admisión de alumnos (7).
- Transparencia en la evaluación de los estudiantes (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (7).
- Oferta asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudio (7).
- Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes (7).
- Atención y apoyo a la discapacidad (6).
- Condiciones de estudio seguras y saludables (6).
- Favorece la movilidad mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc. (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,75/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías (6).
- Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) (6).
- Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo (6).
- Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación (6).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (6).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,33/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (7).
- Existencia de políticas de compras verdes y responsables (6).
- Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,50/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo a criterios de eficiencia (7).
- Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones (7).
- Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua (7).

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,50/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (7).
- Se involucra en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o internacional (7).
- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (7).
- Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,25/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores (7).
- Atención a las políticas de comercio justo (7).

- Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (7).

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,50/7.

Los dos ítems que componen esta área han recibido puntuaciones elevadas:

- Fomenta el conocimiento de los criterios de inversión socialmente responsable en todos sus grupos de interés (7).
- Considera criterios de sostenibilidad y éticos en la realización de sus inversiones (6).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 17: Puntuación media de UCT obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	6,00
Personal-empleados	5,58
Alumnos y docencia	5,80
Investigación	5,75
Medio ambiente	4,33
Infraestructuras	6,50
Sociedad	5,50
Cadena de suministro	6,25
Inversión socialmente responsable	6,50

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son inversión socialmente responsable, infraestructuras y cadena de suministro. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media-alta o alta a la mayoría de los ámbitos de aplicación de la RS. La única área que ha recibido una puntuación media ha sido medio ambiente, pero las distintas actuaciones que se llevan a cabo desde *Green Campus Initiative* ponen de manifiesto que se está trabajando en ello.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortalezas que a nivel del Graduate School of Business, la RS se está incorporando en todas las actividades que se realizan, incluyendo los cursos, y que se está involucrando tanto a los estudiantes como al personal. Como debilidad se indica que todavía no hay una implementación práctica suficiente de todo ello y se señala como ejemplo el hecho de que no haya suficientes papeleras de reciclaje en el campus.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, destacar la labor que realizan los dos centros desde los cuales se gestiona la RS en la institución: *Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship* y *Allan Gray Centre for Values-based Leadership*, ya que gracias a su actividad, se vela por el progreso de la innovación social y del emprendimiento, así como por la exploración de caminos que permitan hacer negocio basado en la sostenibilidad. Por otro lado, señalar que a pesar de haber identificado exclusivamente como grupos de interés a los empleados y a los alumnos, la creación y actuación de estos centros pone de manifiesto la consideración de la sociedad y comunidad en las que se encuentra como grupo de interés.

En segundo lugar, señalar la elevada visibilidad que se da en el campus acerca del compromiso con la RS y la sostenibilidad, así como la cantidad y variedad de actividades que se llevan a cabo para trabajar distintas áreas de la RS: conferencias, formación, actividades de voluntariado, investigación, cuidado de la salud, apoyo a las personas con discapacidad, inclusión, respeto del medio ambiente, etc.

Por último, comentar la conveniencia de establecer una política de RS que permita formalizar la gestión de la RS en la institución de manera que se puedan establecer procedimientos de implementación que faciliten la puesta en marcha de las distintas iniciativas, aspecto que la propia institución reconoce como deficitario. Además, la definición de una política general de RS y su gestión desde la dirección general permitiría coordinar las actuaciones de los centros identificados y actuar con una mayor eficiencia.

4.1.15 INCAE Business School

Descripción de la institución

INCAE Business School es una institución educativa privada con sedes en Alajuela (Costa Rica) y Managua (Nicaragua) que fue fundada en 1964. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 39 profesores/investigadores (35 profesores y 4 investigadores), 213 trabajadores de administración y servicios y 260 estudiantes, según la información proporcionada en el cuestionario.

La misión de la escuela es promover activamente el desarrollo integral de los países a los que sirve a través de la formación de los líderes de los sectores clave y la mejora de sus prácticas, actitudes y valores (INCAE Business School, 2013). Desde su fundación, INCAE ha recibido consejo y apoyo académico de *Harvard Business School* y está dedicada a la enseñanza y a la investigación en materia de economía y empresas (INCAE Business School, 2013). La experiencia vivida por los estudiantes en su paso por la institución marca una diferencia en sus vidas, tanto a nivel profesional como a nivel personal (INCAE Business School, 2013).

En relación a la educación superior de Costa Rica y Nicaragua, señalar que en ambos países hay establecidos sistemas de acreditación que garantizan la calidad de la formación impartida. En Costa Rica, existe el *Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)*, creado en el año 1999 como organismo de acreditación nacional para los programas de la educación terciaria, bajo el mando del *Consejo Nacional de Rectores (CONARE)*, una sección del *Ministerio de Educación Pública* (WENR, 2007a). Por otro lado, en Nicaragua se encuentra el *Consejo Nacional de Universidades*, que fue creado en el año 1990 como un organismo de coordinación y consulta para todas las universidades (WENR, 2007b).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada al presidente de INCAE Business School, junto con información adicional obtenida del Informe de Progreso PRME realizado por la institución en el año 2013.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad y existen unos valores corporativos que pueden ser consultados por los grupos de interés.

Además, hay identificada una política de RS, pero no se ha podido conocer si para su definición se creó alguna comisión en la que participasen grupos de interés. En esta política, se marcaron objetivos estratégicos, objetivos anuales y se establecieron programas o actuaciones concretas para la consecución de dichos objetivos. Sin embargo, no se ha podido obtener información acerca de si los recursos necesarios para la puesta en marcha de estos programas o actuaciones fueron presupuestados. Por otro lado, aunque no se realizan revisiones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos, anualmente sí se elabora un informe integrado y existen planes de mejora sobre la RS. Además, se ha podido conocer que el instrumento utilizado en la gestión de la RS es el Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento.

Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio (4/7). Según lo indicado en la encuesta, la gestión de la RS se realiza de forma compartida por un departamento denominado Gestión Medioambiental y un departamento integrado en otro departamento llamado Departamento Campus y Acogida. Además, existe la figura del Coordinador Medioambiental.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es elevada (6/7). Como eventos que han tenido lugar en el último año, en la encuesta se indican los siguientes: semana del medio ambiente; actividades para crear conciencia de la importancia de los desplazamientos al trabajo; y actividades de reciclaje de aparatos electrónicos.

Además, la institución lleva a cabo otras actuaciones relacionadas con la RS, entre las que se podrían destacar las siguientes (INCAE Business School, 2013):

- Formación en desarrollo y gestión sostenible para todos los estudiantes de la escuela: dentro del programa MBA existe una concentración de asignaturas en Desarrollo Sostenible, y para aquellos que no cursan este itinerario, existe la posibilidad de escoger algunas de sus asignaturas como optativas. Por otro lado, el *Master of International Agribusiness Management Program (MIAM)*, trabaja

la importancia del papel de las empresas del sector rural en el desarrollo sostenible y el alivio de la pobreza en Latinoamérica.

- Juramento ético: estudiantes de la institución firmaron el *OATH Project*, un juramento que pretende mejorar el mundo del negocio, añadiendo un componente ético-personal a los valores de RS y sostenibilidad.
- Investigación: la escuela comparte los resultados de las investigaciones que realiza con el gobierno, los sectores del negocio y las sociedades, con el fin de ejercer una influencia positiva sobre ellos y promover el cambio.
- Foro de Centroamérica: foro de dos días de duración que fue celebrado en el año 2013 y en el que los temas principales fueron: energía, incorporación logística, crecimiento económico inclusivo y desarrollo.
- Foro *Think Forward Latin America*: foro que tuvo lugar en el año 2012 y en el que se trataron conceptos de gestión estratégicos para atender cuestiones específicas, desafíos y necesidades de las compañías de Latinoamérica.
- Política medioambiental: la institución es consciente del impacto medioambiental que genera con sus actividades y además, busca entrenar a los líderes para el desarrollo de la región a través de la promoción de iniciativas de desarrollo sostenible. Por ello, la escuela ha desarrollado una política medioambiental que implica actividades relacionadas con la eficiencia energética, la gestión de desperdicios sólidos, la educación medioambiental, etc.

Otros proyectos de la institución relacionados con el medio ambiente son los siguientes: evaluación del riesgo en los proyectos de inversión pública; proyecto de Eficiencia y Energía Renovable (iniciativa que busca además, contribuir a una mayor diversidad de género en los organismos de toma de decisión del sector de Energía en Centroamérica, reforzando las habilidades de liderazgo de las mujeres que ocupan posiciones ejecutivas en el sector); etc.

En relación a la adhesión a iniciativas de fomento de la RS, cabe destacar que a través de la encuesta no se ha podido obtener información a este respecto. Sin embargo, tras consultar la página web oficial de PRME, se ha podido acceder a un Informe de

Progreso realizado por la escuela en el año 2013 que ha permitido conocer su adhesión a esta iniciativa, así como completar la información de este estudio de caso.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés: partners y accionistas o propietarios.

Los canales de comunicación que se utilizan habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, reuniones periódicas, newsletter, reuniones e informes periódicos. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma muy elevada (7/7).

Las expectativas de los grupos de interés y los riesgos respecto a los mismos han sido identificados de una manera muy elevada (7/7), mientras que el impacto en ellos ha sido analizado de manera media (4/7). Las consultas o solicitudes de los grupos de interés, así como las quejas y reclamaciones se atienden de manera muy elevada (7/7). De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con estos grupos, podría decirse que la institución parece incorporarles en la gestión de la RS. Como aspecto en el que continuar trabajando, podría comentarse la evaluación del impacto que tienen las actuaciones llevadas a cabo sobre estos grupos.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7.

Todos los ítems han recibido la valoración máxima.

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,83/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Transparencia en los procesos de selección (7).
- Libertad de asociación (7).

- Salud y seguridad en el trabajo (7).
- Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc. (7).
- Adopción de criterios de no discriminación (7).
- Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.) (7).
- Percepción del personal sobre la institución (7).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6,60/7.

Todos los ítems de esta área han recibido una valoración alta o muy alta, excepto el ítem “Atención y Apoyo a la discapacidad” que en comparación, llama la atención por haber recibido una valoración media-baja (3).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 5,75/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación (7).
- Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación (7).
- Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual (7).

Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7.

Todos los ítems han recibido la valoración máxima.

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7.

Todos los ítems han recibido la valoración máxima.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 6/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas (7).
- Promueve las actividades de voluntariado entre el personal (7).
- Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad (6).
- Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales (6).
- Favorece la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas (6).

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7.

Todos los ítems han recibido la valoración máxima.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 7/7.

Todos los ítems han recibido la valoración máxima.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 18: Puntuación media de INCAE obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	7,00
Personal-empleados	5,83
Alumnos y docencia	6,60
Investigación	5,75
Medio ambiente	7,00
Infraestructuras	7,00
Sociedad	6,00
Cadena de suministro	7,00
Inversión socialmente responsable	7,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son buen gobierno y ética, medio ambiente, infraestructuras, cadena de suministro e inversión socialmente responsable. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención superior a la media a todas las áreas evaluadas, habiendo obtenido puntuaciones muy elevadas en las cinco comentadas anteriormente, por lo que parece que todas ellas se atienden de manera adecuada.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortaleza las iniciativas relacionadas con la RS que lleva a cabo en las áreas: gobierno y ética, medio ambiente, infraestructuras y cadena de suministro; y como debilidad, aquellas relacionadas con el cuidado y apoyo a la discapacidad de los estudiantes y el personal de la institución.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, destacar el hecho de que la institución tenga identificada una política de RS, así como unos objetivos y unos programas de actuación establecidos, ya que esto pone de manifiesto el interés de la escuela por trabajar la RS.

En segundo lugar, destacar las distintas iniciativas que la institución lleva a cabo en los diferentes ámbitos de la RS, en especial, aquellas relacionadas con la incorporación de contenidos sobre desarrollo y gestión sostenible en los programas, así como el cuidado y respeto del medio ambiente. Además, parece que la comunicación de los resultados de la gestión de la RS a los grupos de interés es muy elevada.

Por último, resaltar la adhesión de la institución a la iniciativa de fomento de la RS *Principles for Responsible Management Education (PRME)*, ya que ello pone de manifiesto el compromiso de INCAE con la RS y permite compartir su experiencia con otras instituciones.

4.1.16. HKUST Business School - Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)

Descripción de la institución

HKUST Business School es una escuela de negocios que pertenece a *Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)*, una institución educativa pública con sede en Hong Kong SAR (China) que fue fundada en 1991. Esta institución cuenta en la actualidad con aproximadamente 650 profesores/investigadores (incluyendo académicos permanentes e invitados), 3.000 trabajadores de administración y servicios y 13.500 estudiantes (9.000 de Grado y 4.500 de Posgrado), según la información proporcionada en el cuestionario.

HKUST tiene la misión de contribuir al avance del aprendizaje y del conocimiento a través de la enseñanza y la investigación (HKUST, 2015). Pretende ser una universidad destacada, capaz de producir un impacto internacional significativo y un fuerte compromiso local (HKUST, 2015).

Más concretamente, la misión de la escuela de negocios consiste en favorecer el progreso en el conocimiento del negocio global, desarrollar líderes del negocio para el mundo, y contribuir al avance económico y social de la región (HKUST Business School, 2015b).

En relación al contexto educativo de Hong Kong, señalar que en los últimos años se han puesto en marcha una serie de reformas educativas que han tenido implicaciones tanto a nivel de duración de los estudios (la educación secundaria se ha reducido un año y los estudios de grado se han ampliado un año), como a nivel de currículo (mayor foco en asignaturas que trabajan la creatividad, el debate y el pensamiento crítico) (Clark, 2011).

Por otro lado, se está trabajando en la creación de programas de colaboración con universidades internacionales, así como en que alguna de ellas establezca campus en Hong Kong (Clark, 2011). Además, se ha estado trabajando en el reconocimiento de los estudios a nivel internacional para que aquellos estudiantes que quieran estudiar fuera de China puedan hacerlo sin dificultad, al tiempo que se ha fomentado la atracción de

estudiantes internacionales, facilitando la inscripción en programas de estudio y la obtención de visas (Clark, 2011).

Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la Directora Adjunta de los programas MBA y al Asistente de Programas MBA, junto con información adicional obtenida de las páginas web de la universidad y de la escuela, así como de un informe PRME realizado por la escuela en el año 2015.

Situación actual de la RS en la institución

La Alta Dirección de la escuela muestra un compromiso público y por escrito que sustenta la RS o Sostenibilidad. Como valores corporativos de la escuela, caben destacar los siguientes (HKUST Business School, 2015a): excelencia académica, educación con enfoque amplio, construcción de competencia y capacidad, liderazgo y trabajo en equipo, perspectiva internacional, visión y orientación al futuro y normas éticas.

No se ha podido conocer si la institución tiene identificada una política de RS, ni si se han marcado objetivos estratégicos u objetivos anuales. Sin embargo, en la encuesta se sostiene que se han establecido programas o actuaciones concretas relacionadas con los objetivos de la RS. Tampoco se ha podido conocer si periódicamente se realizan revisiones del cumplimiento de los objetivos ni si existen planes de mejora de la RS, pero sí que anualmente se realizan informes integrados.

- Las personas de la institución parecen comprender los objetivos marcados dentro de la RS de la institución y ser competentes y capaces de actuar para su consecución en un grado medio-alto (5/7). Según lo indicado en la encuesta, la gestión de la RS se realiza de forma interdepartamental, a través de un equipo de trabajo creado a tal efecto y la participación de miembros de distintos departamentos. Además de este grupo de trabajo, existen otras oficinas que también trabajan en el ámbito de la RS. A continuación se describe todo ello: Unidad de Sostenibilidad (HKUST, 2015): esta unidad pretende facilitar la creación e implementación de un plan de sostenibilidad integral, centrado en reducir o eliminar los impactos medioambientales de la

institución, atender y gestionar los riesgos resultantes del cambio climático y de la carencia de recursos, y preparar a los estudiantes para el futuro.

La unidad cuenta con unas figuras denominadas “Eco-Reps”, estudiantes que son elegidos cada año académico y que diseñan y llevan a cabo proyectos para mejorar el desempeño sostenible en el campus.

- HKUST Connect (HKUST, 2015): su objetivo es movilizar a los miembros de la universidad para que estén activamente comprometidos con las actividades de aprendizaje y de servicio que se llevan a cabo para el beneficio de la comunidad.
- Oficina de Estudiantes (HKUST, 2015): esta oficina cuenta con un programa denominado *Hang Seng Bank Green Ambassador Program*, que gracias al patrocinio del *Banco Hang Seng*, se ha diseñado para promover la educación medioambiental. Con este programa se pretende convertir a los estudiantes en modelos a seguir y en agentes del cambio en el ámbito medioambiental, tanto en la Universidad como en la comunidad en su conjunto. Este programa implica actividades como: formación, proyectos de contribución a la comunidad, prácticas, actividades multiculturales, etc.
- Oficina de Salud, Seguridad y Medio Ambiente y el Comité correspondiente (HKUST, 2015): esta oficina fue creada con el objetivo de garantizar que la enseñanza, la investigación y otras acciones de la institución, se lleven a cabo de manera segura y respetuosa con el medio ambiente y en cumplimiento con las regulaciones legales. La oficina se encarga de desarrollar políticas y procedimientos de seguridad y medioambientales, así como de proporcionar los servicios necesarios para garantizar su implementación. También se trabaja con los estudiantes para generar una adecuada conciencia de la importancia de todas estas acciones.

Como instrumento utilizado en la gestión de la RS se identifica el Código de conducta y/o Código ético o normas internas de comportamiento.

La visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad es media-alta (5/7). Como evento que ha tenido lugar en el último año, en la encuesta se

indica el *HKUST Service Learning Day 2015*. Este evento reúne a estudiantes, profesores, personal de la institución y antiguos alumnos, quienes durante un fin de semana se distribuyen en la comunidad local para participar en distintas oportunidades de servicio a la comunidad, como por ejemplo: recogida de comida, talleres, asistencia a personas mayores y a personas con discapacidad, etc. (HKUST, 2015).

Otras actuaciones relacionadas con la RS que la institución lleva a cabo son las siguientes (HKUST Business School, 2015a):

- **Formación:** HKUST incorpora en las formaciones de negocio que imparte, distintas materias sobre responsabilidad y ética en los negocios. Los estudiantes de grado, tienen dos asignaturas obligatorias denominadas “Business Ethics and the Individual” y “Business Ethics and Social Responsibility”. Además, tienen la opción de cursar “Business Ethics and Policy”. Por otro lado, los estudiantes de posgrado deben cursar la asignatura obligatoria “Responsible Leadership and Ethics” y tienen la opción de cursar otras asignaturas optativas como: “Corporate Governance”, “Business, Environment and Sustainability”; o “Social Entrepreneurship and Venture Philanthropy”.
- **Servicio Social:** los estudiantes de la universidad tienen la opción de involucrarse en un proyecto de aprendizaje de servicio social donde pueden aplicar sus conocimientos académicos para servir a la comunidad, al tiempo que los miembros de la comunidad se benefician de sus servicios de voluntariado.
- **Investigación y publicaciones.**
- **Sostenibilidad en el campus:** la institución pretende transformar el campus de Clear Water Bay en un espacio respetuoso con el medio ambiente, para lo cual, entre otras iniciativas, se han puesto en marcha las siguientes: colocación de papeleras de reciclaje de cristal, papel, metal y plástico; recogida de ropa y otros objetos y su donación a organizaciones sin ánimo de lucro, etc.

En relación a la adhesión a iniciativas de fomento de la RS, cabe destacar que a través de la encuesta no se ha podido obtener información a este respecto. Sin embargo,

tras consultar la página web oficial de PRME, se ha podido acceder a un Informe de Progreso realizado por la escuela en el año 2015 que ha permitido conocer su adhesión a esta iniciativa, así como completar la información de este estudio de caso.

Grupos de interés

En la institución se han identificado los siguientes grupos de interés, los cuales se presentan ordenados de mayor a menor prioridad: estudiantes, antiguos alumnos, empleados, gobierno, partners, sociedad, accionistas o propietarios, empleadores, proveedores y medios de comunicación.

Los canales de comunicación que se utilizan habitualmente con los grupos de interés son los siguientes: persona de contacto, correo electrónico, vía web, cartas, reuniones periódicas, newsletter, encuestas e informes periódicos. Los resultados de la gestión de la RS se comunican a través de estos canales de forma media-alta (5/7).

Las expectativas de los grupos de interés y los riesgos con respecto a los mismos han sido identificados de una manera media (4/7), mientras que el impacto en ellos ha sido identificado de forma algo superior (5/7). Sus consultas o solicitudes se atienden de manera media-alta (5/7) y las quejas y reclamaciones de manera elevada (6/7). De acuerdo con las valoraciones medias dadas al análisis de las relaciones con estos grupos, podría decirse que la institución parece mostrar interés en incorporarles en la gestión de la RS, lo que puede contribuir a mejorar la calidad de la misma.

Áreas de atención en las que se centra la RS

Buen gobierno y ética

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,75/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada cabe destacar el siguiente:

- Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno (6).

Personal-empleados

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,58/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada cabe destacar el siguiente:

- Libertad de asociación (6).

Alumnos y docencia

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,6/7.

Como ítem característico que ha tenido una puntuación elevada cabe destacar el siguiente:

- Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural (6).

Investigación

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,38/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.Medio ambiente

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,78/7.

Como ítems característicos que han tenido puntuaciones elevadas se podrían destacar los siguientes:

- Energía (6).
- Emisiones de CO2 (6).

Infraestructuras

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 3,50/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

Sociedad

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

Cadena de suministro

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4,50/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

Inversión socialmente responsable

La puntuación media obtenida en esta área ha sido 4/7.

Ninguno de los ítems ha obtenido puntuaciones elevadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la puntuación media obtenida en cada una de las áreas de atención en las que se centra la RS de esta institución:

Tabla 19: Puntuación media de HKUST obtenida en las distintas áreas de RS.

Área de atención de RS	Puntuación media encuesta
Buen gobierno y ética	4,75
Personal-empleados	4,58
Alumnos y docencia	4,60
Investigación	4,38
Medio ambiente	4,78
Infraestructuras	3,50
Sociedad	4,00
Cadena de suministro	4,50
Inversión socialmente responsable	4,00

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los valores medios obtenidos, puede observarse que las principales áreas en las que esta institución centra su actuación son medio ambiente, buen gobierno y ética, y alumnos y docencia. A nivel global podría decirse que la institución presta una atención media a la mayoría de los ámbitos de aplicación de la RS. Sin embargo, el área de infraestructuras ha recibido una puntuación media-baja, lo que indica la necesidad de continuar trabajando en este ámbito.

Fortalezas y debilidades

La institución reconoce como fortaleza los grupos de trabajo que han sido implementados para trabajar la RS, así como las colaboraciones con la Oficina de Salud, Seguridad y Medio Ambiente. Por otro lado, reconoce como debilidad su desempeño en los siguientes aspectos: uso de productos reciclados, criterios de ahorro energético en las instalaciones, y acuerdos de colaboración con los distintos agentes sociales.

Discusión

Tras analizar la información descrita anteriormente, cabría comentar los siguientes aspectos:

En primer lugar, señalar los distintos centros desde los que se lleva a cabo la gestión de la RS en la institución: Unidad de Sostenibilidad, Oficina de Estudiantes, Oficina de Salud, Seguridad y Medio ambiente y HKUST Connect. Gran parte de las actividades que se llevan a cabo desde estas oficinas están relacionadas con el área del medio ambiente. A pesar de que la institución reconozca como debilidad su desempeño en aspectos como el uso de productos reciclados o los criterios de ahorro energético en las instalaciones, las iniciativas que se están llevando a cabo desde estos centros, como por ejemplo, la colocación de papeleras de reciclaje, el fomento de la educación medioambiental, etc. ponen de manifiesto el interés por trabajar y mejorar en este ámbito. Esto nos lleva a plantear la necesidad de coordinar la actuación de estas oficinas y revisar las actuaciones para reforzar otras áreas.

En segundo lugar, destacar el interés de la institución por incorporar en la formación del ámbito empresarial que imparte, materias sobre responsabilidad y ética en los negocios, de manera que sus estudiantes puedan en un futuro trabajar siguiendo criterios de sostenibilidad.

Por último, resaltar la adhesión de la institución a la iniciativa de fomento de la RS *Principles for Responsible Management Education (PRME)*. El hecho de que a través de la encuesta no se haya podido conocer la adhesión a esta iniciativa, lleva a pensar que quizás la visibilidad en el campus del compromiso con la RS y la sostenibilidad podría no ser tan elevada como se indica en la encuesta (5/7). Por ello, se recomienda continuar trabajando en este sentido de manera que todos los miembros de la institución puedan estar informados de ello y puedan consultar los distintos informes que se vayan realizando periódicamente.

En todo caso se intuye que la adhesión a esta iniciativa es muy reciente y que, por tanto, esto sea la causa de que los esfuerzos por incorporar la RS en la gestión están en sus inicios, como se deriva de los valores medios que presentan.

Del análisis del estudio de casos se ratifica la hipótesis 1, es decir, las instituciones analizadas están en un proceso de integración de la RS en sus procesos de gestión, con un mayor o menor desarrollo como hemos podido comprobar y vamos a ratificar con el análisis transversal, para lo cual en general se han adherido a alguna de las iniciativas internacionales.

Las muestras de las prácticas realizadas y el desarrollo de la RS que se han presentado pueden servir de ejemplo y animar a otras instituciones para su incorporación.

3.2. Resultados del análisis transversal

El análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a 16 de las 28 escuelas que pertenecen a la *Global Network for Advanced Management (GNAM)*, nos permite identificar el perfil en relación a la responsabilidad social de las instituciones universitarias que conforman la asociación. Lo que nos ha revelado información de interés respecto a los aspectos en los que la asociación en conjunto puede verse reforzada, así como sobre cuáles podría contribuir a su impulso, proporcionando formación o proponiendo a sus asociados trabajar de forma conjunta para consensuar un marco común que facilite el desarrollo de la RS de los distintos miembros que la componen.

En primer lugar, resaltar el comportamiento en relación a una serie de aspectos que nos proporcionan una idea del estado de la cuestión. Se ha observado que los resultados del estudio muestran unas pautas de comportamiento comunes entre los miembros de la organización en relación a la RS (siendo la escala utilizada de 1 a 7, y por tanto, la puntuación media = 4). Destaca un compromiso con la RS por parte de las instituciones analizadas como consecuencia de los resultados obtenidos (Tabla 20) en relación con el interés por dar visibilidad a su actuación y comunicarla, así como por el esfuerzo que se está empezando a llevar a cabo para conocer claramente cuáles son las expectativas de los grupos de interés y por dar respuesta a los aspectos generalmente aceptados como específicos de este tipo de instituciones.

Tabla 20: Aspectos generales de la RS analizados.

Aspectos generales de la RS analizados	Puntuación media
Grado de visibilidad general que se da al compromiso con la RS	5,00/7
Comunicación de los resultados de la gestión de la RS a los grupos de interés	4,50/7
Identificación de las expectativas de los grupos de interés	4,44/7
Alumnos y Docencia	5,53/7
Buen Gobierno y Ética	5,45/7
Investigación	5,30/7
Personal y Empleados	5,20/7
Cadena de Suministro	4,88/7
Infraestructuras	4,70/7
Sociedad	4,64/7
Medio ambiente	4,42/7
Inversión Socialmente Responsable	4,22/7

Fuente: elaboración propia.

De forma más precisa y atendiendo a las diferentes cuestiones analizadas podemos resaltar:

- a) En relación a la identificación de los grupos de interés:

H2: Las universidades son conscientes de la necesidad de identificar a los stakeholders para desarrollar las políticas de RSU y existe un cierto consenso en los stakeholders identificados.

El conjunto de las instituciones (81,25%, ver Anexo IV, p. 285) confirma la hipótesis 2 al haber identificado claramente sus grupos de interés, predominando la atención a los siguientes: empleados (11/16), alumnos (11/16) y sociedad (8/16), es decir, que han sido identificados por la mitad o más de la mitad de las escuelas. Señalar que la elección del grupo Sociedad en algunos casos puede haberse hecho como representativo de varios grupos de interés, es decir, como un grupo muy abierto.

- b) En relación con la integración de la RS en la gestión de las instituciones (Tabla 21):

Las instituciones analizadas sólo han constituido una unidad específica para gestionar la RS en un 31,25 % de los casos, predominan las instituciones que integran esta responsabilidad en otras unidades organizativas (43,75%), ya sea, la Dirección General, la unidad responsable de la investigación o la unidad responsable de la docencia,

como consecuencia de la mayor atención que prestan a aspectos relacionados con esas áreas de gestión. Ante esta situación, se considera que a nivel de asociación se debería compartir la experiencia acerca de disponer o no de una unidad organizativa independiente para detectar las ventajas e inconvenientes, así como los aspectos que pueden influir en ello.

Tabla 21. Aspectos relacionados con la gestión.

Aspecto analizado	No	Si	Otro	NS/NC
Unidad de gestión	25 %	31.25%	43.75 %	---
Puestos o comités interdepartamentales	18.75%	68.75%	---	12.5%
Participación de los grupos de interés	18.75%	37.5%	---	43.75 %
Adhesión a iniciativas de RS	18.75%	68.75%	---	12.5%
Definición de Políticas de RS	25%	68.75%	---	6.25%
Definición de objetivos estratégicos	25%	62.5%	---	12.5%
Definición de objetivos anuales	37.5%	50%	---	12.5%
Programas o actuaciones relacionados con la RS	12.5%	87.5%	---	---
Elaboración de presupuestos para la asignación de recursos a la gestión de la RS	25%	56.25%	---	18.75%
Elaboración de informes anuales	12.5%	87.5%	---	---

Así mismo, en un 68,75% de los casos se crean comités interdepartamentales para tratar de gestionar la RS de forma transversal, aunque sólo se conoce que en un 37,5 % de los casos se cuenta con los grupos de interés en estos comités. Como se ha señalado con anterioridad en este trabajo, la incorporación de los grupos de interés en la gestión de la RS es fundamental para poder responder a sus expectativas, por lo que su incorporación en las comisiones de definición de esta política resulta esencial y, por tanto, resaltamos esta cuestión como una de las debilidades de gestión de la RS en estas instituciones.

En relación a la hipótesis 1 que planteábamos:

H1: El desarrollo de la RS a través de iniciativas de los organismos internacionales ha generado un desarrollo de la responsabilidad social empresarial, al que se han incorporado las universidades como entidades generadoras de conocimiento, porque son partícipes en el proceso de formación de los futuros responsables de esas organizaciones y de la sociedad en general, y porque como organización tienen que liderar con el ejemplo.

Según el estudio realizado, esta hipótesis se confirma al haberse adherido el 56,25% de las instituciones analizadas a los principios PRME de Naciones Unidas (ver Anexo VI, p. 287). La adhesión a iniciativas de fomento de la RS es fundamental para poder compartir experiencias de gestión en este ámbito.

Es de resaltar que iniciativas internacionales muy aceptadas en el ámbito empresarial como: SA8000, AA1000, STARS, ISO26000, ISO9000, no han sido seleccionadas por ninguna de las instituciones analizadas, lo que interpretamos como muestra del desconocimiento de su existencia.

De las instituciones analizadas, sólo el 68,75% reconocen estar definiendo las políticas de RS, y aún menos, el 62,5% reconoce definir objetivos estratégicos al respecto, y sólo el 50% objetivos anuales, que les permitan realizar un control y una evaluación de cómo se está actuando al respecto.

Sin embargo, se ha puesto de manifiesto un comportamiento bastante avanzado en la integración en la gestión a medio y corto plazo de su compromiso con la RS, así en un 87,5% las instituciones reconocen diseñar programas o planes de actuación al respecto, pero sólo se presupuestan en un 56,25% de los casos. Todo ello nos lleva a pensar que estas actuaciones son fruto del interés mostrado en integrar la RS en su gestión, pero que sólo se lleva a cabo posiblemente a iniciativa de las personas comprometidas, sin una política clara de actuación a largo plazo. En este contexto es comprensible que los objetivos solamente se comprendan en un grado medio (4/7), confirmando así las hipótesis 4 y 5:

H4: No hay un marco común en el desarrollo de la RSU, existe una gran diversidad en la incorporación de las distintas iniciativas internacionales.

Para gestionar la RS se ha identificado una media de instrumentos utilizados de 1,21, aspecto que llama la atención al compararlo con las 13 propuestas de instrumentos que se hacen en la encuesta, además de una decimocuarta opción de respuesta abierta (ver Anexo V, p. 286). Es de resaltar que el instrumento más mencionado es el Código de conducta y/o código ético o normas internas de comportamiento, pero sólo por el 50% de las instituciones.

Señalar que instrumentos como la implantación de un sistema de incentivos para motivar hacia el cumplimiento de los objetivos no ha sido seleccionado por ninguna institución, consecuencia quizás de la falta de identificación de objetivos, como se ha mencionado anteriormente.

Incrementar el número de instrumentos empleados podría contribuir a aumentar la eficacia en la gestión de la RS, por lo que se recomienda trabajar en este sentido.

Una de las fortalezas puesta de manifiesto en los resultados es que en un 87,5 % de los casos (ver Anexo VI, p. 287) se elabora algún tipo de informe al respecto. Sin embargo, a pesar de ello, como se ha mencionado anteriormente puede ser que no baste con la elaboración del informe, hay que divulgarlo, hay que darlo a conocer, y por ello, se considera que todavía hay que seguir avanzando en la visibilidad y comunicación de la RS.

Destaca la gran diversidad de formatos existentes y que predomina el informe PRME en más del 50% de las instituciones analizadas, viéndose en algunos casos, acompañado de otros tipos de informes.

Otro de los informes que más se han seleccionado es el informe integrado, pero tal y como se ha mencionado en el análisis de casos, su selección nos hace pensar que se trata de un informe que pretende integrar en un solo documento distintos tipos de información pero que no responden al modelo propuesto por *Integrated Reporting*.

c) En relación con la comunicación con los grupos de interés:

Para la comunicación con los grupos de interés, las escuelas parecen utilizar en general distintos canales de comunicación con los grupos de interés (Anexo VII, p. 288), por término medio se utilizan hasta 6 medios diferentes de comunicación, predominando: persona de contacto, correo electrónico, vía web, reuniones periódicas, cartas e incluso la elaboración de *newsletters*.

Señalar que canales como las entrevistas, las encuestas o los focus group, medios que serían más propios para conocer las expectativas de los grupos de interés, se utilizan en muy pocos casos, lo que es coherente con los resultados tan bajos de la participación de los grupos de interés (37.5 %), tal y como se ha mencionado anteriormente.

- d) En relación a los aspectos propios de la RSU, relacionados con las diferentes áreas de actuación.

Una revisión de las valoraciones medias nos permitirá identificar los aspectos que se encuentran más desarrollados y que son identificados como parte de la RSU (aquellos que presentan valores medios altos), a la vez que se podrán identificar qué aspectos clave propios de la RSU están aún en proceso de desarrollo (valoraciones medias bajas), y deben ser, por tanto, reforzados por las instituciones y la Asociación.

d.1. Buen gobierno y ética

En lo que se refiere al buen gobierno y ética, la mayor parte de los ítems presentan una atención por encima de la media. Interesaría especialmente reforzar aspectos como: la transparencia en la promoción y designación de cargos, prácticas justas en la toma de decisiones y la igualdad de género en los órganos del gobierno. Una buena campaña de comunicación es fundamental para respaldar la percepción de la transferencia y el proceso de toma de decisiones. La igualdad de género en los órganos del gobierno está cobrando cada vez más relevancia en el mundo de la educación superior, debido al enfoque en temas de diversidad e inclusión.

Tabla 22. Valoración media de atención a los ítems de Buen Gobierno y Ética.

Buen Gobierno y Ética	Puntuación Media
Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones	5,63
Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno	5,50
Transparencia financiera y en la rendición de cuentas	5,63
Transparencia en la promoción y designación de cargos	5,19
Prácticas de prevención de fraude y anti-corrupción	5,81
Prácticas justas en la toma de decisiones	5,38
Compromiso con la mejora continua en todos sus proceso	5,50
Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno	5,00
Total	5,45

Fuente: elaboración propia.

d.2. Personal.

Existe una percepción generalizada en la educación superior de la necesidad de reforzar ciertas prácticas y funciones relacionadas con el área de Recursos Humanos, como son: prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar, formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc., consideración de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución en los criterios para la contratación, permanencia y promoción, y la asignación de recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales. Las escuelas se beneficiarían de poder contemplar las mejores prácticas implementadas en las empresas privadas, dado su afán por atraer y retener al mejor talento. Otra iniciativa recomendable sería un ejercicio de benchmarking entre los departamentos de Recursos Humanos de las escuelas miembros de la GNAM, como se está haciendo con otros departamentos (p.ej. Carreras Profesionales y Antiguos Alumnos).

Tabla 23. Valoración media de atención a los ítems relacionados con el Personal.

Personal	Puntuación Media
Transparencia en los procesos de selección	5,63
Libertad de asociación	6,25
Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar	4,69
Salud y seguridad en el trabajo	5,63
Respeto de las políticas y normas laborales	5,50
Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc.	4,63
Consideración en los criterios para la contratación, permanencia y promoción de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución (en la investigación, en la docencia o en actividades en el campus o en la comunidad).	4,25
Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc.	5,44
Atención y apoyo a la discapacidad	5,25
Adopción de criterios de no discriminación	5,44
Asignación de recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.)	4,81
Percepción del personal sobre la institución	5,13
Total	5,20

Fuente: elaboración propia.

d.3. Alumnos y Docencia.

Referente a lo que la mayoría de las instituciones de educación superior consideran su esencia, los alumnos y la docencia, los ítems a reforzar incluyen: la concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación, la oferta de asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudios, la organización de cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los alumnos y el análisis de los rendimientos del proceso formativo. Esta área es clave desde el punto de vista de visibilidad porque se ha observado que los alumnos prestan interés a estos aspectos a la hora de elegir una institución, como consecuencia de su mayor interés por ser ciudadanos responsables, por lo que buscan fortalecer sus perfiles para poder tener un impacto en la sociedad en el futuro. Quieren cambiar el mundo y son precisamente estas áreas las que sirven de vehículo para que puedan lograr sus metas.

Tabla 24. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Alumnos y Docencia.

Alumnos y Docencia	Puntuación Media
Transparencia en los procesos de admisión de alumnos	6,19
Transparencia en la evaluación de los estudiantes	5,56
Atención y apoyo a la discapacidad	5,00
Adopción de criterios de no discriminación	5,38
Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural	5,50
Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación	4,81
Oferta de asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de la RS de forma transversal en los diferentes planes de estudios	4,81
Organización de cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes	4,89
Condiciones de estudio seguras y saludables	5,50
Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación	5,38
Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución	5,06
Análisis del nivel de satisfacción de los alumnos	5,38
Análisis de los rendimientos del proceso formativo	4,63
Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimiento de las investigaciones	5,00
Favorece la movilidad, mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc.	5,13
Total	5,53

Fuente: elaboración propia.

d.4. Investigación.

En relación con la investigación destaca la necesidad de favorecer la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías, adoptar medidas para compartir los resultados de las investigaciones, favorecer la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migración, impacto medioambiental, etc.), analizar los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.) e introducir criterios de sostenibilidad en la investigación. Todos estos puntos anteriormente mencionados requieren de un Departamento de Investigación sólido, con los recursos humanos y económicos necesarios para lograr los objetivos marcados y con el apoyo de los órganos

del gobierno. Pero resaltar además que son precisamente los ítems más específicos o relacionados con la RS o sostenibilidad los que requieren mayor atención.

Tabla 25. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Investigación.

Investigación	Puntuación Media
Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación	5,81
Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías	5,19
Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones	5,13
Favorece la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migración, impacto medioambiental, etc.)	4,88
Análisis de los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.)	5,06
Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo	5,50
Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación	5,00
Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual	5,88
Total	5,30

Fuente: elaboración propia.

d.5. Medio Ambiente.

En lo que se refiere a los ítems relacionados con el medio ambiente se observa que el conjunto de los ítems presentan valores más bajos que otras áreas. Posiblemente por la apreciación de que al tratarse de una actividad de servicios el impacto en el medio ambiente es menor que en otras actividades, y por ello se le presta una menor atención.

Por encima de aspectos como el consumo de energía o de agua, las emisiones de CO₂ y el consumo de papel, las escuelas han identificado la necesidad de reforzar el análisis del impacto que tiene el ruido en el medio ambiente. La existencia de políticas de compras verdes y responsables es un aspecto a seguir desarrollando, mientras que el uso de productos reciclados y la adopción de políticas comunes de transporte, parecen ser asignaturas pendientes en muchas escuelas.

Tabla 26. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Medio Ambiente.

Medio Ambiente	Puntuación Media
Energía	5,00
Agua	4,56
Ruido	4,00
Emisiones de CO2	4,50
Consumo de papel	4,63
Existencia de políticas de compras verdes y responsables	4,38
Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos	4,75
Favorece el uso de productos reciclados	4,19
Adopción de políticas comunes de transporte	3,75
Total	4,42

Fuente: elaboración propia.

d.6. Infraestructuras.

Existe un consenso entre las escuelas participantes de la GNAM sobre que el análisis del impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el entorno ambiental, así como la adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua, son los dos temas que más requieren de atención para fortalecer su actuación responsable en el área de las infraestructuras de sus instituciones.

Tabla 27. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Infraestructuras.

Infraestructuras	Puntuación Media
Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia	5,00
Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente	4,50
Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones	4,81
Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua	4,50
Total	4,70

Fuente: elaboración propia.

d.7. Sociedad.

Las escuelas miembros de la GNAM señalan la promoción de las actividades de voluntariado entre el personal como un área de mejora, junto con la involucración del personal en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o

internacional. También destaca la necesidad de favorecer la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas, un área en el cual existen cada vez más oportunidades gracias al establecimiento de alianzas como la GNAM.

Tabla 28. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Sociedad.

Sociedad	Puntuación Media
Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas	4,75
Promueve las actividades de voluntariado entre el personal	4,50
Se involucre en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o internacional	4,63
Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad	5,50
Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales	4,69
Favorece la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas	3,75
Total	4,64

Fuente: elaboración propia.

d.8. Cadena de Suministro.

En lo que se refiere a la cadena de suministro de las escuelas participantes, los puntos que han valorado más negativamente las escuelas participantes son la exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores, y la atención a las políticas de comercio justo. Claramente son relaciones que mantienen con empresas y organismos externos que si no se cuidan pueden llegar a perjudicar su relación con sus stakeholders, ya que además son aspectos que están siendo demandados a todo tipo de organizaciones.

Tabla 29. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Cadena de Suministro.

Cadena de Suministro	Puntuación Media
Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores	4,50
Atención a las políticas de comercio justo	4,50
Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato	5,32
Garantía de cumplimiento en las fechas de pago	5,19
Total	4,88

Fuente: elaboración propia.

d.9. Inversión Socialmente Responsable.

El área de Inversión Socialmente Responsable (ISR), es el área que presenta el nivel de integración más bajo. La consideración de criterios éticos y de sostenibilidad a la hora de realizar sus inversiones se está empezando a incluir como parte de la RSU, pero esa incorporación no se promueve entre sus stakeholders. Todo ello nos lleva a pensar en la falta de formación por los responsables de la gestión de la RS acerca de esta área por lo que creemos que es esencial la colaboración entre los miembros de la asociación para compartir las experiencias que hayan tenido al respecto y fomentar la incorporación de criterios éticos y sostenibles en sus inversiones.

Tabla 30. Valoración media de atención a los ítems relacionados con Inversión Socialmente Responsable.

Inversión Socialmente Responsable	Puntuación Media
Consideran criterios de sostenibilidad y éticos en la realización de sus inversiones.	4,25
Fomenta el conocimiento de los criterios de inversión socialmente responsable en todos sus grupos de interés.	4,19
Total	4,22

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar la valoración media de cada uno de los ítems que componen las áreas de análisis, se confirma la hipótesis 3:

H3: El nivel de desarrollo de la RSU no es homogéneo.

Así mismo se ratifica la hipótesis H5, ya que se observa que los niveles de atención más altos se centran en las áreas Buen Gobierno y Ética, Personal, Alumnos y Docencia e Investigación. Coherente además con la selección de grupos de interés que predominan y con el interés mostrado por integrarlo en su actividad de forma transversal.

H5: No hay un marco común en el desarrollo de la RSU, existe una gran diversidad en los aspectos desarrollados.

Así mismo, la hipótesis se ratifica por la diversidad que se observa en la atención a los diferentes ítems que componen las distintas áreas, una manifestación más de la falta de conocimiento y de adhesión a las diferentes iniciativas como se ha mencionado anteriormente.

A pesar de no existir un estándar para medir la varianza o la desviación típica, que además se vería afectada por el contexto, observamos que sí se aprecian diferencias en las respuestas que las distintas escuelas han dado a los ítems de las áreas de estudio, y que por tanto, no podemos decir que haya un perfil único de desarrollo de la RSU en la asociación.

3.3. Resultados del análisis de la influencia del tamaño y del área geográfica en la RSU de las instituciones analizadas

Para determinar la posible influencia del tamaño de las instituciones analizadas en los contenidos de la RSU se ha realizado un test de diferencia de medias de las 9 áreas objeto de estudio de los 16 casos analizados (Anexo IX, p. 290) en relación con variable tamaño (Anexo XI, p. 292). De la misma manera se ha procedido a realizar un test de diferencia de medias de las 9 áreas de los 16 casos analizados en relación con la variable localización (Anexo X, p. 291).

El Anexo IX (p. 290) contiene distintos estadísticos descriptivos de la muestra completa ($n = 16$) en las nueve áreas de análisis. El Anexo XI (p. 292) muestra los mismos estadísticos, pero agrupando las escuelas por código de tamaño (Código tamaño 1, $n = 5$; Código tamaño 2, $n = 5$; Código tamaño 3, $n = 6$). El Anexo X (p. 291) los muestra en función de la localización de la escuela (Código localización 1, $n = 4$; Código localización 2, $n = 12$). Tanto en los Anexos XI y XII (p. 293 y 294) se muestra el nivel de crítico (p) de la comparación de medias entre los grupos.

Los resultados ponen de manifiesto (ver Anexo X, p. 291) que no se encuentran diferencias estadísticamente significativas cuando se comparan los promedios de los grupos de localización en ninguna de las nueve áreas de interés, no confirmándose por tanto la hipótesis 7:

H7: La RSU varía en función del área geográfica en el que se encuentre ubicada la institución académica.

En relación a la hipótesis 6, al realizar la comparación de promedios por tamaño de la empresa, únicamente se encuentran diferencias en las áreas de Sociedad y Cadena de Suministro.

H6: La RSU se ha desarrollado más en entidades universitarias de mayor tamaño.

En el área Sociedad, mediante la prueba H de Kruskal-Wallis se rechaza la hipótesis global de igualdad de medias. Para conocer los grupos que difieren entre sí, se aplica una comparación de medias U de Mann-Whitney para cada par de grupos (con corrección de Bonferroni para evitar el aumento de la probabilidad de error tipo I por familia de comparaciones, utilizando por tanto un $\alpha_k = ,05/3 = ,016$). Sólo se encuentran diferencias de promedios entre los grupos *Código tamaño 2* y *Código tamaño 3*, $p = ,010$. El grupo *Código tamaño 1* no difiere significativamente de los otros dos ($p > ,016$ en ambos casos). Es decir, sólo se encuentran diferencias entre las escuelas de entre 300 y 2000 estudiantes y las de más de 2000 estudiantes.

En el área Cadena de Suministro, puesto que con el ANOVA se rechaza la hipótesis nula de igualdad de todas las medias, se realizan análisis a posteriori para conocer dónde se encuentran las diferencias. En este área de análisis se encuentran diferencias entre los promedios los grupos *Código tamaño 2* y *Código tamaño 3*, ($p = ,024$ en la prueba *post hoc* de Turkey). Sin embargo, el grupo *Código tamaño 1* no difiere significativamente de los otros dos. Es decir, sólo se encuentran diferencias entre las escuelas de entre 300 y 2000 estudiantes y las de más de 2000 estudiantes.

Podríamos decir, que en las áreas de Sociedad y Cadena de Suministro si hay diferencias de actuación influidas por el tamaño de las instituciones analizadas. A lo largo del análisis de los resultados se ha ido dando respuesta al objetivo 5, es decir, se han ido dando recomendaciones acerca del modelo de gestión de la rs para las universidades a las que se unen la consideración de las buenas prácticas destacadas en el análisis de casos.

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

**CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA DE
INVESTIGACIÓN**

Finalmente en el Capítulo 4, presentamos las principales conclusiones del estudio realizado, con una valoración crítica de las aportaciones y limitaciones del mismo. También proponemos nuevas líneas de investigación para el futuro, así como una nueva escala de medida de la presencia de la RSU y la sostenibilidad en las instituciones universitarias.

4.1. Conclusiones

En los últimos veinte años se ha desarrollado un cierto interés por incorporar la responsabilidad social en la gestión, no sólo en la empresa privada, sino también en las entidades públicas, y a su vez en las instituciones universitarias, sean de carácter público o privado, como consecuencia de la demanda de los stakeholders.

Los resultados de la revisión bibliográfica sobre la RSU en las áreas de investigación presentadas proporcionan una guía y orientación para las instituciones de educación superior interesadas en incorporar los conceptos de responsabilidad social o sostenibilidad. Mientras que la investigación empírica nos ha dado la oportunidad de obtener una visión exploratoria internacional del nivel de integración de la RSU.

Varios temas y reflexiones surgieron de la investigación llevada a cabo, que pueden resumirse como sigue.

Se observa un interés por ser socialmente responsable por parte de las instituciones analizadas, pero sin embargo, son pocas las instituciones que han integrado ese interés en su sistema de gestión, como muestra la falta de identificación de instrumentos de gestión, salvo la consideración de los códigos de conducta o códigos éticos. Ese interés conlleva que se realizan muchas actividades para dar respuesta a su misión y valores, pero no de forma planificada, ni coordinada, sino en muchas ocasiones derivado de políticas particulares de personas o departamentos, sin tener claro si verdaderamente responde a las expectativas de los grupos de interés.

Esto nos lleva a llamar la atención sobre la necesidad de integrar la RS en los sistemas de gestión siguiendo las iniciativas internacionales ya existentes.

A pesar de la diversidad de iniciativas de RS, específicas y no específicas del sector, son pocas las instituciones que se adhieren a ellas, de forma general, por lo que

consideramos que puede existir un cierto desconocimiento al respecto, que esperamos combatir en la medida que podamos con el desarrollo de esta investigación, o también puede ser causa de un cierto miedo a adquirir un compromiso que no se pueda atender, para lo que la divulgación de las bondades de la integración de la RS en la gestión es clave para animar a los responsables de las instituciones a ello.

El conjunto de las instituciones tiene identificados claramente sus grupos de interés, predominando la atención a los empleados, alumnos y sociedad, de acuerdo con los grupos prioritarios identificados por Tetreová y Sabolová (2010). Se ha observado que la mayoría de las instituciones utilizan canales de comunicación diversos para sus relaciones con los grupos de interés, sin embargo, no tenemos claro que se haga un uso eficaz de esos medios ya que predomina el uso de medios de comunicación unidireccionales, que tratan exclusivamente de comunicar lo que se hace, por lo que no se utilizan para analizar las expectativas de los grupos de interés, en consonancia con los resultados tan bajos sobre la consideración de su participación en el desarrollo de la RSU. Para ello recomendamos la consideración de la iniciativa AA1000SES para establecer mecanismos de relación con los grupos de interés y responder a sus expectativas.

Mientras que los diferentes mecanismos de información, herramientas de evaluación e iniciativas revisadas varían en su propósito, alcance y función, en última instancia, comparten objetivos similares. Los sistemas de gestión de la sostenibilidad y las herramientas de información discutidas facilitan la captura de datos de referencia sobre el desempeño económico, social y ambiental, y de gobierno; así como la información orientada a los procesos de gestión que suponga una incorporación exitosa de la gestión de la sostenibilidad en las universidades.

La investigación realizada proporciona una base para la planificación estratégica mediante la identificación de temas importantes y los métodos para establecer y alcanzar objetivos de RSU. Sistemas tales como STARS o la propuesta de Global Compact permiten a las instituciones medir lo que los campus están haciendo y cómo lo están haciendo, evaluando la integración de la sostenibilidad a través de diferentes áreas funcionales de la Universidad y su campus, así como el benchmarking entre campus e instituciones, ayudando a compartir éxitos, desafíos y oportunidades. Los mecanismos de información tales como GRI o los informes de progreso del Pacto Mundial permiten la comunicación efectiva de los resultados de la evaluación de la sostenibilidad.

Para integrar la gestión de la RS y definir sus políticas las entidades analizadas se adhieren en su mayoría al Pacto Mundial y a los principios PRME de Naciones Unidas. Además, la realización de los *Informes de Progreso* o de cualquier otro tipo de informe permite ampliar enormemente la visibilidad de las acciones llevadas a cabo por las escuelas, así como los resultados obtenidos. Por estas razones, se recomienda a las escuelas que no están adheridas a ninguna iniciativa de fomento de la RS que valoren esta posibilidad.

En base a lo comentado anteriormente, se considera necesario favorecer un formato común de gestión de la política de RS para los centros universitarios, integrando las iniciativas de Naciones Unidas (Global Compact y PRME), junto con otras iniciativas internacionales, para favorecer y facilitar la implantación de criterios de sostenibilidad.

De acuerdo, con Filho (1999) es la conciencia individual la que favorece el desarrollo de la RS, para lo cual es clave la comunicación, sin embargo, a pesar de la elaboración de informes en el análisis de casos hemos evidenciado que en ocasiones no se divulgan a través de la web, luego difícilmente conseguirán dar a conocer sus actuaciones y liderar con el ejemplo. En este sentido los resultados obtenidos muestran que las instituciones analizadas de carácter internacional están aún en línea con los resultados obtenidos por Ruiz y Soria (2009) sobre divulgación de la RS. Es necesario que las instituciones universitarias avancen en este sentido en un contexto en el que la transparencia es una de las prioridades a nivel internacional y en las que además esa transparencia les puede servir para diferenciarse y mejorar su reputación en un mundo globalizado y competitivo.

Se observa un cierto desconocimiento de algunos términos específicos como es el hecho de que se mencione que se elaboran informes integrados y no son realmente informes que respondan a la iniciativa Integrated Reporting, o el desconocimiento de iniciativas como la ISO 26000 entre otras. Este desconocimiento puede ser fruto de una de las limitaciones del estudio empírico como es el que la encuesta la hayan contestado personal con distintas responsabilidades, pero a su vez va en línea con la demanda de formación para el personal planteada por Udeaja et al. (2015).

Las instituciones analizadas presentan una gran diversidad en la atención de los distintos ítems que desarrollan las áreas o ámbitos de la RS propias de los centros

universitarios. Los resultados han puesto de manifiesto que el mayor esfuerzo se está haciendo en la atención de las áreas Buen Gobierno y Ética, Personal, Alumnos y Docencia e Investigación. Áreas que responden a los intereses puestos de manifiesto en la revisión de la literatura, por un lado a la demanda de incorporar la ética en el gobierno de cualquier tipo de institución (Matten y Moon, 2004) y a la necesidad de formar y generar conocimiento al respecto como señalaba Jakobsen et al. (2005), aunque en este sentido es de resaltar que a pesar de los esfuerzos que se están llevando a cabo, como pone de manifiesto la cantidad de prácticas reflejadas en el análisis de casos, se ha evidenciado también como debilidad la necesidad de formar al personal para conseguir que todas estas prácticas sean eficaces.

En oposición a los resultados de la literatura previa (Velázquez et al., 2005; Larrán et al. 2010; EMB-ABIS, 2013) en los que se resaltaba la preponderancia de información relacionada con la gestión del impacto en el medio ambiente, nuestros resultados sin embargo demandan una mayor atención de los ítems analizados en esta área. Este mismo comportamiento se observa en el área infraestructura contra la satisfacción que mostraban los decanos y profesores del EMB-ABIS (2013) respecto a los logros conseguidos en la planificación y diseño de edificios e instalaciones.

Otro de los aspectos a destacar es la necesidad de prestar mayor atención a la incorporación de políticas de compras responsables, en línea con los resultados del EFMD-ABIS (2013).

Las debilidades presentadas en el análisis transversal servirán de base para facilitar la asignación de presupuestos o animar a las instituciones a implementar sistema de incentivos que motiven su atención y desarrollo. Pero a su vez estas debilidades deberían ser priorizadas por asociaciones y organismos internacionales, como GNAM, EFMD o Pacto Mundial, entre otros, porque son los que tienen una mayor capacidad para influir y contribuir en el desarrollo de la RSU.

En todo caso el comportamiento no ha sido homogéneo, el comportamiento observado en cada una de las instituciones se ha presentado con el estudio de casos, lo que nos ha permitido acercarnos aún más a las particularidades de cada organización.

El análisis de la posible influencia en ese comportamiento del tamaño de las entidades no ha podido ser probado estadísticamente, posiblemente como consecuencia

del tamaño reducido de la muestra, salvo en el caso del comportamiento en las áreas de Sociedad y Cadena de Suministro, precisamente dos de las áreas en las que los niveles de atención son bajos (una muestra más de la diversidad).

Destacar que tampoco hemos podido ratificar estadísticamente la influencia de la localización en los resultados, en contra de los resultados previos mostrados por Matten y Moon (2014), o por Romolini et al. (2015).

En resumen, el panorama de la literatura de RSU proporciona información valiosa sobre los atributos importantes de la responsabilidad social en la educación superior, reconociendo que su realización requiere un compromiso a largo plazo que debe tener eco en su misión y en sus declaraciones de objetivos, y que debe incorporarse en todas las actividades sobre las que se articula la gestión de un centro universitario (Cho et al. 2014). Pero no debemos olvidar que los organismos internacionales y los gobiernos correspondientes con responsabilidad en la educación universitaria también deberían considerar los resultados para participar de forma consensuada en buscar un marco de referencia para la integración de la RS en las universidades, pero que no quede exclusivamente en unas directrices generales sino que vaya acompañado de las medidas oportunas que lo favorezcan.

Como limitaciones del estudio tenemos que reconocer que el estudio empírico presenta los resultados de 16 casos, por lo que aún estando en línea con estudios previos en este ámbito (Gerholz y Heinemann (2015), Brunstein et al. (2015)) consideramos que los resultados sólo pueden ser considerados como una aproximación a la realidad, que presenta la ventaja de ser una referencia internacional. Otra de las limitaciones, ya comentada, es que el cuestionario ha sido respondido por personal de las instituciones analizadas con distintos grados de responsabilidad, ello ha podido limitar la información obtenida, pero que dada la importancia de la visibilidad y divulgación de la información de la RS, creemos que esa limitación queda equilibrada por el hecho de que la información obtenida representa esa visibilidad y por tanto pone en valor la necesidad de incidir en ello, porque de acuerdo con Dearlove (2002) tanto los académicos como los administradores tienen que trabajar en colaboración y compartir la visión.

4.2 Prospectiva de investigación

La investigación nos ha hecho reflexionar sobre el desarrollo de la RSU y nos ha permitido poner en evidencia el camino que queda por recorrer.

Al hilo de las limitaciones mostradas creemos que podría ser de interés realizar este mismo estudio en un mayor número de instituciones para lo que se requiere el apoyo de asociaciones de entidades universitarias. Así mismo, otro posible objeto de estudio sería profundizar mediante la realización de entrevistas a distintos miembros de la GNAM para conocer mejor la realidad del nivel de integración de la RS en algunos de estos campus, para conocer más claramente, los retos y dificultades que conlleva la integración de la RS.

Una futura investigación es podría ser fruto de la colaboración entre las instituciones de educación superior y los directores de Recursos Humanos y altos ejecutivos en temas de RS, más específicamente, ayudándoles a identificar los retos en sus empresas y así definir las prioridades educativas y de aprendizaje. El estudio de la EFMD-ABIS (2013) analizó este punto, pero se limitó a preguntar a los encuestados por su conocimiento de la existencia de esta colaboración, sin entrar en más detalle, creando de esa manera una línea de investigación interesante a explorar.

Otra posible área a explorar es el rol que tienen las agencias de acreditación en liderar una agenda de temas medioambientales, sociales, económicos y de gobernanza. En el estudio de la EFMD-ABIS (2013), se puso de manifiesto que no había uniformidad en las opiniones sobre el impacto favorable que estaban teniendo estas agencias.

Por último, otro de los estudios a realizar sería ampliar el conocimiento de los posibles factores que puedan influir en el desarrollo de la RSU, aunque en nuestra investigación no se hayan encontrado prácticamente diferencias como consecuencia de una posible incidencia del tamaño o de la localización. Pero creemos que si somos capaces de ampliar la muestra podríamos avanzar en la obtención de resultados en este sentido. Ampliando además el análisis a variables como el carácter público o privado de las entidades o a la posible influencia de las políticas educativas de los diferentes países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility. (2008 a). *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*. London, United Kingdom: AccountAbility.
- AccountAbility. (2008 b). *AA1000 Assurance Standard 2008*. London, United Kingdom: AccountAbility.
- Adler, P.S. (2002). Corporate Scandals: It's Time for Reflection in Business Schools. *Academy of Management Executive*, 16 (3), 148-149.
- Adomssent, M., Godemann, J. y Michelsen, G. (2008). Sustainable University – empirical evidence and strategic recommendations for holistic transformation approaches to sustainability in higher education institutions. En *Proceedings of the 4th International Barcelona Conference on Higher Education, Vol. 7. Higher education for sustainable development*. Barcelona: Global University Network for Innovation - GUNI.
- Argandoña, A. (2008). *La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas y Medianas*. Recuperado de: http://www.iese.edu/es/files_html/5_40821.pdf
- Asian Institute of Management. (2014). *Progress Report-United Nations Principles for Responsible Management Education*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Asociación de Universidades Jesuitas de Latinoamérica – AUSJAL. (2009). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba, Argentina: Alejandría Editorial.
- Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education - AASHE. (2011). *STARS Version 1.1 Technical Manual*. Recuperado de: http://www.aashe.org/files/documents/STARS/stars_1.1_administrative_update_on_e_technical_manual.pdf
- Ayuso, S. (2009). Estructura Organizativa de la RSC en las empresas españolas. Recuperado de: <http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-3Estructura-organizativa-RSC.pdf>

-
- Ayuso, S. y Mutis, J. (2010). United Nations Global Compact- a tool for ensuring global business responsibility? *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4 (2), 28-38.
- Ballou, B., Heitger, D. y Landes, C. (2006). The future of corporate sustainability Reporting. *Journal of Accountancy*, 202 (6), 65-74.
- Banco Mundial. (2013). *Agua urbana en el Valle de México: ¿un camino verde para mañana?*. Recuperado de: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/03/12/000425962_20130312111818/Rendered/PDF/759170WP0P11990n0e10Valle0de0Mexico.pdf
- Betancur, J.H. y Naranjo, L.A. (2009). *La Ética de la Responsabilidad Social Empresarial* (Caso de estudio para la enseñanza). Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado.
- Bonnett, M. (1999). Education for sustainable development: a coherent philosophy for environmental education? *Cambridge Journal of Education*, 29 (3), 313-324.
- Boyle, M.E. (2004). Walking Our Talk: Business Schools, Legitimacy, and Citizenship. *Business & Society*, 43 (1), 37-68.
- Bradshaw, D. (24 de octubre de 2011). Promising students. *Financial Times*. Recuperado de: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/f852facc-f92a-11e0-9d4e-00144feab49a.html#axzz3hw17CITk>
- Brown, R. (2013). *England's New Market Based System of Student Education: An Initial Report*. Recuperado de: <http://eric.ed.gov/?id=ED545184>
- Brunstein, J., Jaime, P., Pereira, D., d'Angelo, M.J. y Wagner, E. (2015). Assessment and evaluation of higher education in business management: an analysis of the Brazilian case in the light of social learning theory for sustainability. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1-22. doi: 10.1080/02602938.2015.1041096
- Burns, D.J. (2012). Exploring the Effects of Using Consumer Culture as a Unifying Pedagogical Framework on the Ethical Perceptions of MBA Students. *Business Ethics: A European Review*, 21, (1), 1-14.
- Campus In Power (2008). *Raise the Funds - Campus Action Toolkit*. Recuperado de: http://www.aashe.org/documents/resources/Raise_the_Funds_Toolkit.pdf

-
- Carlson, S. (2008). How green was my college. *Chronicle of Higher Education*, 54 (34), 4-5.
- Carroll, A.B. (1994). The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory. *Business and Society*, 33 (1), 128-131.
- Carroll, A.B., y Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85–105.
- Casani, F. y Pérez, C. (2009). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza. *Investigaciones de Economía de la Educación*, 4, 127-137.
- Casani, F., Pérez, C. y Rodríguez, J. (2010). Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social. *Calidad en la Educación*, 33, 255-273.
- Caulkin, S. (28 de marzo de 2004). Business Schools for Scandal. *The Observer*, p. 9.
- Ceulemans, K., De Prins, M., Cappuyns, V. y De Coninck, W. (2011). Integration of sustainable development in higher education's curricula of applied economics: large scale assessment, integration strategies and barriers. *Journal of Management & Organization*, 17 (5), 621-640.
- Chase, G. (1998). Faculty Development for Environmental Sustainability in Higher Education. *Electronic Green Journal*, 1 (9). Recuperado de: <http://escholarship.org/uc/item/0sb0f730>
- Chiras, D. (1998). *Environmental Science: A Systems Approach to Sustainable Development*. New York, New York: Wadsworth Publishing.
- Cho, C., Thomas, D., Falkenstein, M., Killian, S., O'Regan, P., Reno, M., ... Watson, M. R. (2014). Ethics, Responsibility, and Sustainability (ERS) in Business School Accreditation: Peer-Learning Perspectives. En *Discussion Draft 7.0 Globally Responsible Leadership Initiative - 50+20 Values in Action Group - Management Education for the World*. Recuperado de: http://50plus20.org/wp-content/uploads/2014/09/Values-in-Action_Draft-20140920.pdf
- Christensen, L.J., Peirce, E., Hartman, L.P., Hoffman, W.M, y Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times. Top 50 Global Business

-
- Schools: Baseline Data and Future Research Directions. *Journal of Business Ethics*, 73 (4), 347-368.
- Chua, A.Y.K., Goh, D.H. y Ang, R.P. (2012). Web 2.0 applications in government web sites: Prevalence, use and correlations with perceived web site quality. *Online Information Review*, 36 (2), 175 – 195.
- Clark, N. (2005). *Education in Japan*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2005/05/wenr-mayjune-2005-education-in-japan/>
- Clark, N. (2011). *Hong Kong's Education Reforms and Internationalization Plans*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2011/02/wenr-januaryfebruary-practical-information/>
- Clark, N. (2013). *Education in Mexico*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2013/05/wenr-may-2013-an-overview-of-education-in-mexico/>
- Clark, N. (2014). *Education in Indonesia*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2014/04/education-in-indonesia/>
- Clark, N. (2015). *Education in the Philippines*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2015/07/education-philippines/>
- Clark, N. y Ausukuya, C. (2013). *Education in Nigeria*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2013/07/an-overview-of-education-in-nigeria/>
- Clark, N. y Mihael, A. (2012). *Education in Turkey*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2012/09/wenr-september-2012-education-in-turkey/>
- Clayton, W. (26 de marzo de 2012). Why We Should Have an MBA Oath and Why I Will Take It. *The Harbus*. Recuperado de: <http://www.harbus.org/2012/mba-oath/>
- Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2010). *Una aproximación al estado de la RSE en la enseñanza en España*. Recuperado de: http://www.club sostenibilidad.org/f_publicaciones/rc_ensenanza.pdf
- Clugston, R.M. y Calder, W. (1999). Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education. En W. Leal Filho (Ed.), *Sustainability and University Life* (1-15). New York, New York: Peter Lang.

-
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>
- Commission of the European Communities. (2006). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Delivering on the modernisation agenda for universities - Education, research and innovation*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:c11089>
- ComunicaRSE. (19 de diciembre de 2011). La Universidad de Cantabria constituye Comité de Responsabilidad Social Universitaria. *ComunicaRSE*. Recuperado de: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=8086>
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas - CRUE. (2003). *Reglamento específico para la comisión sectorial de la conferencia de rectores de las universidades españolas (CRUE) para la calidad ambiental, el desarrollo sostenible y la prevención de riesgos*. Recuperado de: <http://www.crue.org/Sostenibilidad/CADEP/Documents/Reglamentoweb.pdf>
- Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas – CERSE. (2010). La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) el Desarrollo Sostenible y el Sistema de Educación y Formación. En *Grupo de Trabajo sobre Educación, Formación y Divulgación de la RSE, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas – CERSE, 13 de septiembre*. Madrid, España.
- Cook, M.D., Holt, M.K. y Reagan, C. (2014). Preparing More than Number Crunchers: Incorporating Corporate Social Responsibility and Ethics in Graduate Business Programs. *Journal of Management and Sustainability*, 4 (4), 32-35.
- Cornelius, N., Wallace, J., y Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 117–135.
- Cortina, A. (2005): Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social. En J. Conill (Dir.), *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global* (7-18). Valencia, España: Fundación ÉTNOR.

-
- Council of the European Union. (2007). *Council Resolution on modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy*. Recuperado de: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/intm/97237.pdf
- Dahle, M. y Neumayer, E. (2001). Overcoming barriers to campus greening: a survey among higher educational institutions in London, UK. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2 (2), 139-160.
- Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J., & McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 398-414.
- Davis, S.A., Edmister, T.H., Sullivan, K. y West, C.K. (2003). Educating sustainable societies for the twenty-first century. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4 (2), 169-179.
- Dearlove, J. (2002). A Continuing Role For Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era. *Higher Education Quarterly*, 56 (3), 257–275.
- EGADE-Business School-Tecnológico de Monterrey. (2014). *Principles for Responsible Management Education-Sharing Information on Progress 2014*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Estevez, E. and Janowski, T., 2013, A comprehensive methodology for establishing and sustaining government chief information officer function. ICEGOV '14 Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, pp. 235-243.
- European Commission Directorate-General for Education and Culture. (2008). *Circling the Knowledge Triangle from the Perspective of Education: the added value in better connecting Higher Education to Research and Innovation*. Recuperado de: http://knowts.elfak.ni.ac.rs/the-project/creation-of-national-platform/eu-documents/PLA_Circling%20the%20knowledge%20triangle_Key%20conclusions_June%2008.pdf
- European Commission Statement (2014). *Disclosure of non-financial information by certain large companies: European Parliament and Council reach agreement on Commission proposal to improve transparency*. Recuperado de: http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-29_en.htm

-
- European Parliament. (2006). *Report on corporate social responsibility: a new partnership*. Recuperado de: [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/a6/p6_a\(2006\)0471_/p6_a\(2006\)0471_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/a6/p6_a(2006)0471_/p6_a(2006)0471_en.pdf)
- European School of Management and Technology - ESMT. (2014). *Principles for Responsible Management Education-Sharing Information on Progress (SIP) Report 2014*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- European School of Management and Technology - ESMT. (2015). Recuperado de: <https://knowledge.esmt.org/>
- Eurydice. (2015). *Germany. Overview*. Recuperado de: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Germany:Overview>
- Evans, J. M., Treviño, L. K., y Weaver, G. R. (2006). Who's in the ethics driver's seat? Factors influencing ethics in the MBA curriculum. *Academy of Management Learning and Education*, 5 (3), 278 –293.
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2010). The Presence of Business Ethics and CSR in Higher Education Curricula for Executives: *The Case of Spain*. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 25-38.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A., Mishra, A.,... Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), 295-316.
- Filho, W. (1999). *Sustainability and University Life*. Nueva York, Nueva York: Peter Lang.
- Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1 (1), 9-19.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics* 52 (4), 381-390.
- Flórez-Parra, J.M., López-Pérez, M.V. y López-Hernández, A.M. (2015). El gobierno corporativo en el ámbito universitario: un estudio empírico en Colombia. En XXV

Jornadas Hispanolusas Ourense 2015 – Tendiendo puentes entre la investigación y la transferencia de conocimiento, 5-6 febrero. Ourense, España.

- Forray, J.M. y Leigh, J.S.A. (2012). A Primer on the Principles of Responsible Management Education: Intellectual Roots and Waves of Change. *Journal of Management Education*, 36 (3), 295-309. doi: 10.1177/1052562911433031
- Galagan, P. (2009). Not Your Father's MBA. *T+D*, 63 (1), 26-29.
- Gallardo, D. (2012). Universidades Socialmente Responsables. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, 97, 28-31.
- Gaziel, H. (2012). Privatisation by the Back Door: the case of the higher education policy in Israel. *European Journal of Education*, 47(2), 290-298. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=754520fc-2f15-498a-9bb8-f889a1633bd9%40sessionmgr4002&hid=4109&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11aG9zdC1saXZl#db=eric&AN=EJ966700>
- Gerholz, K.H. y Heinemann, S. (2015). CSR – A New Challenge for Universities? A Theoretical and Empirical Analysis of German Universities. En L. O'Riordan, P. Zmuda y S. Heinemann (Eds.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, 507-526. Essen, Germany: Springer Gabler.
- Giacalone, R.A. y Thompson, K.R. (2006). Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview. *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), 266-277.
- Gill, D. L., Dickinson, S. J., y Scharl, A. (2008). Communicating sustainability: A web content analysis of North American, Asian and European firms. *Journal of Communication Management*, 12(3), 243-262.
- Global Reporting Initiative - GRI. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines (version 3.0)*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative - GRI. (2009). *Sustainability Reporting Guidelines (Version 3.1)*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative – GRI. (2010). *GRI Reporting in Government Agencies*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

-
- Global Reporting Initiative – GRI. (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosure*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Godos-Diez, J.L. y Fernández-Gago, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España? *Universia Business Review*, 29 (1), 32-49.
- González, O., Fontaneda, I., Camino, M.A. y Antón, A. (2010). *Estado del arte de la RS en las universidades españolas*. Burgos, España: Universidad de Burgos, Departamento de Ingeniería Civil.
- Gorrochategui, N. (2010). La extensión universitaria como expresión de la responsabilidad social universitaria (RSU). Caso argentino. En J. Domínguez y C. Rama (Eds.), *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*, 77-101. Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Goshal, S. (18 de julio de 2003). Business schools share the blame for Enron. *Financial Times*.
- Graduate School of Business-University of Cape Town. (2013). *The Social Innovation Lab: a case of curriculum innovation with real life impact*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Graduate School of Business-University of Cape Town. (2015). Recuperado de: <http://www.gsb.uct.ac.za/>
- Harris, H. (2008). Promoting ethical reflection in the teaching of business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), 379-390.
- Hart, T., Fox, C., Ede, K. y Korstad, J. (2015). Do, but don't tell: the search for social responsibility and sustainability in the websites of the top-100 US MBA programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16 (5), 706-728.
- Hernández, R., Silvestri, K., y Álvarez, A. (2007). Enseñanza de la ética en la formación gerencial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 13 (3), 531-536.
- Hinson, R., Gyabea, A. e Ibrahim, M. (2015). Sustainability reporting among Ghanaian universities. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 41 (1), 22-42.

-
- Hitotsubashi ICS. (2015). Recuperado de: <http://www.ics.hit-u.ac.jp/>
- HKUST. (2015). Recuperado de: <http://www.ust.hk>
- HKUST Business School. (2015a). *The HKUST Business School Sharing Information on Progress Report (June 2013 - June 2015)*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- HKUST Business School. (2015b). Recuperado de: <http://www.bm.ust.hk/web/en-US>
- Holdsworth S., Wyborn C., Bekessy S. y Thomas I. (2008). Professional development for education for sustainability. How advanced are Australian universities?. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (2), 131-146.
- Hooker, J. (2004). The Case Against Business Ethics Education: A Study in Bad Arguments. *Journal of Business Ethics Education*, 1 (1), 73-86.
- IE Business School. (2014). *PRME IE Business School*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- IE Business School. (2015). Recuperado de: <http://www.ie.edu/IE/site/php/es/>
- INCAE Business School. (2013). *United Nations Principles for Responsible Management Report*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Jakobsen, O.D., Ims, K. y Gronhaug, K. (2005). Faculty Members' Attitudes Towards Ethics at Norwegian Business Schools: An Explorative Study. *Journal of Business Ethics* 62 (3), 299-314.
- Jones, G.A., Shanahan, T. y Goyan, P. (2001). University governance in Canadian higher education. *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 135-148.
- Kell, G. y Haertle, J. (2011). UN Global Compact and Principles for Responsible Management Education: The next decades. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, 5 (2), 14-16.
- Koç University. (2012). *Principles for Responsible Management Education-Sharing Information on Progress Report Koç University*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Koç University. (2015). Recuperado de: <https://www.ku.edu.tr/en>

-
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A. y García, L. (2008). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Recuperado de: <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Kuyini, A. (2013). Ghana's education reform 2007: A realistic proposition or a crisis of vision?. *International Review of Education*, 59, 157-176. Recuperado de: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11159-013-9343-7>
- Kvanli, A., Pavur, R. y Keeling, K. (2003). *Business Statistics: a Microsoft Excel Integrated Approach*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Lagos Business School. Pan-Atlantic University. (2013). *Principles for Responsible Management Education-Sharing Information on Progress*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/sharing-information-on-progress/participant-reports.php>
- Lagos Business School. Pan-Atlantic University. (2015). Recuperado de: <http://www.lbs.edu.ng/>
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 299-314.
- Larrán, M. (Coord.). (2014). *Análisis del Nivel de Implantación de Políticas de Responsabilidad Social en las Universidades Españolas*. Las Palmas de Gran Canaria: Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas.
- Larrán, M., Herrera, J. y Andrades, F.J. (2015). Measuring the linkage between strategies on sustainability and institutional forces: an empirical study of Spanish universities. *Journal of Environmental Planning and Management*. doi: 10.1080/09640568.2015.1050485
- Larrán, M. y López, A. (2008). Una propuesta de memoria de sostenibilidad universitaria. En *XV Congreso AECA – Decidir en época de crisis: transparencia y responsabilidad, 23-25 septiembre*. Valladolid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA.
- Larrán, M., López, A. y Andrades, F.J. (2010). Barreras y aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social en las universidades públicas españolas. En *XIV Encuentro AECA – Innovación y responsabilidad: desafíos y soluciones*,

-
- 23-24 septiembre. Coimbra, Portugal: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA.
- Larrán, M., López, A. y Calzado, M.Y. (2012). Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (10) [Special Issue - May 2012].
- London School of Economics. (2015). Recuperado de: <http://www.lse.ac.uk/home.aspx>
- Mahoney, J. (1990). *Teaching Business Ethics in the UK, Europe, and the USA: A Comparative Study*. London, United Kingdom: Athlone Press.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing Research. An applied orientation*. Pearson Education, sixth edition.
- Matten, D., y Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54 (4), 323-337.
- Mehallow, C. (2 de enero de 2011). Universities Embrace GRI Sustainability Reporting. *Triple Pundit*. Recuperado de: <http://www.triplepundit.com/2011/01/universities-embrace-gri-sustainability-reporting/#>
- Meisch, S., Hagemann, N., Geibel, J., Gebhard, E. y Drupp M. A. (2015). Indicator-Based Analysis of the Process Towards a University in Sustainable Development: A Case Study of the University of Tübingen (Germany). En W. Leal Filho, L. Brandli, O. Kuznetsova y A.A Finisterra do Paço (Eds.), *Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level*, 169-183. Suiza: Springer International Publishing.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad Social De La Empresa: Una Revisión Crítica a Las Principales Teorías. *Ekonomiaz* 65, (2º cuatrimestre), 50–67.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). *Datos y Cifras del sistema universitario español. Curso 2014/2015*. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/Datos-y-Cifras-del-SUE-Curso-2014-2015.pdf>
- Muijen, H. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), 235-246.

-
- Müller-Christ, G. (2011). Der Nachhaltigkeits-Check Die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes durch Corporate Social Responsibility. Recuperado de: http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/aktuell_pdf/CSR_Check.pdf
- Murphy, R., Sharma, N. y Moon, J. (2012). Empowering Students to Engage with Responsible Business Thinking and Practices. *Business & Professional Ethics Journal* 31 (2), 313-330.
- Navarro, A. Ríos, M. A. Ruiz, M. y Tirado, P. (2014). Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of Cleaner Production*, 64, pp. 495-504.
- Núñez, M., y Alonso, I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, 9, 157-180.
- Okonedo, E. (25 de mayo de 2015). Live Q&A: Is an MBA oath relevant? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://t.co/9fX10uceJt>
- Onyukwu, J. (2011). *The Education System in Nigeria*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2011/08/wenr-julyaugust-2011-practical-information/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2006). *Intellectual Assets y Value Creation: Implications for Corporate Reporting*. Paris: Corporate Affairs Division, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, OECD.
- Orr, D. (1994). *Earth in Mind: On Education Environment, and the Human Prospect*. Washington, D.C.: Island Press.
- Ortiz, A. y Choudaha, R. (2014). *Attracting and Retaining International Students in Canada*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2014/05/attracting-and-retaining-international-students-in-canada/>
- Pajuelo, M.L. (2014). Un análisis de la investigación en España sobre los aspectos éticos, sociales y medioambientales: una visión de la situación actual y perspectivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (2), 55-78.
- Perryman, M.R. (3 de mayo de 2015). Report of rising college enrollment is encouraging trend. *Midland Reporter-Telegram*. Recuperado de: http://www.mrt.com/business/perryman/article_9a9aff76-f04b-11e4-86b4-87bfe0f0bece.html

-
- Pless, N., Maak, T. y Waldman, D. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 51-65.
- Poff, D. (2010). Ethical Leadership and Global Citizenship: Considerations for a Just and Sustainable Future. *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 9-14.
- Pomeroy, M., Barros, G., Esteban, F., García, J., García, D., Miralles, R., ... Pujades, M. (2009). Proyecto IPSO: síntesis de experiencias de incentivos en sostenibilidad. En el *II Congrés UPC Sostenible 2015*, 1-15. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de: http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/8126/71_Francisco%20Esteban.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Principles for Responsible Management Education - PRME. (2011). *Six Principles*. Recuperado de: <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). Informe sobre Desarrollo Humano 2014. Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. Recuperado de: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-es.pdf>
- Rajeev, P.N. (2012). Teaching Business Ethics: An Integrated Approach. *Journal of International Business Ethics*, 5 (2), 45-51.
- Rankin, A., Gray, A. W., Boehlje, M. D., & Alexander, C. (2011). Sustainability strategies in US agribusiness: Understanding key Drivers, objectives, and actions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 1-20.
- Rasche, A. (2009). Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards – The Case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (4), 192-205.
- Rasche, A. y Esser, D.E. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability: Applying Habermasian discourse ethics to accountability research. *Journal of Business Ethics*, 65 (3), 251-267.
- Rasche, A., Gilbert, D.U. y Schedel, I. (2013). Cross-Disciplinary Ethics Education in MBA Programs: Rhetoric or Reality?. *Academy of Management Learning & Education*, 12 (1), 71–85.

-
- Renmin University of China. (2015). Recuperado de: <http://www.ruc.edu.cn/en>
- Rey, M., Felgueiras, A. y Salido, N. (2014). *¿Qué esperan los estudiantes de las universidades socialmente responsables? Propuesta de un cuadro de mando orientado a sus expectativas.* Recuperado de: <http://www.fundacioncyd.org/images/documentosCyd/estudiosCYD6.pdf>
- Romolini, A., Fissi, S. y Gori, E. (2015). Quality Disclosure in Sustainability Reporting: Evidence From Universities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11 (44), 196-218.
- Roorda, N. (2001). *AISHE- Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education.* Amsterdam: Dutch Committee on Sustainable Higher Education.
- Ruiz, M. y Wigmore, A. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a través de los Informes de Progreso del Pacto Mundial. Un estudio de centros españoles. En *XIX Congreso de EBEN España, Transformar el mundo - humanizar la técnica. Ética, Responsabilidad Social e Innovación, 29 junio – 1 julio.* Barcelona, España: EBEN.
- Sauder School of Business-University of British Columbia. (2015). Recuperado de: <http://www.sauder.ubc.ca/>
- Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación. (2010). *Estrategia Universidad 2015.* Madrid: Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente. Una Mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado.* Barcelona. Ed. Deusto.
- Serap, M.G. y Eker, T. (2007). Corporate Identity of a Socially Responsible University. A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 55-68.
- Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education: Strengths, weaknesses and implications for practice and theory. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3 (3), 254-270.
- Sibbel, A. (2009). Pathways towards sustainability through higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10 (1), 68-82.

-
- Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.
- Suárez, A. (2007). *Políticas públicas de Responsabilidad Social Corporativa. Un estudio comparativo*. Recuperado de: <http://etica.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2012/12/Pol%C3%ADticas-P%C3%BAblicas-de-RSC.pdf>
- Sustainable Endowments Institute - SEI. (2009). *College Sustainability Report Card 2009*. Recuperado de: <http://www.greenreportcard.org/report-card-2009>
- Taylor, M. (2013). Shared Governance in the Modern University. *Higher Education Quarterly*, 67 (1), 80-94.
- Technion Israel Institute of Technology. (2015). Recuperado de: <http://www.technion.ac.il/en/>
- Tetřevová, L. y Sabolová, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, (7) 7, 224-233. Recuperado de: <http://www.wseas.us/e-library/transactions/education/2010/88-330.pdf>
- The Academy of Business in Society – ABIS y The European Foundation for Management Development – EFMD. (2013). *Global Deans and Faculty Survey*. Recuperado de: https://www.efmd.org/images/stories/efmd/Blog/StartFeb14/deanssurvey_pdf.pdf
- Udeaja, C., Ekundayo, D., Zhou, L., Pearson, J. y Perera, S. (2015). Mapping Sustainability in the Quantity Surveying Curriculum: Educating Tomorrow’s Design Economists. En H. Robinson, B. Symonds, B. Gilbertson y B. Ilozor (Eds.), *Design Economics for the Built Environment: Impact of Sustainability on Project Evaluation*, 372-386. John Wiley & Sons.
- ULSF (2012). *Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ) for Colleges and Universities*. Recuperado de: <http://www.ulsf.org/pdf/SAQforHigherEd09.pdf>
- UNESCO. (2015). *Country profiles. Israel*. Recuperado de: <http://www.uis.unesco.org/DataCentre/Pages/country-profile.aspx?code=ISR®ioncode=40500>

United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Recuperado de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

United Nations Global Compact. (2012a). *Comprehensive Guide Communication on Progress and Differentiation*. New York, New York: United Nations Global Compact. Recuperado de: http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/COP_Comprehensive_Guide.pdf

United Nations Global Compact. (2012b). *A Practical Guide to the United Nations Global Compact for Higher Education Institutions: Implementing the Global Compact Principles and Communicating on Progress*. New York, New York: United Nations Global Compact. Recuperado de: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/PRME/Practical_Guide_HEI.pdf

United Nations Global Compact (2013). *Global Corporate Sustainability Report 2013*. Recuperado de: https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf

Universitas Indonesia. (2015). Recuperado de: <http://old.ui.ac.id/en>

University of British Columbia. (2015). Recuperado de: <https://www.ubc.ca/>

University of Cape Town. (2015). Recuperado de: <http://www.uct.ac.za/>

University of Ghana Business School. (2015). Recuperado de: <http://ugbs.ug.edu.gh/>

Vallaes, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. Programa para la Formación en Humanidades. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Recuperado de: http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaes.pdf

Vallaes, F. (2008a). “Responsabilidad Social Universitaria”: Una Nueva Filosofía de Gestión Ética e Inteligente para las Universidades. *Nueva Época, Año 13* (2), 191-220.

-
- Vallaey, F. (2008b). *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?*. Recuperado de: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasia., P.M. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. Perú: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu/2011/01/19/manual-de-primeros-pasos-en-responsabilidad-social-universitaria/>
- Vallario, C. (2010). The role Business Schools Play in Promoting Corporate Social Responsibility. *Financial Executive*, 26 (6), 52-55.
- Velázquez, L., Munguía, N. y Sánchez, M. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6 (4), 383-391.
- Weber, J. (2006). Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: the Challenges and Opportunities for the Duquesne University Schools of Business. *Journal of Business Ethics*, 65 (1), 23-42.
- WENR. (2007a). *Accreditation in Latin America and the Caribbean: Costa Rica*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2007/03/wenr-march-2007-costa-rica/>
- WENR. (2007b). *Accreditation in Latin America and the Caribbean: Nicaragua*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2007/05/wenr-may-2007-nicaragua/>
- WENR. (2013). *Africa*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2013/10/wenr-october-2013-africa/>
- WES. (2011). *Admitting Chinese Undergraduates*. Recuperado de: <http://wenr.wes.org/2011/11/wenr-novemberdecember-2011-feature-admitting-chinese-undergraduates/>
- Wigmore, A. y Ruiz, M. (2010). Sustainability Assessment in Higher Education Institutions. The STARS System. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1 (1), 25-42. Recuperado de: <http://www.rljae.org/article.asp?issn=2013-8393;year=2010;volume=1;issue=1;page=25;epage=42;aulast=Wigmore>

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context. An Overview of Literature. *Business & Professional Ethics Journal*, 31 (3/4), 475-498.

World Business Council for Sustainable Development – WBCSD. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Recuperado de: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>

Wright, N.S. y Bennett, H. (2011). Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. *Journal of Management & Organization*, 17 (5), 641-655.

ANEXOS

Anexo I. Glosario

English	Castellano
Accountability	Rendición de cuentas
Adjunct faculty	Profesor adjunto
Advocacy	activismo
Affordability	accesibilidad
After the fact	Ex-post
Assessment and Monitoring System	Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Estrategia Universidad 2015 (SEU)
Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE)	Instrumento de auditoría para la sostenibilidad en la educación superior (AISHE)
Bachelor	Grado
Backbone	Piedra angular
Bologna Declaration	Declaración de Bolonia
Campus Carbon Calculator	Calculadora de Carbono en el Campus
Campus of International Excellence	Campus de Excelencia Internacional
(Capital) depletion	Descapitalización
Chancellor	Rector
Civil Service Basic Statute	Estatuto Básico del Empleado de la Función Pública
Codes of Ethics	Códigos Éticos
Communication on Progress (COP)	Informe de progreso
Councillor (<i>pol.</i>)	Consejero
Corporate Responsibility	Responsabilidad Social Corporativa
Council of Universities	Consejo de Universidades
CRUE (Conference of Rectors of Spanish Universities)	CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas)
Decade of Education for Sustainable Development (United Nations)- DESD	Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible de la ONU
	Declaración de Bolonia
Diversion	Desviación
Donor	Donante
Earth Charter Commission	La Comisión de la Carta de la Tierra
Environment	entorno
environmental management systems	sistemas de gestión medioambiental
Equity	equidad
ESG (Environmental, Societal, and Governance)	ASG (Ambiente, Social y Gobernanza)
European Research Area (ERA)	Espacio Europeo de Investigación (EEI)
European Space for Higher Education (ESHE)	Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)
Foundation for Foreign Promotion of Spanish Universities	Fundación para la Promoción Exterior de las Universidades Españolas
G3 Guidelines	Guía G3
General Council for University Policy	Conferencia General de Política Universitaria
Global Compact Network Spain	Red Española de Pacto Mundial
Government Administration	Administración General del Estado (AGE)
Higher Education 21's Sustainability Indicators	Los 21 indicadores de sostenibilidad de la educación superior
Higher Education Institutions	Instituciones de educación superior
Ibero-American Knowledge Space	Espacio Iberoamericano del Conocimiento
Inclusive Business	Negocios Inclusivos
Knowledge generation	Generación de conocimiento
Knowledge society	Sociedad del conocimiento
Knowledge transfer	Transferencia de conocimiento
Law of Science and Technology (April 2002)	Ley de la Ciencia y la Tecnología (abril 2002)
Law on University Reform	Ley de Reforma Universitaria (LRU)
Legitimacy	Legitimidad
Lisbon Declaration	Declaración de Lisboa

Lisbon Strategy	Estrategia de Lisboa
Management Accounting	La contabilidad de gestión
Master Plan of Knowledge and Technology Transfer	Plan Director de Transferencia de Conocimiento y Tecnología
National Agency for Quality Assessment and Accreditation of Spain (ANECA)	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)
National Assessment and Planning Agency (ANEP)	Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP)
National Commission for the Evaluation of Research Activity (CNEAI)	Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI)
National Wildlife Federation (NWF)	La National Wildlife Federation (NWF)
Organic Law of Universities	Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU)
PRME (Principles for Responsible Management Education)	Principios para una Educación de Gestión Responsable (PRME)
Progress Reports	Informes de Progreso
Public Research Entities	Organismos Públicos de Investigación (OPI)
Ranking	Clasificación
Rating	Rating
Raw energy	Energía en bruto
Reporting	Dar información, informe...
SEI	Instituto de Patrimonio Sostenible
Shareholder advocacy	Activismo accionario (traducción de AECA)
Sharing Information on Progress (SIP)	Informe de Progreso
Spanish Science Law	Ley de Ciencia
Storm Water	Aguas pluviales
Student Council	Consejo de Estudiantes
Sustainability	Sostenibilidad
Sustainability Accounting	La contabilidad para la sostenibilidad
Sustainability Reporting Guidelines	Marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad
Sustainable Human Development (SHD)	Desarrollo Humano Sostenible (DHS)
Teaching/Research Staff Statute	Estatuto del Personal Docente o Investigador (PDI)
Tenure	Hace referencia a que la plaza sea de titularidad (profesor titular)
Threshold score	umbral correspondiente
Trustee	Miembro del consejo de administración
United Nations Development Program (UNDP)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
United Nations Global Compact	El Pacto Mundial de las Naciones Unidas
University Funding Model	Modelo de Financiación Universitario
University Leaders for a Sustainability Assessment Questionnaire	El cuestionario de evaluación de la sostenibilidad (SAQ) de la Asociación de Universidades Líderes para un futuro sostenible (ULSF)
University Social Responsibility	Responsabilidad Social Universitaria
University Strategy 2015	Estrategia Universidad 2015
University Student Council	Consejo del Estudiante Universitario
University Student Statue	Estatuto del Estudiante Universitario

Castellano

English

Administración General del Estado (AGE)	Government Administration
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)	National Agency for Quality Assessment and Accreditation of Spain
Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP)	National Assessment and Planning Agency (ANEP)
Campus de Excelencia Internacional	Campus of International Excellence
Códigos Éticos	Codes of Ethics
Comisión de la Carta de la Tierra	Earth Charter Commission

Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI)	National Commission for the Evaluation of Research Activity (CNEAI)
Conferencia General de Política Universitaria	General Council for University Policy
Consejero	Councillor (<i>pol.</i>)
Consejo de Estudiantes	Student Council
Consejo de Universidades	Council of Universities
Consejo del Estudiante Universitario	University Student Council
Contabilidad de gestión	Management Accounting
Contabilidad para la sostenibilidad	Sustainability Accounting
CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas)	CRUE (Conference of Rectors of Spanish Universities)
(El) Cuestionario de evaluación de la sostenibilidad (SAQ) de la Asociación de Universidades Líderes para un futuro sostenible (ULSF)	University Leaders for a Sustainability Assessment Questionnaire. Universidades Líderes para un futuro sostenible (ULSF)
Declaración de Bolonia	Bologna Declaration
Declaración de Lisboa	Lisbon Declaration
Desarrollo Humano Sostenible (DHS)	Sustainable Human Development (SHD)
Descapitalización	Capital (depletion)
Donante	Donor
Entorno	Environment
Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)	European Space for Higher Education (ESHE)
Espacio Europeo de Investigación (EEI)	European Research Area (ERA)
Espacio Iberoamericano del Conocimiento	Ibero-American Knowledge Space
Estatuto Básico del Empleado de la Función Pública	Civil Service Basic Statute
Estatuto del Estudiante Universitario	University Student Statute
Estatuto del Personal Docente o Investigador (PDI)	Teaching/Research Staff Statute
Estrategia de Lisboa	Lisbon Strategy
Estrategia Universidad 2015	University Strategy 2015
Expost	After the fact
Formación	Education, preparation, training, programming
Fundación para la Promoción Exterior de las Universidades Españolas	Foundation for Foreign Promotion of Spanish Universities
Generación de conocimiento	Knowledge generation
Grado	Bachelor
Guía G3	G3 Guidelines
Informes de Progreso	Progress Reports
Instrumento de auditoría para la sostenibilidad en la educación superior (AISHE)	Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE)
Legitimidad	Legitimacy
Ley de Ciencia	Spanish Science Law
Ley de la Ciencia y la Tecnología (abril 2002)	Law of Science and Technology (April 2002)
Ley de Reforma Universitaria (LRU)	264a won University Reform
Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU)	Organic Law of Universities
Los 21 indicadores de sostenibilidad de la educación superior	Higher Education 21's Sustainability Indicators
Marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad	Sustainability Reporting Guidelines
Mecenazgo	Sponsorship
Mesa sectorial	Sectorial board
Miembro del consejo de administración	Trustee
Modelo de Financiación Universitario	University Funding Model
National Wildlife Federation (NWF)	National Wildlife Federation (NWF)
Negocios Inclusivos	Inclusive Business
Normativa	rules
Organismos Públicos de Investigación (OPI)	Public Research Entities

Pacto Mundial de las Naciones Unidas	United Nations Global Compact
Plan Director de Transferencia de Conocimiento y Tecnología	Master Plan of Knowledge and Technology Transfer
Principios para una Educación de Gestión Responsable (PRME)	PRME (Principles for Responsible Management Education)
Profesor adjunto	Adjunct faculty
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	United Nations Development Program (UNDP)
Rector	Chancellor
Red Española de Pacto Mundial	Global Compact Network Spain
Sensibilización	awareness
Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Estrategia Universidad 2015 (SEU)	Assessment and Monitoring System
Sociedad del conocimiento	Knowledge society
Transferencia de conocimiento	Knowledge transfer

Fuente: elaboración propia.

Anexo II. Universidades que han seguido las directrices del GRI

Universidades que han seguido las directrices G3-G3.1 del GRI

Región	País	Institución	Año(s)
Américas	Brasil	Anhanguera Educacional	2012, 2011, 2009
	Brasil	FDC	2013, 2011
	Brasil	Instituto Superior de Administracao e Economia (ISAE)	2013, 2012
	Brasil	Universidade Feevale	2012, 2011, 2010
	Canadá	University of Calgary	2012-2013, 2010-2011
	Chile	Universidad de Santiago de Chile	2013, 2012, 2011, 2010, 2009
	Chile	Universidad del Bio-Bio	2010
	Chile	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	2012, 2011, 2010
	Colombia	Universidad Tecnológica de Bolivar	2010
	EE.UU.	Ball State University	2012, 2011, 2010
	EE.UU.	University of Massachuets Dartmouth	2011, 2010, 2009, 2008
	EE.UU	The University of Texas	2012
	Méjico	Universidad Anáhuah	2013
	Méjico	UDEN	2013
Europa	Alemania	Bayreuth University	2009
	Alemania	Carl von Ossietzky University Oldenburg	2014
	Alemania	Leuphana University of Lueneburg	2013, 2011, 2009
	Austria	HTL Wien Donaustadt	2011, 2010, 2009, 2008, 2007
	Austria	BOKU University	2010-2011
	Austria	Hochschule Für Agrar- Und Umweltpädagogik	2012
	Austria	Karl-Franzens-University Graz	2011-2012
	Bélgica	Hogeschool-Universiteit Brussel	2013, 2012, 2011
	España	ESADE	2012-2013, 2011
	España	ETSI-UPM	2009-2010, 2007-2009
	España	Florida Universitaria	2008
	España	Universidad de Cádiz	2013-2014, 2012-2013, 2011-2012, 2010-2011, 2009-2010
	España	Universidad de Cantabria	2009-2011
	España	Universidad de Santiago de Compostela	2013, 2012
	España	Universidad de Zaragoza	2010-2011, 2008-2009
	España	Universidad Internacional de Andalucía	2012, 2011, 2009-2010, 2008
	España	Universidad Nacional de Educación a Distancia- UNED	2009-2010
	España	Universidad Politécnica de Madrid	2009-2010
	Finlandia	Turun University of Applied Science	2012, 2011
	Polonia	University of Economics	2012-2014
Reino Unido	University of Birmingham	2008	

	Suecia Suiza	University of Gothenburg EPFL	2010, 2009, 2008 2012-2013, 2012, 2010-2011
	Suiza Turquía	ETH Zurich Kadir Has University	2011-2012, 2009-2010 2010-2012
Asia-Pacífico	Australia Australia	La Trobe University Swinburne University of Technology	2013, 2012, 2011, 2010 2013
	Australia	University of Southern Queensland	2008
	China Filipinas	University of Hong Kong University of Asia and The Pacific	2013, 2011 2013
	Japón	Taiwa Gakuen Education Inc. Kyoto	2011, 2010
	Taiwan	Taipei Medical University	2012

Fuente: elaboración propia, a partir de información obtenida de www.globalreporting.org

Universidades que han seguido las directrices G4 del GRI

Región	País	Institución	Año(s)
Américas	Brasil	Anhanguera Educacional	2013
	Brasil	Estácio	2014, 2013
	Chile	Pontificia Universidad Católica de Chile	2013
	Chile	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	2013
	Colombia	Fundación Universitaria del Área Andina	2015
	Colombia	Universidad Cooperativa de Colombia	2014
	EE.UU. EE.UU	Ball State University University of California Berkeley	2014, 2013 2013
Europa	Bélgica	Ghent University	2013
	España	ESADE	2013-2014
	España	Universidad Politécnica de Madrid	2011-2013
	Italia	Università degli Studi di Torino	2013-2014
	Portugal Suiza	Universidades do Minho ETH Zurich	2012-2013 2013-2014
Asia-Pacífico	Australia	Deakin University	2014, 2013
	Filipinas	Atenea de Manila University	2012-2014
	Taiwan	Hungkuang University	2013
	Taiwan	National University of Tainan	2013

Fuente: elaboración propia, a partir de información obtenida de www.globalreporting.org

Anexo III. Cuestionario sobre RS utilizado en el estudio (español e inglés)



Le ruego rellene este cuestionario con la mayor sinceridad y conocimiento posible. La información que se va a obtener va a ser usada exclusivamente en el desarrollo de una tesis doctoral que estoy realizando sobre la responsabilidad social universitaria (RSU) bajo la dirección y apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ETEA de Córdoba (Spain).

El objetivo de la investigación es promover un modelo de gestión de la responsabilidad social en las universidades, para ello es necesario identificar, analizar y estructurar qué conforma la responsabilidad social en este tipo de organizaciones y cómo se está gestionando.

Responder la encuesta solo le llevará unos 15 minutos. La información que nos proporciona será tratada confidencialmente y de acuerdo a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (Spanish).

A los efectos de este estudio, se utilizan los términos Responsabilidad Social (RS) y Sostenibilidad para referirse a los temas que abordan cómo las organizaciones pueden tener un impacto positivo en sus grupos de interés con el desarrollo de su actividad. Estos temas incluyen: la gestión ética, la gestión de las relaciones con los grupos de interés, y los aspectos sociales, económicos y medioambientales, entre otros.

Si desea conocer cualquier detalle de la investigación o necesita cualquier aclaración le ruego que se ponga en contacto con nosotros en la siguiente dirección: amber.wigmore@ie.edu

Gracias de antemano por su colaboración.

Un saludo,

Amber Wigmore Álvarez. Doctoranda en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ETEA / Directora Ejecutiva de Carreras Profesionales, IE Business School e IE University

Mercedes Ruiz Lozano. Profesora de la Universidad Loyola Andalucía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ETEA

José Luis Fernández Fernández, Director de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial

Cuestionario tesis

Nombre de la institución:

Carácter:(*)

Público Privado

Persona de contacto:(*)

Cargo:(*)

Email:(*)

Nº trabajadores aproximado (personal docente e investigador):(*)

Nº trabajadores aproximado (personal administración y servicios):(*)

Nº de estudiantes aproximado en el último curso académico:(*)

¿Dónde está ubicada su institución? (Si tiene sede en diferentes países o zonas geográficas identifique aquella en la que se encuentra la unidad central):(*)

1. ¿Existe un compromiso de la Alta Dirección, público y por escrito, que sustente la RS o Sostenibilidad de su Institución? (*)

Sí No No sabe/No contesta

2. ¿Cuenta su organización con unos valores corporativos explícitos que puedan consultar los grupos de interés?(*)

Sí No No sabe/No contesta

3. ¿Se ha identificado una unidad o cargo responsable de la gestión de la RS?(*)

- Sí
 No
 No sabe/No contesta
 No se ha identificado de forma independiente, sino que se integra en otro departamento, ¿Cuál?

En caso afirmativo, defínala:

Las instituciones comprometidas con la RS o la sostenibilidad crean ciertos puestos y comités, para gestionar su compromiso, como por ejemplo coordinador del medio ambiente, coordinador de compras verdes, responsable de inversiones socialmente responsables, etc.) Por favor, identifique cuáles están presentes en su campus:(*)

4. ¿Se ha definido la política de RS de la Institución?(*)

Sí No No sabe/No contesta

En caso afirmativo, ¿existe una comisión que haya participado en la definición en la que participen grupos de interés?

- Sí
 No
 No sabe/No contesta

5. ¿En qué medida se da una visibilidad general al compromiso con la RS y/o sostenibilidad en su campus (p.ej. con seminarios, conferencias, información en la web, celebraciones de días especiales como el Día del voluntariado, del comercio justo, etc.)? (*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

Por favor, describa los principales acontecimientos que han sucedido en el último año:

6. ¿Se ha adherido su institución a alguna iniciativa de fomento de la RS?(*)

Sí No No sabe/No contesta

En caso afirmativo indique cuáles:

- Global Compact
- Principios para una Educación de Gestión Responsable (PRME)
- Otros:

7. ¿Se han definido objetivos estratégicos relacionados con la política de RS?(*)

Sí No No sabe/No contesta

8. ¿Se han definido objetivos anuales relacionados con la política de RS?(*)

Sí No No sabe/No contesta

9. ¿Se establecen programas o actuaciones concretas para la consecución de los objetivos de RS?(*)

Sí No No sabe/No contesta

10. ¿Todas las personas de la organización comprenden los objetivos de la RS de la organización y son competentes y capaces de actuar para su consecución?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

11. ¿Se presupuestan los recursos necesarios para la puesta en marcha de los programas o actuaciones necesarias para el cumplimiento de objetivos de la RS?(*)

Sí No No sabe/No contesta

12. ¿Se hacen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos?(*)

Sí No No sabe/No contesta

-

13. ¿Se elaboran informes anuales acerca de la gestión de la Responsabilidad Social?(*)

- Informe anual independiente
 Informe integrado
 Informe técnico o resumen del cuadro de mando
 Ninguno
 Otro:

14. ¿Utiliza algún instrumento de gestión específico para la gestión de la Responsabilidad Social de la Institución? Señale en caso afirmativo e indique aquellos que no estén incluidos:(*)

- Código de Conducta y/o código ético o normas internas de comportamiento
 SA8000
 AA1000
 STARS- Sustainability Tracking Assessment Rating system (AASHE)
 Sistema de gestión medioambiental
 Global Reporting Initiative (GRI)
 ISO 26000
 ISO 14000
 ISO 9000
 Sistema de incentivos ligado al cumplimiento de objetivos específicos de la Responsabilidad Social
 Cuadro de mando para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos específicos de la RS
 Auditoría interna
 Verificación externa
 Otros:

15. ¿Se realizan planes de mejora de la RS y/o se redefinen los objetivos periódicamente?(*)

Sí No No sabe/No contesta

-

16. ¿Se han identificado los stakeholders de su institución?(*)

- Sí
 No
 No sabe/No contesta

En caso afirmativo, señale los que son prioritarios o estratégicos:

- Empleados
- Alumnos
- Empleadores
- Sociedad
- Proveedores
- Partners
- Accionistas o propietarios
- Medios de comunicación
- Gobierno
- Otros:

17. ¿Se han identificado de forma clara las expectativas de los grupos de interés?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

18. ¿Se han identificado de forma clara los riesgos de la institución con los grupos de interés?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

19. ¿Se analizan los impactos en esos grupos?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

20. ¿Se comunican los resultados de su gestión a los grupos?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

21. ¿Se atienden las consultas o solicitudes de información de los grupos?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

22. ¿Se atienden las quejas o reclamaciones?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(nada) 1 2 3 4 5 6 7 (mucho)

23. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los grupos de interés que utiliza su institución? Señale los más comunes: (*)

- Persona de contacto
- Correo electrónico
- Vía web
- Cartas
- Reuniones periódicas
- Foros o chat específicos de RS
- Newsletter
- Focus groups
- Entrevistas
- Jornadas de puertas abiertas
- Encuestas
- Buzón de sugerencias
- Informes periódicos
- Otros:

24. Valore el grado de análisis o atención por parte de su institución a los aspectos que se mencionan a continuación, considerando 1 (poco) a 7 (mucho):

Buen Gobierno y Ética(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Incorporación del código ético en la práctica diaria y en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>						
Existencia de normas de participación, equidad, etc. en los órganos de gobierno	<input type="checkbox"/>						
Transparencia financiera y en la rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>						
Transparencia en la promoción y designación de cargos	<input type="checkbox"/>						
Prácticas de prevención de fraude y anticorrupción	<input type="checkbox"/>						
Prácticas justas en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>						
Compromiso con la mejora continua en todos sus procesos	<input type="checkbox"/>						
Igualdad de género en la composición de los órganos de gobierno	<input type="checkbox"/>						

Personal(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Transparencia en los procesos de selección	<input type="checkbox"/>						
Libertad de asociación	<input type="checkbox"/>						
Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar	<input type="checkbox"/>						
Salud y seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/>						
Respeto de las políticas y normas laborales	<input type="checkbox"/>						
Formación en aspectos relacionados con la ética, la RS, medioambientales, etc.	<input type="checkbox"/>						
Consideración en los criterios para la contratación, permanencia y promoción de la contribución del personal a la RS y/o sostenibilidad de la institución (en la investigación, en la docencia o en actividades en el campus o en la comunidad).	<input type="checkbox"/>						
Adopción de criterios de igualdad en la contratación, en la promoción, etc.	<input type="checkbox"/>						
Atención y apoyo a la discapacidad	<input type="checkbox"/>						
Adopción de criterios de no discriminación	<input type="checkbox"/>						
Asigna recursos para apoyar la concesión de beneficios sociales (ayudas extraordinarias, aportación complementaria a los planes de pensiones, incentivos a la jubilación, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Percepción del personal sobre la institución	<input type="checkbox"/>						

Alumnos y Docencia(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Transparencia en los procesos de admisión de alumnos	<input type="checkbox"/>						
Transparencia en la evaluación de los estudiantes	<input type="checkbox"/>						
Atención y apoyo a la discapacidad	<input type="checkbox"/>						
Adopción de criterios de no discriminación	<input type="checkbox"/>						
Favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural	<input type="checkbox"/>						
Concesión de becas y ayudas para favorecer el acceso a la formación	<input type="checkbox"/>						
Oferta asignaturas relacionadas con diferentes aspectos de al RS de forma transversal en los diferentes planes de estudios	<input type="checkbox"/>						
Organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de la RS para sensibilizar a los estudiantes	<input type="checkbox"/>						
Condiciones de estudio seguras y saludables	<input type="checkbox"/>						
Favorece la participación del alumnado en los órganos de gobierno de la institución y respeta la libertad de asociación	<input type="checkbox"/>						
Favorece la incorporación en prácticas de los estudiantes al mundo laboral y en la propia institución	<input type="checkbox"/>						
Analiza el nivel de satisfacción de los alumnos	<input type="checkbox"/>						
Analiza los rendimientos del proceso formativo	<input type="checkbox"/>						
Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías en la impartición de cursos y compartiendo el conocimiento de las investigaciones	<input type="checkbox"/>						
Favorece la movilidad, mediante la asignación de recursos, dotación de becas, etc.	<input type="checkbox"/>						

Investigación(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Fomenta y apoya asignando recursos a la investigación	<input type="checkbox"/>						
Favorece la innovación docente mediante la incorporación de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>						
Adopta medidas para compartir los resultados de las investigaciones	<input type="checkbox"/>						
Favorece la investigación en el ámbito de la RS (temas de igualdad, migraciones, impacto medioambiental, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Analiza los impactos de la investigación (patentes obtenidas, recursos generados, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Participación en actividades, proyectos e investigaciones de cooperación al desarrollo	<input type="checkbox"/>						
Introduce criterios de sostenibilidad en la investigación	<input type="checkbox"/>						
Incorpora en sus procesos el respeto a la propiedad intelectual	<input type="checkbox"/>						

Medio Ambiente

Analiza el impacto medioambiental:(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Energía	<input type="checkbox"/>						
Agua	<input type="checkbox"/>						
Ruido	<input type="checkbox"/>						
Emisiones de CO2	<input type="checkbox"/>						
Consumo de papel	<input type="checkbox"/>						

(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Existencia de políticas de compras verdes y responsables	<input type="checkbox"/>						
Actuaciones de eliminación y tratamiento de residuos	<input type="checkbox"/>						
Favorece el uso de productos reciclados	<input type="checkbox"/>						
Adopción de políticas comunes de transporte	<input type="checkbox"/>						

Infraestructuras(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Planifica los nuevos edificios o el rediseño de edificios e instalaciones atendiendo criterios de eficiencia	<input type="checkbox"/>						
Analiza el impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente	<input type="checkbox"/>						
Adopción de criterios de ahorro energético en las instalaciones	<input type="checkbox"/>						
Adopción de medidas para hacer un uso responsable del agua	<input type="checkbox"/>						

Sociedad(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Considera su política de RS a la hora de establecer alianzas	<input type="checkbox"/>						
Promueve las actividades de voluntariado entre el personal	<input type="checkbox"/>						
Se involucra en el desarrollo sostenible de la comunidad local, regional, nacional o internacional	<input type="checkbox"/>						
Involucra a los estudiantes en las iniciativas de la institución relacionadas con la aportación a la sociedad	<input type="checkbox"/>						
Promueve convenios de colaboración con los diferentes agentes sociales	<input type="checkbox"/>						
Favorece la colaboración y participación de su personal en otras organizaciones y empresas	<input type="checkbox"/>						

Cadena de suministro(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Exigencia de criterios responsables en la selección y contratación de servicios y proveedores	<input type="checkbox"/>						
Atención a las políticas de comercio justo	<input type="checkbox"/>						
Realiza el seguimiento del cumplimiento de las condiciones del contrato	<input type="checkbox"/>						
Garantía de cumplimiento en las fechas de pago	<input type="checkbox"/>						

Inversión socialmente responsable(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Considera criterios de sostenibilidad y éticos en la realización de sus inversiones	<input type="checkbox"/>						
Fomenta el conocimiento de los criterios de inversión socialmente responsable en todos sus grupos de interés	<input type="checkbox"/>						

25. Finalmente y a modo de resumen, por favor, describa las mayores fortalezas y debilidades de su organización para la Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad: (*)

Fortalezas:

Debilidades:

MUCHAS GRACIAS



We would greatly appreciate you taking the time to complete this survey to the best of your knowledge. The information to be obtained will be used exclusively for the development of a doctoral thesis that I'm doing on University Social Responsibility (USR), under the guidance and support of the School of Economics and Management Science, ETEA - Universidad de Córdoba (Spain).

The objective of the research is to promote a model of social responsibility in universities, for which we need to identify, analyze and structure what social responsibility consists of in these types of organizations and how it is managed.

The survey should not take you more than 15 minutes. The information provided will be handled confidentially and in accordance with the Spanish Personal Data Protection Law (15/1999, December 13).

For the purpose of this survey, we use the terms Social Responsibility (SR) and Sustainability to refer to subjects that address how business can make a positive impact on their stakeholders with the development of their activity. These subjects include: ethical management, stakeholder relations management and social, economic and environmental aspects, amongst others.

Should you require further information on the research that we are conducting or clarification, please don't hesitate to contact us at the following address: amber.wigmore@ie.edu

Thank you very much in advance for your collaboration.

Best regards,

Amber Wigmore Álvarez. Doctoral Candidate at the School of Economics and Management Science - ETEA (Córdoba, Spain) / Executive Director of Career Services,

IE Business School and IE University (Madrid, Spain)

Mercedes Ruiz Lozano. Professor at the Universidad Loyola Andalucía/Loyola University Andalusia, School of Economics and Management Science - ETEA

Jose Luis Fernández Fernández, Chair in Economics and Business Ethics Director, Universidad Pontificia Comillas

Thesis Survey

Name of the institution:

Is your university:(*)

Public **Private**

Contact person:(*)

Title:(*)

Email:(*)

Approximate number of professors/researchers:(*)

Approximate number of administrative and services staff:(*)

Approximate number of students enrolled during the most recent academic year: (*)

What is the geographic location of your institution? (If you have campuses in different countries or geographical regions please select where the main campus is located):(*)

26. Is there a commitment on behalf of the senior management, public and written, that supports SR or sustainability at your institution?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

27. Does your organization have specific corporate values that your stakeholders can consult?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

28. Does your institution have a department or position responsible for the management of SR?(*)

Yes

No

Don't know/Not Applicable

This role or department does not exist independently, but rather is integrated into another department. Which one?

If yes, please specify:

Institutions committed to SR or sustainability create certain positions and committees, as well as engage in certain practices which reinforce this commitment (such as Environmental Coordinator, Green Purchasing Coordinator, Head of Socially Responsible Investments, etc.) Please specify which ones are present on your campus: (*)

29. Does your institution have a SR policy? (*)

Yes No Don't know/Not Applicable

If yes, is there a commission that participated in the definition of the policy in which stakeholders are involved?

- Yes
- No
- Don't know/Not Applicable

30. How is a concern for, and commitment to, SR and sustainability given broad visibility on your campus (for example, with seminars, conferences, information on your web, special celebrations such as Volunteer Day, Fair Trade Day, etc.)? (*)

1 2 3 4 5 6 7

(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

Please describe key events that have happened in the past year in this regard:

31. Is your institution adhered to an initiative which promotes SR? (*)

Yes No Don't know/Not Applicable

If yes, please indicate which one(s):(*)

- Global Compact
- Principles for Responsible Management Education (PRME)
- Other:

32. Have strategic objectives related to the SR policy been defined?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

-

33. Have yearly objectives related to the SR policy been defined?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

-

34. Have specific programs or activities been established in an effort to help reach the SR objectives?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

-

35. Do all people in the organization understand the SR objectives and are competent and capable of acting in order to reach them?(*)

1 2 3 4 5 6 7

(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

36. Does the budget account for the necessary resources to implement such required programs and activities to reach the SR objectives?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

-

37. Does your institution have periodic reviews to ensure that the objectives are being met?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

-

38. Does your institution draft annual reports about SR management?(*)

- Independent annual
- Report Integrated Report
- Technical report or summary of the
- Scorecard None
- Other:

39. Does your institution use a specific instrument to manage SR? If yes, please select which one(s) and/or indicate those that are not included:(*)

- Code of Conduct and/or Ethical Code or internal behavioral rules.
- SA8000
- AA1000
- STARS- Sustainability Tracking Assessment Rating system
- (AASHE) Environmental Management System
- Global Reporting Initiative (GRI)
- ISO 26000
- ISO 14000
- ISO 9000
- Incentive system linked to meeting specific SR objectives
- Scorecard for monitoring compliance with the specific SR
- Objectives Internal auditing
- External verification
- Other:

40. Are there plans to improve SR and/or redefine the objectives periodically?(*)

Yes No Don't know/Not Applicable

41. Have the stakeholders of your institution been identified?(*)

- Yes
- No
- Don't know/Not Applicable

If yes, please select the priority or strategic stakeholders:

- Employees
- Students
- Employers
- Society
- Providers
- Partners
- Shareholders or owners
- Media
- Government
- Other:

42. Have the stakeholders' expectations been clearly identified?(*)

1 2 3 4 5 6 7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

43. Have the risks of the institution been clearly identified with the stakeholders?(*)

1 2 3 4 5 6 7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

44. Is the impact on these stakeholders analyzed?(*)

1 2 3 4 5 6 7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

45. Are the results of your management communicated to the stakeholders?(*)

1 2 3 4 5 6 7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)

46. Does your institution respond to inquiries or requests for information from the stakeholders?(*)

	1	2	3	4	5	6	7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)	<input type="checkbox"/>						

47. Does your institution respond to complaints and claims?(*)

	1	2	3	4	5	6	7
(none) 1 2 3 4 5 6 7 (a great deal)	<input type="checkbox"/>						

48. Which channels does your institution use to communicate with the stakeholders? Please select the most common ones: (*)

- Contact person
- Email
- Web
- Letters
- Periodic meetings
- Specific SR forums or chats
- Newsletter
- Focus groups
- Meetings
- Open house
- sessions Surveys
- Suggestions Box
- Periodic reports
- Other:

49. Rate the degree of analysis or attention given by your institution to the following aspects, considering 1 (little) to 7 (a great deal):

Governance and Ethics(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Incorporation of the Ethics Code in daily practice and decision-making	<input type="checkbox"/>						
Existence of rules for participation, equity, etc. in government bodies	<input type="checkbox"/>						
Financial transparency and accountability	<input type="checkbox"/>						
Transparency in the promotion and appointment to positions	<input type="checkbox"/>						
Fraud prevention practices and anti-corruption	<input type="checkbox"/>						
Fair practices in decision-making	<input type="checkbox"/>						
Commitment to continuous improvement in all processes	<input type="checkbox"/>						
Gender equality in the composition of the governing bodies	<input type="checkbox"/>						

Staff(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Transparency in selection processes	<input type="checkbox"/>						
Freedom of association	<input type="checkbox"/>						
Work-life balance practices	<input type="checkbox"/>						
Health and safety in the workplace	<input type="checkbox"/>						
Respect for labor policies and standards	<input type="checkbox"/>						
Training in aspects related to ethics, SR, environment, etc.	<input type="checkbox"/>						
Consideration given to criteria for hiring, tenure and promotion of staff contributions to SR and/or sustainability at the institution (in research, teaching or campus and community activities).	<input type="checkbox"/>						
Criteria for equality in hiring, promotion, etc.	<input type="checkbox"/>						
Disability care and support	<input type="checkbox"/>						
Criteria for non-discrimination	<input type="checkbox"/>						
Resources assigned to support the provision of social benefits (special grants, supplementary contribution to pension plans, retirement incentives, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Staff's perception about the institution	<input type="checkbox"/>						

Students and Teaching(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Transparency in student admissions processes	<input type="checkbox"/>						
Transparency in evaluation of students	<input type="checkbox"/>						
Disability care and support	<input type="checkbox"/>						
Criteria for non-discrimination	<input type="checkbox"/>						
Promotion of diversity and intercultural learning	<input type="checkbox"/>						
Scholarships and grants to promote access to training	<input type="checkbox"/>						
Course offering in relation to aspects of SR transversely in the curricula	<input type="checkbox"/>						
Organization of courses, conferences and seminars specific to the field of SR to raise students' awareness	<input type="checkbox"/>						
Safe and healthy study conditions	<input type="checkbox"/>						
Promotion of student participation in the governing bodies of the institution and respect for freedom of association	<input type="checkbox"/>						
Promotion of practices for students' incorporation into the workplace and in the institution	<input type="checkbox"/>						
Analysis of the level of student satisfaction	<input type="checkbox"/>						
Analysis of training process yields	<input type="checkbox"/>						
Promotion educational innovation by incorporating new technologies in teaching courses and sharing research knowledge	<input type="checkbox"/>						
Promotion of mobility, through resource allocation, provision of scholarships, etc.	<input type="checkbox"/>						

Research(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Promotion and support for research through resource allocation	<input type="checkbox"/>						
Promotion of educational innovation by incorporating new technologies	<input type="checkbox"/>						
Measures to share the results of research	<input type="checkbox"/>						
Promotion of research in the field of SR (equality, migration, environmental impact issues, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Analysis of the impacts of research (patents obtained, resources generated, etc.)	<input type="checkbox"/>						
Participation in activities, projects and research for development cooperation	<input type="checkbox"/>						
Incorporation of sustainability criteria in research	<input type="checkbox"/>						
Incorporation of respect for intellectual property in processes	<input type="checkbox"/>						

Environment

Analysis of environmental impact:(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Energy	<input type="checkbox"/>						
Water	<input type="checkbox"/>						
Noise	<input type="checkbox"/>						
CO2 emissions	<input type="checkbox"/>						
Paper consumption	<input type="checkbox"/>						

(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Green and responsible purchasing	<input type="checkbox"/>						
Actions for waste disposal and treatment	<input type="checkbox"/>						
Use of recycled products	<input type="checkbox"/>						
Policies for sharing transportation	<input type="checkbox"/>						

Infrastructure(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Planning for new buildings or the redesign of buildings and facilities taking into account efficiency criteria	<input type="checkbox"/>						
Analysis of the impact of university activity on the biodiversity of the area and in the environment	<input type="checkbox"/>						
Criteria for saving energy in the facilities	<input type="checkbox"/>						
Measures to make responsible use of water	<input type="checkbox"/>						

Society(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Consideration of SR policy when forming alliances	<input type="checkbox"/>						
Promotion of volunteer activities among staff	<input type="checkbox"/>						
Involvement in the sustainable development of the local, regional, national or international community	<input type="checkbox"/>						
Student involvement in institutional initiatives related to contribution to society	<input type="checkbox"/>						
Promotion of collaborative agreements with the various social agents	<input type="checkbox"/>						
Promotion of collaboration and participation of staff in other organizations and companies	<input type="checkbox"/>						

Supply Chain(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Requirement for responsible criteria in the selection and procurement of services and suppliers	<input type="checkbox"/>						
Attention given to fair trade policies	<input type="checkbox"/>						
Monitoring of compliance with the terms of the contract	<input type="checkbox"/>						
Guarantee of compliance with payment terms	<input type="checkbox"/>						

Socially Responsible Investments(*)

	1	2	3	4	5	6	7
Consideration of sustainability and ethical criteria in carrying out investments	<input type="checkbox"/>						
Promotion of awareness of socially responsible investment criteria amongst all stakeholders	<input type="checkbox"/>						

Anexo IV. Grupos de interés identificados por las instituciones académicas

Institución	GRUPOS DE INTERÉS									
	Empleados	Alumnos	Empleadores	Sociedad	Proveedores	Partners	Accionistas o propietarios	Medios de comunicación	Gobierno	Otros
EGADE	X	X	X	X	X	X	X		X	
ESMT	X	X	X	X			X	X	X	
H. ICS										
KU	X	X	X	X						X
LBS	X	X		X				X	X	
LSE	X	X	X		X	X				
RUC	X	X	X	X					X	
Technion	X	X		X			X		X	
UI				X						
AIM	X	X								
IE	X	X	X			X				
UGBS										
UBC										
UCT	X	X								
INCAE						X	X			
HKUST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total	11	11	7	8	3	6	5	3	6	2

Respuesta	%
0=No	12,50
1=Sí	81,25
NS/NA*	6,25

Anexo V. Instrumentos de gestión de la RS

Institución	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE RS						
	Código de conducta y/o código ético o normas internas de comportamiento	GRI	ISO 14000	Auditoría interna	Verificación externa	Otros	Sistema de gestión ambiental
EGADE	X			X	X		
ESMT	X						
H. ICS							
KU	X		X				X
LBS	X			X			
LSE			X				
RUC					X		
Technion							
UI				X			
AIM		X					
IE	X						
UGBS							
UBC							
UCT	X						
INCAE	X						
HKUST	X						
Total	8	1	2	3	2	---	1

Instrumentos de gestión propuestos en la encuesta, pero no seleccionados por las instituciones:

SA8000

AA1000

STARS – Sustainability Tracking Assessment Rating System (AASHE)

ISO 26000

ISO 9000

Sistema de incentivos ligado al cumplimiento de objetivos específicos de la RS

Cuadro de mando para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos específicos de la RS

Anexo VI. Informes de RS

Institución	INFORMES DE RS					
	Informe anual independiente	Informe integrado	Informe técnico o resumen del cuadro de mando	Informe PRME	Otros	Ninguno
EGADE		X		X		
ESMT				X		
H. ICS						X
KU				X	X	
LBS			X	X		
LSE		X			X	
RUC		X				
Technion					X	
UI		X				
AIM		X		X		
IE			X	X		
UGBS						X
UBC					X	
UCT	X			X		
INCAE		X		X		
HKUST		X		X		
Total	1	7	2	9	4	2

Anexo VII. Canales de

comunicación utilizados con los grupos de interés

Canales de comunicación propuestos en la encuesta, pero no seleccionados por las instituciones:

Cartas

Foros o chat específicos de RS

Focus group

Buzón de sugerencias

Institución	CANALES DE COMUNICACIÓN											
	Persona de contacto	Correo electrónico	Vía web	Reuniones periódicas	Newsletter	Entrevistas	Jornadas de puertas abiertas	Encuestas	Informes periódicos	Cartas	Foros o chat de RS	Focus groups
EGADE		X	X	X		X		X	X			
ESMT	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
H. ICS		X										
KU				X								
LBS	X	X	X	X	X				X	X		X
LSE	X	X	X	X		X		X		X		
RUC	X	X	X	X	X	X		X		X		X
Technion	X	X	X	X								
UI					X							
AIM	X	X		X						X		
IE	X	X	X	X					X	X	X	
UGBS			X	X			X			X		
UBC												
UCT		X			X							
INCAE	X	X	X	X	X				X	X		
HKUST	X	X	X	X	X			X	X	X		
Total	9	12	10	12	7	4	2	5	6	8	2	2

Anexo VIII. Abreviaturas escuelas de negocios

- EGADE:** EGADE Business School-Tecnológico de Monterrey
ESMT: ESMT European School of Management and Technology
H. ICS: Hitotsubashi International Corporate Strategy
KU: Koç University
LBS: Lagos Business School Pan-Atlantic University

LSE: London School of Economics
RUC: School of Business-Renmin University of China
Technion: Technion Israel Institute of Technology
UI: Universitas Indonesia
AIM: Asian Institute of Management
IE: IE Business School
UGBS: University of Ghana Business School
UBC: Sauder School of Business-University of British Columbia
UCT: Graduate School of Business (GSB)-University of Cape Town
INCAE: INCAE Business School
HKUST: Business School: Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)

Anexo IX. Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis para la muestra completa

	Media	Media IC-95% LI	Media IC-95% LS	Media recortada 5%	Mediana	Varianza	DT	Mínimo	Máximo	Rango	Amplitud intercuartil	Asimetría	Curtosis	<i>n</i>	Prueba Shapiro- Wilk (<i>p</i>)
Buen Gobierno y Ética	5,45	4,80	6,11	5,53	5,94	1,51	1,23	2,50	7,00	4,50	1,81	-1,02	0,64	16	,106
Personal	5,22	4,69	5,74	5,31	5,58	0,97	0,98	2,50	6,33	3,83	1,23	-1,52	2,80	16	,017*
Alumnos y Docencia	5,62	5,07	6,18	5,71	5,80	1,08	1,04	2,67	7,00	4,33	1,23	-1,50	3,42	16	,055
Investigación	5,30	4,72	5,88	5,36	5,44	1,19	1,09	2,63	7,00	4,38	1,66	-0,80	1,09	16	,613
Medio Ambiente	4,42	3,68	5,15	4,41	4,56	1,90	1,38	2,00	7,00	5,00	1,83	-0,16	-0,36	16	,889
Infraestructuras	4,70	3,69	5,72	4,77	5,38	3,63	1,90	1,25	7,00	5,75	3,13	-0,60	-1,02	16	,087
Sociedad	4,64	3,93	5,34	4,65	4,42	1,73	1,32	2,00	7,00	5,00	1,58	-0,26	0,03	16	,792
Cadena de Sumnistro	4,88	3,95	5,80	4,96	5,13	3,02	1,74	1,25	7,00	5,75	2,63	-0,71	-0,46	16	,187
Inversión Socialmente Responsable	4,22	3,19	5,25	4,24	4,50	3,73	1,93	1,00	7,00	6,00	2,75	-0,57	-0,59	16	,136

* Cuando la distribución no es normal se recomienda interpretar la mediana y amplitud intercuartil (en lugar de la media y DT) como medidas de promedio y dispersión.

Anexo X. Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis, por Código de localización

	Código Localización	Media	Media IC-95% LI	Media IC-95% LS	Media recortada 5%	Mediana	Varianza	DT	Mínimo	Máximo	Rango	Amplitud intercuartil	Asimetría	Curtosis	n	Prueba Shapiro-Wilk (p)	Diferencia de medias (p)
Buen Gobierno y Ética	1	5,06	3,84	6,28	5,03	4,81	0,59	0,77	4,50	6,13	1,63	1,38	1,25	0,69	4	,207	,202**
	2	5,58	4,72	6,44	5,68	6,13	1,83	1,35	2,50	7,00	4,50	1,63	-1,38	1,26	12	,032*	
Personal	1	5,19	4,36	6,01	5,20	5,29	0,27	0,52	4,50	5,67	1,17	0,98	-0,88	-0,46	4	,630	,360**
	2	5,23	4,52	5,94	5,32	5,67	1,24	1,12	2,50	6,33	3,83	1,23	-1,50	2,23	12	,025*	
Alumnos y Docencia	1	5,68	4,97	6,39	5,67	5,57	0,20	0,45	5,33	6,27	0,93	0,82	0,85	-1,29	4	,272	,895
	2	5,60	4,84	6,36	5,69	5,90	1,42	1,19	2,67	7,00	4,33	1,73	-1,38	2,36	12	,116	
Investigación	1	5,44	4,43	6,45	5,41	5,19	0,40	0,63	5,00	6,38	1,38	1,06	1,85	3,49	4	,065	,789
	2	5,26	4,48	6,04	5,31	5,69	1,50	1,22	2,63	7,00	4,38	1,78	-0,75	0,45	12	,571	
Medio Ambiente	1	4,25	2,20	6,30	4,29	4,61	1,67	1,29	2,44	5,33	2,89	2,36	-1,30	1,30	4	,407	,791
	2	4,47	3,55	5,40	4,47	4,56	2,12	1,46	2,00	7,00	5,00	2,17	-0,10	-0,34	12	,998	
Infraestructuras	1	4,88	1,54	8,21	4,97	5,75	4,40	2,10	1,75	6,25	4,50	3,38	-1,92	3,77	4	,022*	,903**
	2	4,65	3,42	5,87	4,70	5,00	3,73	1,93	1,25	7,00	5,75	3,19	-0,42	-1,05	12	,341	
Sociedad	1	4,08	3,62	4,54	4,09	4,17	0,08	0,29	3,67	4,33	0,67	0,50	-1,54	2,89	4	,195	,350
	2	4,82	3,88	5,76	4,85	5,17	2,19	1,48	2,00	7,00	5,00	1,88	-0,67	-0,05	12	,570	
Cadena de Suministro	1	4,31	1,98	6,64	4,31	4,25	2,14	1,46	2,75	6,00	3,25	2,81	0,17	-2,79	4	,780	,474
	2	5,06	3,90	6,23	5,17	5,75	3,38	1,84	1,25	7,00	5,75	2,31	-1,04	0,22	12	,076	
Inversión Socialmente Responsable	1	3,50	0,74	6,26	3,56	4,00	3,00	1,73	1,00	5,00	4,00	3,00	-1,54	2,89	4	,195	,409
	2	4,46	3,18	5,73	4,51	5,00	4,02	2,01	1,00	7,00	6,00	2,88	-0,72	-0,49	12	,230	

* Cuando la distribución no es normal se recomienda interpretar la mediana y amplitud intercuartil (en lugar de la media y DT) como medidas de promedio y dispersión. Además, la comparación de medias se realiza mediante una prueba no paramétrica.

**La prueba t paramétrica (más potente) tampoco detectó diferencias entre las medias de los grupos.

Anexo XI. Estadísticos descriptivos de las áreas de análisis, por Código de tamaño

	Código tamaño	Media	Media IC-95% LI	Media IC-95% LS	Media recortada 5%	Mediana	Varianza	DT	Mínimo	Máximo	Rango	Amplitud intercuartil	Asimetría	Curtosis	n	Prueba Shapiro-Wilk (p)	Diferencia de medias (p)
Buen Gobierno y Ética	1	4,85	2,45	7,25	4,86	4,50	3,73	1,93	2,50	7,00	4,50	3,75	0,04	-2,24	5	,563	,205
	2	6,23	6,02	6,43	6,23	6,25	0,03	0,16	6,00	6,38	0,38	0,31	-0,54	-1,49	5	,421	
	3	5,31	4,53	6,09	5,29	5,13	0,55	0,74	4,50	6,50	2,00	1,34	0,82	-0,27	6	,542	
Personal	1	4,97	3,10	6,84	5,03	5,50	2,27	1,51	2,50	6,33	3,83	2,50	-1,42	1,99	5	,318	,235**
	2	5,73	5,62	5,85	5,73	5,67	0,01	0,09	5,67	5,83	0,17	0,17	0,61	-3,33	5	,006*	
	3	5,00	4,13	5,87	4,98	4,83	0,69	0,83	4,00	6,33	2,33	1,33	0,68	0,06	6	,844	
Alumnos y Docencia	1	5,45	3,38	7,53	5,54	6,27	2,79	1,67	2,67	6,60	3,93	2,70	-1,62	2,31	5	,066	,586
	2	6,04	5,35	6,73	6,01	5,80	0,31	0,55	5,60	7,00	1,40	0,80	1,88	3,77	5	,053	
	3	5,41	4,66	6,17	5,40	5,33	0,52	0,72	4,60	6,47	1,87	1,42	0,43	-1,02	6	,615	
Investigación	1	5,23	3,25	7,20	5,30	5,75	2,53	1,59	2,63	6,50	3,88	2,69	-1,44	1,83	5	,207	,216
	2	5,98	5,14	6,81	5,96	5,75	0,46	0,68	5,25	7,00	1,75	1,19	0,90	0,43	5	,709	
	3	4,81	4,13	5,50	4,79	4,69	0,42	0,65	4,13	5,88	1,75	1,00	0,81	-0,07	6	,462	
Medio Ambiente	1	4,31	1,79	6,84	4,27	3,89	4,13	2,03	2,44	7,00	4,56	3,94	0,47	-2,05	5	,350	,960**
	2	4,53	3,27	5,80	4,52	4,33	1,03	1,02	3,33	6,00	2,67	1,83	0,54	0,00	5	,940	
	3	4,41	3,10	5,71	4,49	4,83	1,54	1,24	2,00	5,33	3,33	1,58	-1,95	3,98	6	,029*	
Infraestructuras	1	4,15	0,98	7,32	4,13	3,25	6,52	2,55	1,75	7,00	5,25	5,00	0,41	-3,09	5	,126	,465
	2	5,60	4,01	7,19	5,67	6,25	1,64	1,28	3,50	6,50	3,00	2,13	-1,50	1,69	5	,083	
	3	4,42	2,56	6,28	4,52	5,13	3,14	1,77	1,25	5,75	4,50	2,81	-1,43	1,48	6	,090	
Sociedad	1	4,43	2,69	6,18	4,45	4,50	1,98	1,41	2,50	6,00	3,50	2,67	-0,39	-1,11	5	,860	,041
	2	5,73	4,52	6,95	5,74	5,67	0,95	0,98	4,33	7,00	2,67	1,67	-0,29	0,89	5	,938	
	3	3,89	2,87	4,91	3,94	4,17	0,94	0,97	2,00	4,83	2,83	0,83	-1,92	4,46	6	,017*	
Cadena de Suministro	1	5,00	2,55	7,45	5,04	5,00	3,91	1,98	2,25	7,00	4,75	3,75	-0,46	-1,15	5	,626	,030
	2	6,25	6,03	6,47	6,25	6,25	0,03	0,18	6,00	6,50	0,50	0,25	0,00	2,00	5	,325	
	3	3,63	2,10	5,15	3,67	4,00	2,12	1,46	1,25	5,25	4,00	2,31	-0,82	0,07	6	,639	
Inversión Socialmente Responsable	1	3,60	0,13	7,07	3,56	3,00	7,80	2,79	1,00	7,00	6,00	5,50	0,34	-2,69	5	,246	,157
	2	5,60	4,79	6,41	5,58	5,50	0,43	0,65	5,00	6,50	1,50	1,25	0,54	-1,49	5	,421	
	3	3,58	2,16	5,01	3,65	4,00	1,84	1,36	1,00	5,00	4,00	1,38	-1,70	3,79	6	,057	

* Cuando la distribución no es normal se recomienda interpretar la mediana y amplitud intercuartil (en lugar de la media y DT) como medidas de promedio y dispersión. Además, la comparación de medias se realiza mediante una prueba no paramétrica.

**La prueba de ANOVA paramétrica (más potente) tampoco detectó diferencias entre las medias de los grupos.

Anexo XII. Publicaciones durante el Doctorado

Publicaciones:

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2010). Sustainability Assessment in Higher Education Institutions. The STARS System. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1 (1), 25-42.

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context. An Overview of Literature. *Business & Professional Ethics Journal*, 31 (3/4), 475-498.

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2014). The United Nations Global Compact Progress Reports as Management Control Instruments for Social Responsibility at Spanish Universities. *SAGE Open*.

Comunicaciones presentadas y no publicadas

Ruiz, M. y Wigmore, A. (2011, junio y julio). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a través de los Informes de Progreso del Pacto Mundial. Un estudio de centros españoles*. Comunicación presentada en el EBEN-España Transformar el Mundo-Humanizar la Técnica Ética, Responsabilidad Social e Innovación, Barcelona, España.

Ruiz, M. y Wigmore, A. (2013, septiembre). *The United Nations Global Compact Progress Reports as Management Control Instruments for Social Responsibility at Spanish Universities*. Comunicación presentada en la séptima Conferencia Performance Measurement and Management Control, Barcelona, España.

Wigmore, A y Ruiz, M. (2010, septiembre). *Análisis de la sostenibilidad en instituciones de educación superior. El sistema STARS*. Comunicación presentada en el XIV Encuentro AECA. Innovación y Responsabilidad: Desafíos y Soluciones, Coímbra, Portugal.

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2011, junio). *University Social Responsibility (USR). An Overview of Literature*. Comunicación presentada en la Conferencia de investigación: “Does Integrity Matter?”, Dublín, Irlanda.

Wigmore, A. y Ruiz, M. (2013, junio). *Una aproximación a la incidencia de la Responsabilidad Social Universitaria en el curriculum de los estudiantes*. Comunicación presentada en el XXI Congreso EBEN- España. Construir confianza. Intuiciones y propuestas desde la ética para la empresa sostenible, Madrid, España.

Wigmore, A., Ruiz, M., y Tirado, P. (2009, julio). *La evaluación de la sostenibilidad de las universidades. El modelo College Sustainability Report Card*. Comunicación presentada en el Workshop sobre Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo y Transparencia Informativa, Granada, España.

