



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Programa de Doctorat en Administració i
Direcció d'Empreses

Tesis por compendio de publicaciones

Lineamientos en la dirección estratégica para
la integración de la responsabilidad social en
las instituciones de educación superior

Doctoranda

Elva Lizeth Ramos-Monge

Director

Dr. Xavier Llinàs Audet

Departament d'Organització d'Empreses

Universitat Politècnica de Catalunya

Barcelona, noviembre de 2018

Tesis presentada para obtener el título de Doctora
por la Universitat Politècnica de Catalunya

A Tomás Rodolfo, Luz Elva, Luz Adriana y Álvaro.

Resumen

Hoy en día, la necesidad de conductas éticas en la sociedad es indiscutible debido a los problemas sociales latentes, como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, ejemplos de temas que nos conciernen a todos como sociedad. Estas preocupaciones han sido atendidas tanto por la iniciativa privada como por la pública. En el caso de las universidades, éstas cuentan con una importante capacidad de influencia en la sociedad para aportar soluciones intelectuales y promover el bienestar social, económico y ambiental, constituyendo parte de la solución. Esto se explica por el rol de las universidades en formar y capacitar a los estudiantes, de generar y difundir conocimiento y por su capacidad de influenciar positivamente en la sociedad. Para ejercer dicha influencia, las universidades deben considerar como base de sus gestiones estratégicas una serie de lineamientos que conlleven a la responsabilidad social, y que deben reflejarse en todos sus ámbitos de gestión.

En esta tesis doctoral se estudia la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde el enfoque de la gestión estratégica universitaria, tratando la relación entre los lineamientos en la RSU, los cuales incluyen sus catalizadores, el rol que juega, su incorporación en la planificación estratégica, y sus barreras. El objetivo general es identificar los lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la RSU. Para lograrlo, inicialmente se identificaron lineamientos que conllevan a la RSU mediante una revisión sistemática de la bibliografía y de organismos dedicados a la responsabilidad social. A continuación, se implementó la metodología Delphi, en el que se cuestionó a expertos en la materia sobre los lineamientos que conllevan a la RSU, con el objetivo de obtener un modelo de RSU validado por expertos desde la perspectiva de la gestión estratégica. Por último, se estudió el contenido de los planes estratégicos de universidades españolas, con el objetivo de validar que los lineamientos obtenidos en el modelo se reflejen en la planeación estratégica.

Los principales resultados muestran que los catalizadores de la RSU vinculados con los estudiantes son considerados prioritarios para su desarrollo, sobre todo, aquellos relacionados con el fomento de competencias responsables, como la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable y la adquisición de conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética. Se observa también una deficiente correspondencia entre los catalizadores de la RSU resultantes del estudio Delphi y aquellos identificados en los planes estratégicos, acentuando la necesidad de extender estudios en la materia. Esta tesis tiene implicaciones principalmente para autoridades universitarias, pero en general para toda la comunidad universitaria, ya que para la efectiva integración de la RSU es necesario el compromiso, la colaboración y la comunicación de sus integrantes. Finalmente, es preciso señalar que las contribuciones de esta tesis han derivado hasta el momento en tres publicaciones que forman el núcleo de esta tesis doctoral por compendio.

Resum

Avui en dia, la necessitat de conductes ètiques en la societat és indiscutible a causa dels problemes socials latents, com la pobresa, la desigualtat i el canvi climàtic, exemples de temes que ens afecten a tots com a societat. Aquestes preocupacions han estat ateses tant per la iniciativa privada com per la pública. En el cas de les universitats, aquestes compten amb una important capacitat d'influència en la societat per aportar solucions intel·lectuals i promoure el benestar social, econòmic i ambiental, constituint part de la solució. Això s'explica pel rol de les universitats en formar i capacitar els estudiants, de generar i difondre coneixement i per la seva capacitat d'influenciar positivament en la societat. Per exercir aquesta influència, les universitats han de considerar com a base de les seves gestions estratègiques directrius que comportin a la responsabilitat social, i que s'han de reflectir en tots el seu àmbits de gestió.

En aquesta tesi doctoral s'estudia la Responsabilitat Social Universitària (RSU) des de l'enfocament de la gestió estratègica universitària, tractant la relació entre les característiques de la RSU, els quals inclouen els seus catalitzadors, el rol que juga, la seva incorporació en la planificació estratègica, i les seves barreres. L'objectiu general és identificar les característiques de la direcció estratègica per a la integració de la RSU. Inicialment es van identificar aquells directrius que comporten a la RSU mitjançant una revisió sistemàtica de la bibliografia i d'organismes dedicats a la responsabilitat social. A continuació, es va implementar la metodologia Delphi, en la qual es va qüestionar a experts en la matèria sobre les característiques que comporten a la RSU i la seva integració en la planificació estratègica, amb l'objectiu d'obtenir un model de RSU validat per experts des de la perspectiva de la gestió estratègica. Finalment, es va estudiar el contingut dels plans estratègics d'universitats espanyoles, amb l'objectiu de validar que les característiques obtingudes en el model es reflecteixen en la planificació estratègica.

Els principals resultats mostren que els catalitzadors de la RSU vinculats amb els estudiants són considerats prioritaris per al seu desenvolupament, sobretot, aquells relacionats amb el foment de competències responsables, com la capacitat per treballar sota un codi d'ètica o conducta responsable, i l'adquisició de coneixements per investigar i interpretar troballes de manera ètica. S'observa també una deficient correspondència entre els catalitzadors de la RSU resultants de l'estudi Delphi i aquells identificats en els plans estratègics, accentuant la necessitat d'estendre estudis en la matèria. Aquesta tesi té implicacions principalment per autoritats universitàries, però en general per a tota la comunitat universitària, ja que per a l'efectiva integració de la RSU és necessari el compromís, la col·laboració i la comunicació dels seus integrants. Finalment, cal assenyalar que les contribucions d'aquesta tesi han derivat fins al moment en tres publicacions que formen el nucli d'aquesta tesi doctoral per compendi.

Summary

Nowadays, the need for ethical behavior in society is unquestionable due to dominant social problems that concern society, such as poverty, inequality and climate change. These issues have been addressed by private and public initiatives. Regarding universities, they have an important role influencing society to provide intellectual solutions and promote social, economical and environmental welfare. This can be explained by universities' work on training students, and generating and disseminating knowledge. Also, they have been considered part of the solution because of their positive influence on society. In order to apply such influence, universities should consider strategies that lead to University Social Responsibility (USR) as a base for their strategic management.

This PhD thesis studies USR from the university strategic management approach, discussing the guidelines of the RSU, which include its catalyzers, the role it plays, its incorporation into strategic planning, and its barriers. The main objective is to identify the guidelines to integrate USR into strategic management. To initially achieve this objective, a set of USR features were identified through a systematic review of the literature. Next, a Delphi methodology was implemented, in which experts in the subject were questioned about the USR feature and its integration into strategic planning. The goal was to obtain a USR model validated by experts from a strategic management perspective. Finally, the content of strategic plans for Spanish universities was analyzed, in order to validate that USR drivers were considered on strategic plans.

The main results show that USR catalyzers are closely related to students and their importance as principal stakeholders. The principal catalyzers were those related to the promotion of responsible competences, such as the ability to work under a code of ethics or responsible behavior, and the acquisition of knowledge to investigate and interpret findings ethically. Results demonstrated low correspondence between USR catalyzers from Delphi methodology and those identified in the strategic plans, creating the need of increasing the number of studies on the subject. This thesis implications concern the entire university community, since effective integration of USR requires commitment, collaboration and communication between every university stakeholder. Nevertheless, implications mainly involve university authorities, because they are responsible for implementing these strategies. Finally, it should be considered that the contributions of this thesis have resulted in three publications, which are the main objectives of study in this PhD thesis by compendium.

Agradecimientos

Esta tesis doctoral ha sido posible gracias al apoyo de diferentes personas que de un modo u otro han contribuido a la preparación, desarrollo y cumplimiento de esta investigación. En especial, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Xavier Llinàs, por su orientación, paciencia y apoyo, como mi tutor y guía en los años que duró esta investigación, ayudándome en todo momento con su experiencia y conocimiento. Agradezco también a Alicia Berlanga, quien formó parte del equipo de la *Càtedra UNESCO de Direcció Universitària*, por darme la oportunidad de formar parte de la cátedra.

Asimismo, quiero agradecer al Dr. Jesús Barrena de la Universidad de Cádiz su asesoramiento y motivación durante la realización de los tres artículos que forman el núcleo principal de esta tesis. También quiero agradecer al equipo de *Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat* de la *Universitat Politècnica de Catalunya* por haberme auxiliado en la recogida de información, en particular, a Laura Campeny. También quiero hacer una especial mención a los veintisiete expertos que participaron en mi investigación, dándome la oportunidad de conocer sus opiniones sobre la responsabilidad social en las universidades, agregando valor a mi investigación. Agradezco también a la Dra. Eva Gallardo por su continuo apoyo, así como su ayuda para desarrollar líneas futuras de investigación y darme la oportunidad de seguir desarrollándome como investigadora.

Por último, quiero hacer una mención especial para agradecer a mi esposo Álvaro por su permanente apoyo, así como a mi familia y amigos, en especial a mis padres, quienes me dieron una educación basada en la honestidad, dedicación y esfuerzo, enseñándome a seguir mis metas en la vida. Esta tesis no hubiera sido posible sin el financiamiento del *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)* del gobierno mexicano y de la *Universitat Politècnica de Catalunya*.

Índice general

Resumen	5
Resum	7
Summary	9
Agradecimientos	11
Índice general	13
Índice de figuras	17
Índice de tablas	19
1 Introducción	21
1.1 Marco de la tesis doctoral	21
1.2 Objetivos de la tesis	22
1.3 Alcance	23
1.4 Metodología de la tesis	24
1.5 Estructura del documento	26
2 Marco teórico	27
2.1 Objetivos del marco teórico	27
2.2 Metodología del marco teórico	28
2.3 De la Responsabilidad Social Corporativa a la Responsabilidad Social Univer- sitaria	29
2.3.1 Surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa	29
2.3.2 Evolución a la Responsabilidad Social Universitaria	29
2.3.3 Inclusión de la Responsabilidad Social Universitaria en la Planeación Estratégica	31
2.3.4 Importancia de la Responsabilidad Social Universitaria como parte de la Gestión Estratégica	33
2.3.5 La Responsabilidad Social Universitaria como parte de la estrategia . . .	33
2.4 Teoría de los <i>stakeholders</i> como soporte de la Responsabilidad Social Univer- sitaria	36
2.4.1 Definiciones de la teoría de los <i>stakeholders</i>	36

2.4.2	Clasificación de los <i>stakeholders</i> universitarios	37
2.4.3	Aplicación de la teoría de los <i>stakeholders</i> a las universidades	37
2.5	Iniciativas para la Responsabilidad Social Universitaria	39
2.6	Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria	43
2.6.1	Catalizadores de la gestión interna responsable	43
2.6.2	Catalizadores de la formación académica responsable	44
2.6.3	Catalizadores de la responsabilidad social en la producción y difusión de investigaciones	45
2.6.4	Catalizadores de la responsabilidad social en la gestión de la participa- ción social	46
3	Integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica, sus catalizadores y sus barreras	47
3.1	Objetivos	48
3.2	Proposiciones	48
3.3	Metodología	49
3.3.1	Explicación y aplicación del método	49
3.3.2	Procedimiento	49
3.3.3	Paneles de expertos	50
3.3.4	Instrumento	52
3.3.5	Validación	53
3.4	Resultados	54
3.4.1	Metodología y análisis estadístico para la obtención de resultados	54
3.4.2	Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria	55
3.4.3	Resultados sobre el rol de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica	63
3.4.4	Barreras para el desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria	63
4	Catalizadores de la responsabilidad social universitaria en la planificación es- tratégica mediante análisis temático y codificación deductiva	69
4.1	Objetivos	70
4.2	Proposiciones	70
4.3	Metodología	71

4.3.1	Explicación y aplicación del método	71
4.3.2	Muestra	72
4.3.3	Instrumento	72
4.3.4	Validación	73
4.4	Resultados	73
4.4.1	Relación entre los catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria a través de redes semánticas	73
4.4.2	Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria localizados en los planes estratégicos	75
5	Resultados globales, conclusiones y líneas de futuro	81
5.1	Resultados globales	81
5.1.1	Integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica, sus catalizadores y sus barreras	82
5.1.2	Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria en la planificación estratégica mediante análisis temático y codificación deductiva	84
5.2	Conclusiones	88
5.3	Futuras líneas de investigación	92
	Bibliografía	95
	Anexos	107
A	Publicaciones que forman parte de la tesis por compendio	109
A.1	Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management	110
A.2	Drivers and Barriers of University Social Responsibility: Integration into Strategic Plans	130
A.3	Catalysts of University Social Responsibility into Strategic Planning by Thematic Analysis and Deductive Coding	157
B	Material adicional del Capítulo de Integración de la RSU en la gestión estratégica, sus catalizadores y sus barreras	187

Índice de figuras

1.1	Variable independiente y variable independiente (Kirk, 2007).	25
2.1	Responsabilidad social en el proceso de gestión estratégica (David, 2003; Kriemadis, 1997).	32
2.2	Rol de la RSU en las universidades (Ramos-Monge et al., b).	35
3.1	Proceso Delphi aplicado al estudio de la RSU, basado en el método Delphi (Dalkey y Helmer, 1963).	51
3.2	Estructura del cuestionario para el método Delphi (Ramos-Monge et al., b). . .	53
3.3	Niveles de coeficientes de variación de gestión interna universitaria en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	57
3.4	Niveles de coeficientes de variación de gestión del personal universitario en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	58
3.5	Niveles de coeficientes de variación de formación académica en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	59
3.6	Niveles de coeficientes de variación de competencia de los alumnos en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	60
3.7	Niveles de coeficientes de variación de producción y difusión de la investigación en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	61
3.8	Niveles de coeficientes de variación de gestión de la participación social en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	62
4.1	Proceso de selección de universidades con planes estratégicos actuales (CRUE Universidades Españolas, 2017).	73
4.2	Red semántica de catalizadores de la gestión responsable interna (Ramos-Monge et al., a).	77

4.3	Red semántica de catalizadores de la gestión responsable del personal universitario (Ramos-Monge et al., a).	77
4.4	Red semántica de catalizadores de la formación académica responsable (Ramos-Monge et al., a).	78
4.5	Red semántica de catalizadores de la adquisición de competencias responsables de los alumnos (Ramos-Monge et al., a).	78
4.6	Red semántica de catalizadores de la producción y difusión de la investigación responsable (Ramos-Monge et al., a).	79
4.7	Red semántica de catalizadores de la gestión responsable de la participación social (Ramos-Monge et al., a).	79

Índice de cuadros

3.1	Perfil de expertos participantes en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).	52
3.2	Valores de alfa de cronbach de las dos rondas agrupados por área universitaria (Ramos-Monge et al., b).	53
3.3	Precisión de coeficientes de variación (Levin y Rubin, 2004).	54
3.4	Papel de la RSU en el DAFO del entorno universitario (Ramos-Monge et al., b).	64
3.5	Coefficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre la incorporación de la RSU en la planificación estratégica. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).	65
3.6	Coefficientes de variación de opiniones de expertos de la primera ronda sobre factores positivos para incorporar la RSU en la planificación estratégica (Ramos-Monge et al., b).	65
3.7	Trascendencia de la incorporación de la RSU en la planificación estratégica y su inclusión en el sistema universitario (Ramos-Monge et al., b).	66
3.8	Trascendencia de la incorporación de la RSU en la planificación estratégica y su inclusión en el sistema universitario (Ramos-Monge et al., b).	67
3.9	Coefficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre las barreras al desarrollo de actividades de la RSU. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).	67
3.10	Coefficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre las barreras a la incorporación de la RSU a la planificación estratégica. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).	67
3.11	Barreras para desarrollar la RSU en las universidades (Ramos-Monge et al., b).	68
3.12	Barreras para participar en actividades de RSU y para incorporarlas a la planificación estratégica (Ramos-Monge et al., b).	68
4.1	Universidades con planes estratégicos tomados como muestra (Ramos-Monge et al., a).	74
5.1	Descripción de proposiciones planteadas en la aplicación del método Delphi (Ramos-Monge et al., b).	86

5.2 Descripción de las proposiciones planteadas en el análisis de los planes estratégicos (Ramos-Monge et al., a).	87
--	----

Capítulo 1

Introducción

Actualmente vivimos en una época en la que las universidades están reconsiderando su papel en la sociedad debido a su potencial para aportar soluciones intelectuales y promover el bienestar social, económico y ambiental. Esto lleva a la promoción del comportamiento ético dentro de las universidades para implementar y fomentar conductas éticas en todos sus ámbitos de trabajo. En este contexto surge el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, en el que se enmarca esta tesis doctoral. En este capítulo se introduce el marco y alcance de la tesis, los objetivos y proposiciones que plantea, la metodología seguida, las publicaciones resultantes, y la estructura de la tesis para situar al lector en el contexto.

1.1. Marco de la tesis doctoral

La investigación realizada en esta tesis doctoral se enmarca dentro de las líneas de investigación estratégicas de la *Càtedra UNESCO de Direcció Universitària* (CUDU), la cual es una unidad de la *Universitat Politècnica de Catalunya* que tiene como objetivo promover y apoyar las iniciativas que buscan la mejora y la innovación de la enseñanza superior, basándose en los principios y valores de la UNESCO. La CUDU desempeña sus actividades en los ámbitos local, nacional e internacional a través del fomento al debate y la organización de jornadas, formación, colaboración con grupos de investigación, proyectos nacionales e internacionales.

Igualmente, la presente investigación se desarrolló en el marco del programa de doctorado en Administración y Dirección de Empresas del Departamento de Organización de Empresas en la *Universitat Politècnica de Catalunya*. Asimismo, la investigación forma parte del Grupo de Investigación en Dirección Universitaria (GRDU), grupo reconocido como un grupo de investigación consolidado por la Generalitat de Catalunya para el periodo 2017-2019.

El campo de investigación del GRDU se centra en el desarrollo del conocimiento en la dirección estratégica aplicada a instituciones de educación superior, y sus temas de estudio son: responsabilidad social universitaria (RSU), modelos de gobernanza, transparencia, planificación estratégica, nuevas pautas de gestión, modelos de negociaciones e innovación, política, dirección, gestión y liderazgo de la educación superior, competencias de directivos académicos, estudios comparativos entre los diferentes sistemas de educación superior, especialización de los países europeos y América Latina, internacionalización de la educación superior, rankings y redes, marketing y comunicación en la educación superior, nuevos modelos de cooperación entre universidad y empresa, emprendimiento, financiación a la educación superior.

Durante el desarrollo de mi tesis doctoral he tenido la oportunidad de relacionar mi investigación con la CUDU y con el GRDU. Mi investigación se centró en mejorar el entendimiento de la RSU desde el enfoque de la dirección universitaria, con el objetivo de estudiar los factores que conllevan a la inclusión de la RSU en la dirección estratégica universitaria (DEU), considerando las tendencias actuales en la materia y los nuevos desafíos identificados por la sociedad civil y por otros organismos que han trabajado para su desarrollo y aplicación (Ramos-Monge y Llinas-Audet, 2018). Esta tesis ha sido supervisada por el Dr. Xavier Llinàs-Audet y ha sido apoyada por financiamiento federal del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de México.

1.2. Objetivos de la tesis

El objetivo general de la presente tesis doctoral es conocer los lineamientos¹ de la dirección estratégica para la integración de la RSU, entendida como la gestión responsable universitaria, concepto que surge como parte de la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Dichos lineamientos incluyen catalizadores² a la RSU, el rol que juega la RSU, la forma de incorporación en la gestión estratégica, así como sus barreras. Lo que conlleva a una serie de objetivos específicos que se dividen en tres partes para su cumplimiento. La primera parte integra el marco teórico, en el que se desarrolla una revisión sistemática de la bibliografía como método para desarrollar un análisis exploratorio (Khan et al., 2003). En esta fase se considera como objetivos específicos:

- Establecer el contexto actual de la RSU basado en sus antecedentes.
- Analizar la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria.
- Desarrollar una propuesta de la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria basado en la revisión de la bibliografía.
- Identificar acciones estratégicas que conllevan a la RSU mencionadas por la bibliografía y por los organismos impulsores de la RSU.

Como segunda parte del estudio, se pretende evaluar los resultados obtenidos en la primera parte, por lo que se busca obtener diferentes puntos de vista de expertos en la RSU mediante el método Delphi (Linstone y Turoff, 1975). En esta parte los objetivos específicos son:

- Identificar las acciones estratégicas que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre expertos de la RSU y los *stakeholders* involucrados.
- Identificar qué papel juega la RSU en la gestión estratégica.
- Señalar las barreras para el desarrollo de la RSU considerando la participación de los *stakeholders* en actividades relacionadas con la RSU y las barreras a la inclusión de estas actividades como parte de la gestión estratégica.

Finalmente, como tercera fase, se estudia la integración de la responsabilidad social en la planeación estratégica universitaria utilizando el modelo obtenido en el método Delphi. En este

¹Rasgo característico de algo (Real Academia Española, 2018b).

²Dicho de una persona o de una cosa que estimula el desarrollo de un proceso (Real Academia Española, 2018a), en este contexto, de la RSU.

sentido, se desarrolla una metodología de análisis temático para identificar, analizar y registrar patrones o temas dentro de los datos (Braun y Clarke, 2006), considerando como objetivos específicos:

- Identificar si los planes estratégicos cubren los principales catalizadores mencionados por los expertos en el estudio Delphi.
- Representar las relaciones entre los catalizadores de la RSU a través de redes semánticas.

1.3. Alcance

Actualmente, la sociedad está atravesando una crisis económica y social que impulsa a las universidades a reconsiderar su rol en la sociedad (Global University Network for Innovation, 2017b), jugando éstas un papel esencial dado su potencial para aportar soluciones intelectuales y promover el bienestar social, económico y ambiental. En este sentido, la necesidad de promover el comportamiento ético es incuestionable, y las universidades son vistas como parte de la solución debido a su capacidad de influir en la educación de los ciudadanos (Marinescu et al., 2010).

La universidad, en el cumplimiento de su misión social, es llamada a implementar y fomentar conductas éticas en todos sus ámbitos de trabajo, bajo su compromiso moral de influenciar positivamente en la comunidad (Bueno y Casani, 2007). De esta manera, surge el concepto de RSU, una de sus definiciones la considera como la gestión responsable de los impactos universitarios hacia todos sus grupos de interés (Vallaeyts et al., 2009). También se ha entendido como la reflexión sobre actividades universitarias, su utilidad para la sociedad, y la colaboración que ésta pueda dar para mejorar la situación del sistema económico, político y social de la comunidad (Chomsky et al., 2002). Asimismo, se ha hecho referencia a la RSU como la capacidad universitaria para diseminar un conjunto de valores mediante la implementación efectiva de su misión social, sobrellevando un diálogo constante con sus *stakeholders* y con la sociedad para el desarrollo sostenible (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Linares et al., 2012; Global University Network for Innovation, 2017b), lo que ha ocasionado en la actualidad un creciente interés sobre la RSU ante la necesidad de construir una sociedad más justa (Nelson et al., 2005).

Se toma como referencia la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) para entender el funcionamiento y los objetivos de la RSU, ya que su aplicación se justifica por la necesidad de atender los impactos, expectativas y necesidades de los diferentes grupos participantes en la actividad universitaria, tanto internos como externos. En este sentido, para posibilitar la implementación de la responsabilidad social en las universidades, es esencial identificar quiénes son estos grupos y cuáles son sus roles en la universidad. En este trabajo se plantea que la RSU es el vínculo entre los *stakeholders* y el cumplimiento de las responsabilidades universitarias a través de la toma de decisiones, cuya base son las estrategias impulsoras de la RSU. Este cumplimiento de responsabilidades corresponde a la DEU, el cual comprende un equipo técnico encargado de gestionar actividades relacionadas con el quehacer universitario y que utiliza como principal herramienta de gestión la planificación estratégica (Llinàs et al., 2011).

El foco de esta tesis doctoral es la inclusión de la RSU en la DEU. Esta inclusión se considera desde la perspectiva de la planeación estratégica, la cual incluye un plan y un conjunto de estrategias para lograr los objetivos establecidos. Este concepto cubre principalmente dos pasos: formulación e implementación (Mintzberg y Quinn, 1996). En este trabajo se estudia la formulación, la cual incluye el análisis interno y externo, la formación de estrategias y el reconocimiento de objetivos. En este proceso se toman decisiones estratégicas en la que la RSU debería estar inherente, como parte de las decisiones estratégicas a largo plazo, con alcance global y que proponen cambios significativos conduciendo a actividades más complejas (Planellas y Muni, 2015).

Se considera el plan estratégico como herramienta de gestión de la DEU, el cual contiene una evolución de la situación del entorno en el que es frecuente el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), incluye también definición de la misión, objetivos y estrategias a corto y largo plazo. De esta manera, la RSU es una variable dependiente de la DEU, dependiendo de su gestión en los diferentes ámbitos de acción, representa asimismo, el objeto de estudio y tiene como indicadores las diferentes estrategias establecidas por la DEU, definidas en esta tesis como catalizadores de la RSU. La DEU como variable independiente está compuesta por un equipo de autoridades académicas, con un entorno y recursos particulares (ver Figura 1.1). Por este motivo, el nivel en que la RSU está presente en la DEU estará definido por los diferentes indicadores o catalizadores de la RSU dentro de cada ámbito de acción universitaria, catalizadores que se identificaron por medio de una revisión sistemática de la bibliografía, los cuales se entienden como las acciones específicas que las autoridades académicas fomentan e integran como parte de las actividades universitarias y que conllevan a la RSU, por lo que para el desarrollo de esta tesis se consideran como dimensiones o ámbitos de acción de la DEU seis áreas de gestión universitaria:

1. Gestión interna universitaria
2. Gestión del personal universitario
3. Formación académica
4. Competencias de los alumnos
5. Producción y difusión de la investigación
6. Gestión de la participación social

1.4. Metodología de la tesis

La presente investigación constituye una tesis por compendio de publicaciones atendiendo la normativa del *Programa de Doctorado de Administración y Dirección de Empresas* de la *Universitat Politècnica de Catalunya*. Este compendio tuvo la finalidad de identificar aquellos lineamientos en la dirección estratégica que conllevan a la integración de la RSU, por lo que se desarrolla en la primera fase del presente trabajo una exhaustiva revisión de la bibliografía y de diversas iniciativas y organismos, identificando prácticas dedicadas a promover e implementar la responsabilidad social. Como resultado de esta fase se obtiene el capítulo de libro *Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Mana-*

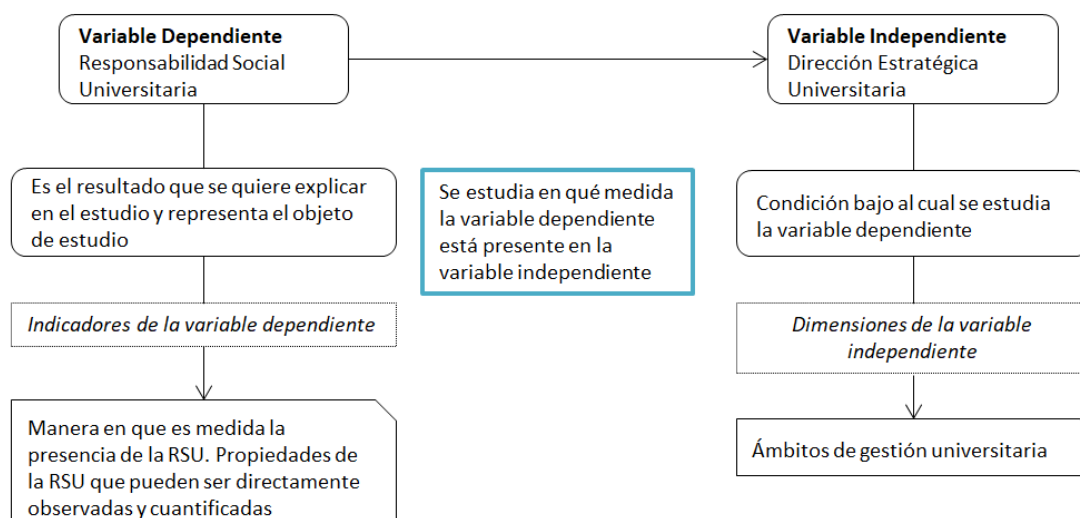


Figura 1.1: Variable independiente y variable independiente (Kirk, 2007).

gement (Ramos-Monge et al., 2017) ofreciendo una serie de lineamientos que conllevan a la responsabilidad social y estableciendo pautas para la integración estratégica de la RSU, tomándose como referencia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Asimismo, se obtiene la publicación *Acciones de las universidades españolas para impulsar la responsabilidad social universitaria* en el *3r Congrés d'Economia i Empresa de Catalunya* (Ramos-Monge y Llinas-Audet, 2018), donde se plasman los esfuerzos para impulsar la RSU en diversos organismos a nivel nacional e internacional. Esta publicación refleja la trascendencia que ha tenido el tema en los últimos años mediante iniciativas motivadas principalmente por la UNESCO. Cabe destacar que esta publicación no forma parte del compendio de publicaciones presentado en esta tesis doctoral.

En la segunda fase de la tesis doctoral se busca evaluar los lineamientos que conllevan a la RSU identificados en la primera etapa, para lograrlo, se optó por implementar la metodología Delphi. El valor real y éxito de aplicación del método se basa en la experiencia y el conocimiento de los expertos consultados, por lo que se decidió crear dos grupos de expertos. El primer grupo consta de seis expertos investigadores en la RSU, los cuales ofrecen conocimientos teóricos. El segundo grupo se conforma por veintiuna autoridades académicas con alto grado de experiencia en gestión universitaria, los cuales ofrecen conocimientos prácticos. De esta segunda fase se obtiene la publicación en revista SJR titulada *Drivers and Barriers of University Social Responsibility: Integration into Strategic Plans* (Ramos-Monge et al., b). En dicha publicación se hace referencia a los resultados de la aplicación del método Delphi, incluyendo los temas relacionados con los catalizadores que conllevan a la RSU y sus barreras, la incorporación de la RSU en la planeación estratégica y las barreras para su incorporación.

La tercera fase de la investigación estudia la integración de la RSU desde la perspectiva de la planeación estratégica. En ella se desarrolla un estudio sobre veintitrés planes estratégicos de universidades españolas vigentes en el año 2017, usando el método de análisis temático y codificación deductiva. Dicho estudio conlleva a la publicación en revista SJR del artículo *Ca-*

talysts of University Social Responsibility into Strategic Planning by Thematic Analysis and Deductive Coding (Ramos-Monge et al., a). Dicho trabajo considera los resultados de los catalizadores de la RSU que se obtienen en la fase anterior, buscando la presencia de los mismos en los planes estratégicos. También se muestra mediante redes semánticas las relaciones que podrían existir entre estos catalizadores.

Finalmente, las tres fases se diseñaron para cumplir con los objetivos establecidos y dar respuesta a proposiciones planteadas en la segunda y tercera fase en esta investigación.

1.5. Estructura del documento

Esta tesis ha sido organizada en cinco capítulos. En el Capítulo 1 se muestra la introducción a la tesis, el marco de la tesis doctoral, objetivos, alcance, metodología y estructura del documento. En el Capítulo 2 se presenta el marco teórico, en esta parte se explica la evolución de la responsabilidad social universitaria desde la responsabilidad social corporativa, se hace referencia a la teoría de los *stakeholders* como soporte de la RSU y se incluyen una serie de iniciativas y catalizadores de la RSU. El Capítulo 3 detalla la aplicación del método Delphi como metodología empleada, así como la presentación de los resultados obtenidos. El Capítulo 4 expone un análisis temático sobre planes estratégicos españoles. El Capítulo 5 presenta los resultados globales, las conclusiones y las líneas de futuro. El material presentado en esta tesis se complementa con dos anexos. El Anexo A contiene las tres publicaciones que constituyen esta tesis por compendio, y el Anexo B incluye el material complementario relacionado con la aplicación del método Delphi del Capítulo 3.

Capítulo 2

Marco teórico

Este capítulo cubre los aspectos teóricos imprescindibles para el estudio de la responsabilidad social en instituciones de educación superior. Concretamente, partiendo del origen de la RSU, se estudia el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y posteriormente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En este sentido, se cubren aspectos teóricos de gran interés y trascendencia para comprender el contexto en el que se ha desarrollado la responsabilidad social universitaria y sobre todo de su inclusión en la gestión universitaria. Se analiza su inclusión estratégica en las universidades mediante la planeación estratégica así como los aspectos que favorecen esta inclusión. Además, en este capítulo se estudia la importancia de los diferentes grupos de interés de la universidad para implementar estrategias de RSU, para lo que se hace referencia a la teoría de los *stakeholders* como soporte de la responsabilidad social universitaria, haciendo énfasis en la RSU como medio para cubrir necesidades y expectativas de los diferentes *stakeholders*.

Este capítulo forma la base para la construcción de un modelo sobre la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria, ofreciendo una guía sobre los catalizadores de la RSU mencionados en la bibliografía y considerados por organismos, normas y modelos que la promueven a nivel español e internacional. Dichas iniciativas dieron lugar al estudio llamado *Acciones de las universidades españolas para impulsar la responsabilidad social en las instituciones de educación superior: principales iniciativas y organismos* (Ramos-Monge y Llinas-Audet, 2018).

Finalmente se presenta como parte del marco teórico un modelo de integración de la RSU en la gestión universitaria, en el que se considera la RSU como la filosofía para implementar la planeación estratégica. Para su desarrollo se recurre a un estudio cualitativo bajo una revisión sistemática de la bibliografía, teniendo como objetivo analizar la integración de la RSU en la planeación estratégica universitaria. Dicho modelo fue publicado como capítulo de libro con el título *Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management* (ver artículo completo en Anexo A.1).

2.1. Objetivos del marco teórico

Los objetivos abordados en este capítulo son:

1. Establecer el contexto actual de la RSU basado en sus antecedentes
2. Analizar la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria

3. Desarrollar una propuesta de la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria
4. Identificar acciones estratégicas que conlleven a la RSU mencionados por la bibliografía relacionada y por los organismos impulsores de la RSU

2.2. Metodología del marco teórico

Se utilizó la revisión sistemática de la bibliografía como método para desarrollar un análisis exploratorio de la recolección de artículos científicos, libros, ponencias en congresos y tesis. Dicho proceso siguió cinco pasos (Khan et al., 2003):

Definir preguntas de investigación para la revisión de la bibliografía. En este paso se debe especificar las preguntas a responder, así como los objetivos, antes de empezar el trabajo de revisión bibliográfica. En este caso, se mantuvo el cuestionamiento sobre:

- ¿Cuál es el estado actual de la RSU?
- ¿Qué acciones conllevan a la responsabilidad social en el caso de las universidades?
- ¿Cómo se debe incluir la responsabilidad social en la gestión universitaria?

Identificar estudios relevantes. Como parte modular de una revisión sistemática de la bibliografía, se desarrolló una extensa búsqueda de investigaciones publicadas en artículos científicos, congresos, tesis, libros, etc. Haciendo uso de las bases de datos Web Of Science (WOS) y Scopus. Como criterio de selección de los estudios, se consideró el tratamiento directo de temas relacionados con la RSU, modelos y métodos de su aplicación, investigaciones sobre estrategias de inclusión de la RSU en el sistema de gestión y todas aquellas investigaciones que hablaran de un marco normativo para su aplicación y regulación. Cabe mencionar que se consideró también la bibliografía relacionada con la responsabilidad social corporativa para dar un marco de referencia de aplicación a la RSU.

Evaluar la calidad de los estudios. En este paso se busca que las fuentes de investigación recabadas describan con el mayor detalle posible el propósito de la investigación. Es decir, que las investigaciones que forman parte de la revisión bibliográfica respondan a las preguntas de investigación planteadas. En este sentido, esta evaluación se realizó buscando las fuentes de información idóneas.

Resumir la evidencia. En este paso se sintetizaron los datos obtenidos, haciendo agrupaciones de catalizadores de la RSU, divididos entre las cuatro áreas de labor universitaria.

Interpretación de los resultados. La elección de múltiples fuentes de información –incluyendo publicaciones, normas y modelos de organismos internacionales que promueven la RSU– ha ayudado a la validez de los resultados obtenidos, los cuales serán explicados a continuación.

2.3. De la Responsabilidad Social Corporativa a la Responsabilidad Social Universitaria

Con el objetivo de dar sustento teórico al presente trabajo, en este capítulo se desarrolla un análisis detallado sobre el origen de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), su evolución y las bases en las que se ha respaldado para su aplicación. Por lo que se hará revisión de temas como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), al tratarse de conceptos clave para el surgimiento de la RSU.

2.3.1. Surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa

Para el padre de la RSE, Howard Bowen (Carroll, 1999), las decisiones que se toman en los negocios influyen en la sociedad, lo que justifica las obligaciones de los empresarios para llevar a cabo acciones deseables para la sociedad (Bowen, 1953). Durante los años sesenta la RSE evolucionó, concibiendo las transacciones comerciales más allá de los intereses económicos (Davis, 1960). Bowen estableció las bases para la RSC, la cual, en un sentido más amplio, integra organizaciones tanto públicas como privadas. Esta RSC se ve cumplida cuando se considera las necesidades de todos los *stakeholders* influidos por la actividad de la organización, ya que la toma de decisiones institucionales afecta a todo el sistema social (Davis, 1967), consecuentemente, la RSC se cumple cuando se consideran los objetivos sociales de los ciudadanos (Steiner, 1971). Por lo que la RSC es considerada como un proceso de toma de decisiones que constituye un comportamiento socialmente responsable (Jones, 1980), la RSC posee capacidad para adaptarse a diferentes tipos de organización que desempeñen diversas actividades (Gray et al., 2001).

Desde otra perspectiva, la RSC se ha relacionado también con el voluntarismo (Walton, 1967), esta relación provocó que la RSC no se considerara una opción para aumentar los beneficios económicos (Davis, 1960). Sin embargo, al relacionarse el desempeño corporativo con la sociedad, resultó un concepto llamado “creación de valor compartido” (Porter y Kramer, 2011), haciendo referencia a que las organizaciones deben comprender en mayor medida las necesidades sociales, remodelando el capitalismo, más allá de la filantropía. De esta manera, han surgido teorías integradoras que explican que la empresa, por formar parte de la sociedad, debe trabajar para satisfacer las demandas sociales de los grupos de interés (Garriga y Melé, 2004).

2.3.2. Evolución a la Responsabilidad Social Universitaria

Pese a que el desarrollo de la responsabilidad social en empresas privadas ha sido mayor (Moneva y Martín, 2012), los estudios sobre RSU han ido incrementado, en parte, por la fuente de valor que representan las universidades al promover valores y responsabilidades entre la sociedad (Colby et al., 2000), y por su capacidad de influir en la educación de los ciudadanos (Marinescu et al., 2010). Este creciente interés sobre la RSU también puede entenderse ante la necesidad de construir una sociedad más justa (Nelson et al., 2005).

A diferencia de las organizaciones con fines de lucro, las universidades, tienen obligaciones sociales más allá de las legales y económicas, sobre todo por su labor educativa, la cual debe estar orientada a lograr el bienestar de la sociedad (McGuire, 1963). Las universidades tienen un rol de servicio social inherente, por lo que resulta necesario discutir la naturaleza voluntaria de la RSU y su transición a la obligatoriedad. En este sentido, las expectativas de responsabilidad social se relacionan más con organizaciones públicas (Hernández, 2007; Navarro et al., 2010), explicado por su misión social, como el caso de las universidades (Atakan y Eker, 2007; Brown y Cloke, 2009; Vasilescu et al., 2010). A diferencia de las organizaciones privadas cuyo objetivo por lo general se centra en obtener beneficios económicos (Vázquez et al., 2016).

La RSU surge de la preocupación del sector educativo por contribuir al desarrollo social y responder a los diversos impactos que pueden tener las universidades (Vallaeyts et al., 2009). Esta preocupación debe atenderse a través de un diálogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo sostenible (Linares et al., 2012), extendiéndose a todos los grupos interesados del desempeño universitario (*stakeholders*, tanto dentro como fuera de ella. Para que lo anterior sea posible, la RSU debe ser planeada como una política de mejora continua dentro de la institución, vista como el camino para el efectivo cumplimiento de la inherente misión social universitaria. Esta política debe ser aplicada transversalmente a sus diferentes áreas de gestión: 1) organizacional, como una entidad con su propia estructura; 2) educativo, por ser responsable de la capacitación de estudiantes; 3) investigación, como una entidad que investiga, produce conocimiento y lo transmite; y 4) social, como una entidad que interactúa con otros agentes, comunidades y subsistemas sociales (Vallaeyts, 2008; Vallaeyts et al., 2009).

Considerando las atribuciones de la universidad mencionadas anteriormente, se puede explicar el creciente interés de la sociedad en el rol universitario, sobre todo por la presión a la que las universidades se han visto sometidas para actuar de manera responsable por el papel educativo que desempeñan en la sociedad. Esta presión se ha reflejado en la tercera misión de la universidad basada en la transferencia de conocimiento a la sociedad, atendiendo también a sus demandas sociales (Ortega y Gasset, 2007).

La RSU se puede analizar desde tres enfoques (Gaete, 2011): 1) enfoque de gestión, este enfoque analiza el impacto del trabajo universitario para fortalecer las relaciones entre las universidades y las partes interesadas (Global Reporting Initiative, 2017; United Nations Global Compact, 2015), 2) enfoque transformacional, que vincula a las IES con la contribución al debate y la reflexión a través de la investigación y la formación (Global University Network for Innovation, 2017b), y 3) enfoque normativo, que fomenta y promueve los valores universitarios a la sociedad a través de redes nacionales e internacionales. Así, en el rol universitario las IES pueden ser comprendidas como organizaciones que operan en la sociedad y que influyen a diferentes grupos, lo que conlleva a poseer derechos y obligaciones, los cuales deben ser gestionados teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de estos grupos.

2.3.3. Inclusión de la Responsabilidad Social Universitaria en la Planeación Estratégica

En este apartado se analiza el papel de la RSU en las universidades, justificándose la inclusión de la misma como parte de la estrategia institucional, y examinándose la importancia de su presencia dentro de la gestión o planeación estratégica. Múltiples estudios justifican la presencia de la gestión estratégica en las universidades, por la necesidad de una mayor demanda de eficiencia económica, así como la búsqueda de una enseñanza e investigación de mayor calidad (Clark, 1998; Lounsbury, 2001; Shattock, 2003; Agasisti et al., 2008). Asimismo, la naturaleza pública de la universidad (Velandia y Giroto, 2015; Neave, 2000) exige una rendición de cuentas a la sociedad en términos de necesidades para el desarrollo social, ambiental y económico (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998).

La gestión (o planeación) estratégica incluye un plan y un conjunto de estrategias para lograr los objetivos establecidos, este concepto cubre principalmente dos pasos: formulación e implementación (Mintzberg y Quinn, 1996). La formulación de un plan incluye el análisis interno y externo, la formación de estrategias y el reconocimiento de objetivos. La implementación del plan incluye la estructura organizacional y las iniciativas, así como el control y la retroalimentación de este plan (ver Figura 2.1). Para otros autores el proceso de planificación comienza con la toma de decisiones por parte de las autoridades académicas, el cual incluye pensar (para formular las estrategias), hacer (para implementar estrategias, las cuales requieren recursos, organización, coordinación y compromiso) y aprender (evaluación, revisión y mejora continua de la planificación) (Velandia y Giroto, 2015). En este proceso, se toman decisiones estratégicas, caracterizadas por su enfoque a largo plazo, con alcance global y que proponen cambios significativos conduciendo a actividades más complejas (Planellas y Muni, 2015).

En el presente trabajo el foco de análisis se encuentra en la primera y segunda fases antes mencionadas, “pensar” en estrategias basadas en la responsabilidad social y “hacer”, como buscar el logro de los objetivos y la ejecución de la estrategia (Hrebiniak, 2013). En esta segunda fase, “hacer” incluye implementar, comunicar y alinear. Éste último paso se considera el más difícil, por requerir de una coordinación entre un mayor número de personas y, por lo tanto, un mayor compromiso (Hrebiniak, 2013), el cual puede ser logrado por un “hacer” eficiente (Velandia y Giroto, 2015). Este compromiso es necesario para que la implementación sea efectiva y se refleje en la participación y la dedicación de todos los *stakeholders* hacia las decisiones estratégicas (Wooldridge y Floyd, 1990). Su importancia radica cuando se implementan las estrategias, las cuales pueden fallar por falta de compromiso de la comunidad universitaria (Velandia y Giroto, 2015). El compromiso puede verse obstaculizado por factores como la falta de comunicación, barrera más frecuente para una implementación efectiva de la estrategia (Alexander, 1985), ya que representa un aspecto clave para el éxito de la estrategia (Peng y Littlejohn, 2001), fomentando el compromiso y, por consiguiente, a la implementación de la estrategia. De igual manera, si la estrategia no es clara y confiable, las personas no la entenderán, lo que provocará una falta de compromiso en su realización, por esta razón, las autoridades académicas, deberían contribuir a la conexión emocional e intelectual entre las partes interesadas fomentando el compromiso entre ellas (Gibbons, 2006).

Para otros autores, el éxito del plan depende de su formulación y de la capacidad de pensar estratégicamente, implicando la aplicación de conocimiento, intuición y creatividad, cuyo principal objetivo es determinar estrategias competitivas para posicionar a la organización (Mintzberg, 1994). Este pensamiento estratégico necesita métodos de pensamiento intuitivos, creativos, innovadores y no convencionales (Heracleous, 1998). Sin embargo, la planificación estratégica implica un proceso analítico (Mintzberg, 2009) que a menudo es complejo y caótico (Mintzberg, 1994), por lo que la comunicación entre las partes interesadas de la universidad es de gran importancia para llevar a cabo la planificación estratégica. Aunque la planificación estratégica perteneció principalmente al sector privado hasta la década de 1970 (Candy y Gordon, 2011), a fines de la década de 1980 ya había surgido en las universidades como parte de un proceso de gestión mejorado (Albon et al., 2016). Así su utilización es para construir y ejecutar objetivos institucionales, el cual constituye un proceso que considera los recursos y el entorno universitario tanto interno como externo (Nag et al., 2007). Sin embargo, la planificación estratégica no es un proceso bien establecido y se ha demostrado como una actividad no lineal (Albon et al., 2016), debido a que los objetivos varían según el entorno. La gestión estratégica se considera una actividad esencial para establecer el camino a seguir, usando la planificación estratégica para establecer su dirección, sus prioridades y mejorar el desempeño organizacional (Shah, 2013).

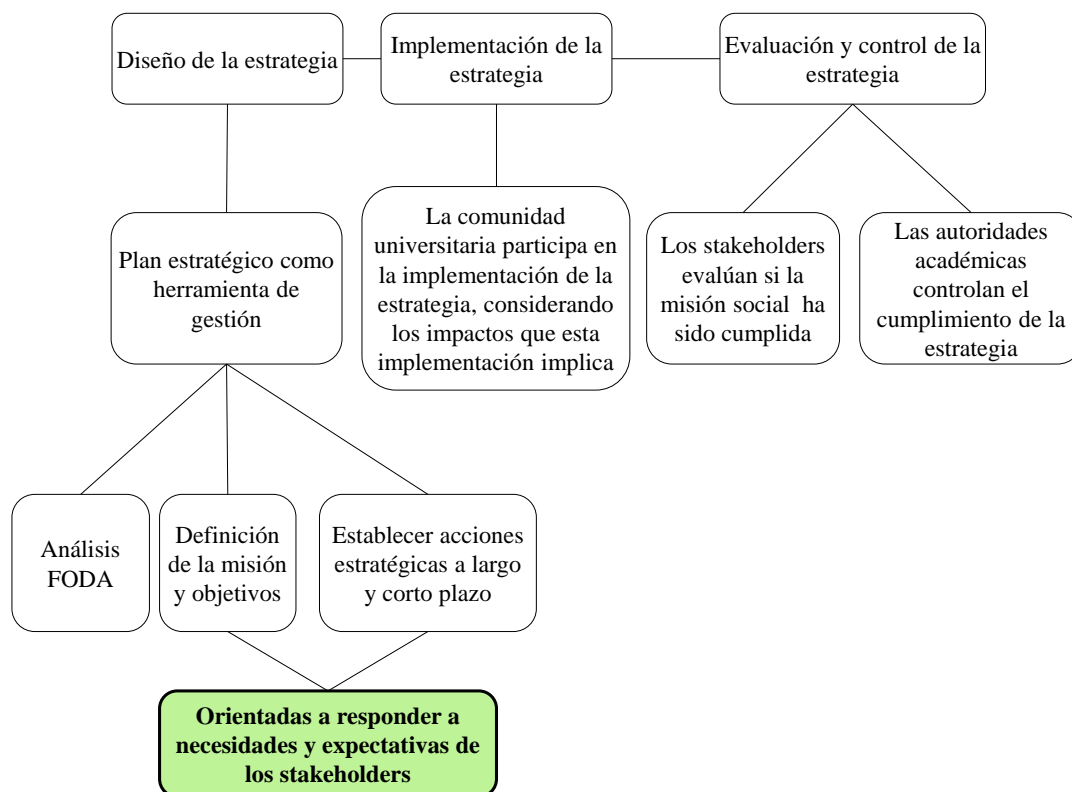


Figura 2.1: Responsabilidad social en el proceso de gestión estratégica (David, 2003; Kriemadis, 1997).

2.3.4. Importancia de la Responsabilidad Social Universitaria como parte de la Gestión Estratégica

Dado las referencias anteriores podemos argumentar sobre la relevancia de implementar la RSU en la gestión estratégica universitaria, apoyándose de la planificación estratégica como vía para su aplicación. Por lo que en el presente trabajo se estudia la implementación y las estrategias que conllevan al logro de la RSU. De esta manera, las estrategias representan un camino eficiente para lograr los objetivos definidos, ayudando a identificar lo que se necesita para lograr esos objetivos (Porter, 1980, 1996). El concepto de estrategia se encuentra estrechamente relacionado con la planeación estratégica, entendida como el camino a seguir para lograr los objetivos establecidos (Mintzberg et al., 1998). Se entiende también como la formulación y desarrollo de un sistema que debe seguir fielmente buscando cumplir, sobre todo, objetivos a largo plazo (Kvint, 2009).

En este trabajo se plantea, que en el caso de organizaciones como las universidades, las estrategias se caracterizan por estar conformadas por el conjunto de catalizadores de la RSU, ya que las expectativas de estas instituciones, como organizaciones públicas, es que encuentren estrategias sociales, respondiendo a su misión social (Vázquez et al., 2016).

2.3.5. La Responsabilidad Social Universitaria como parte de la estrategia

Aunque no hay suficiente investigación sobre la implementación de la responsabilidad social en la gestión estratégica (Sánchez y Mainardes, 2016), podemos inferir en que para que esta implantación ocurra es necesario considerar la RSU como parte de todas aquellas partes que incluyen una estrategia, como lo son: la misión, los objetivos, las líneas de acción y otros componentes que constituyen a su vez un plan estratégico (Quinn, 1978), así como la visión, valores y objetivos alcanzables (Cowburn, 2005). Para esto, antes de implementar cualquier estrategia, es necesario conocer y entender el entorno universitario, siendo de utilidad herramientas para conocer la situación en que se encuentra una organización, como el análisis FODA o DAFO, usado para analizar las características internas de una organización (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Desde la perspectiva corporativa Porter y Kramer identificaron que, para la aplicación de las estrategias que conducen a la RSC, éstas deben ser adaptadas al servicio de las necesidades sociales (Porter y Kramer., 2011). Además, para aplicar estas estrategias es necesario que los altos mandos comprendan los impactos que puede ocasionar la organización, tanto dentro como fuera de la misma (Andriof y McIntosh, 2001). Esto es aplicable de igual manera para el caso universitario, donde resulta necesario este entendimiento por parte de las autoridades académicas. De este modo, la planeación estratégica ayuda a establecer la misión universitaria, identificar sus metas, objetivos y buscar acciones que ayuden a lograr lo establecido. Tales acciones deben estar orientadas hacia la responsabilidad social, debido a la naturaleza social intrínseca universitaria.

Por su parte, las autoridades académicas universitarias deben considerar en su planeación estratégica los impactos que el desempeño universitario implica, evaluando y controlando dicha gestión. Esta planificación estratégica permite a las universidades beneficiarse de recursos, difícilmente identificables, optimizando y gestionando a largo plazo (Hunt et al., 1997). Sin embargo, la crítica a la planificación estratégica en universidades se relaciona con su aplicación como una planificación a corto plazo que busca resolver problemas específicos sin buscar el desarrollo de proyectos estratégicos (Rowley et al., 1997). Además, esta planeación da sentido de autonomía institucional, facilitando el proceso de toma de decisiones y mejorando la comunicación (Lumby, 1999).

Si bien la planificación estratégica es un proceso comúnmente implementado entre las universidades, es difícil encontrar un método que indique el grado de su éxito (Lillis, 2006), ya que en la bibliografía relacionada no se identifica una metodología estandarizada que determine su efectividad o estrategias para el aprendizaje institucional (Pratt, 2001), y cuando el plan estratégico ya está establecido, es frecuente que no se ejecute (Rowley y Sherman, 2001). Por este motivo, se ha propuesto que el grado en que se utiliza la planificación estratégica y el apoyo de todos los departamentos académicos sean importantes para el éxito institucional (Bayenet et al., 2000; Machado et al., 2004). Las estrategias aplicadas varían en relación a las necesidades, recursos y entornos en que las universidades se desarrollan, siendo el plan estratégico la principal herramienta de gestión para establecer estas estrategias (Llinàs et al., 2011).

En el marco de RSC, entre los beneficios de implementar estrategias que impulsen la RSC están el crear valor a largo plazo, haciendo más eficiente la utilización de los recursos (Rexhepia et al., 2013). Así, en un ámbito académico, podemos inferir que la gestión estratégica ayuda a las autoridades académicas a lograr el cumplimiento de la RSU como parte de su misión universitaria mediante decisiones estratégicas (Ramos-Monge et al., b), proceso mostrado en la Figura 2.2. En el campo empresarial, Burke y Logsdon (Burke y Logsdon, 1996) identificaron cinco características de las acciones estratégicas orientadas a cumplir con la RSE:

1. Centralidad, como la proximidad entre las actividades de RSE con la misión y los objetivos
2. Especificidad, como la capacidad de las actividades de RSE para beneficiar a la organización, dando una posición diferencial
3. Proactividad, como aquella que proporciona la capacidad de las actividades de RSE para anticipar las expectativas y necesidades de las partes interesadas
4. Voluntariado, que se logra cuando las actividades de RSE no han sido impuestas por estándares externos
5. Visibilidad, capacidad de las actividades de RSE para ser ubicadas fácilmente por sus grupos de interés

En esta línea, la RSE se visualiza como un camino cuando se busca aumentar el valor y competitividad institucional (Rexhepia et al., 2013). En el caso de las universidades y, tal y como se establece en el presente trabajo, el núcleo de todas las decisiones estratégicas debería estar basado en la misión social.

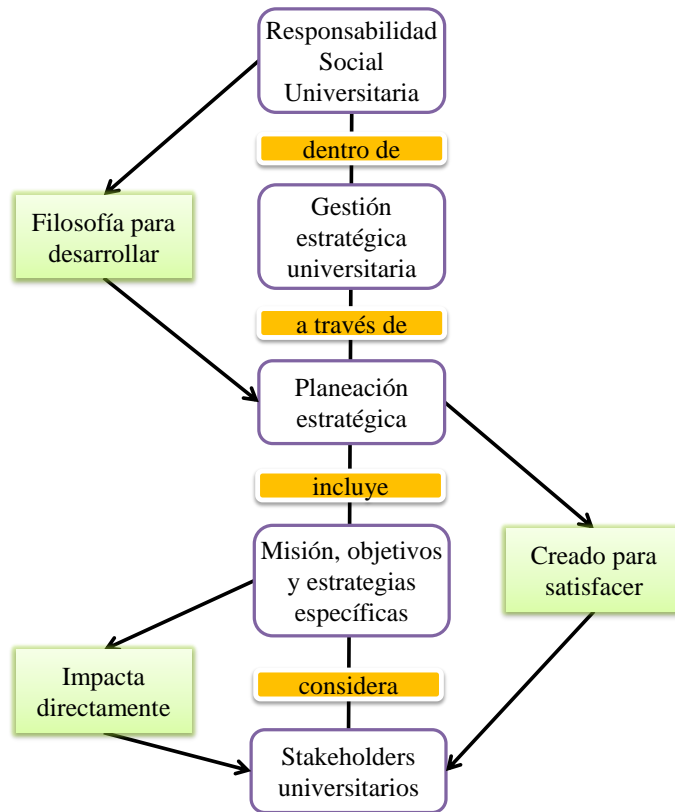


Figura 2.2: Rol de la RSU en las universidades (Ramos-Monge et al., b).

En base a lo anterior, la centralidad podría aplicarse a las universidades si consideramos que las acciones emprendidas por la universidad son estratégicas a medida que se cumple la misión y objetivos de índole principalmente social. Sin embargo, para la especificidad, no resulta tan claro, ya que las universidades no adoptan estrategias que conducen a la RSU con el objetivo de diferenciarse entre otras universidades, o para competir, sino por su misión social inherente. En el caso de la proactividad resulta coherente que en las universidades las actividades estratégicas impulsoras de la RSU deban ser proactivas al anticipar expectativas y necesidades de sus *stakeholders*.

Para el caso del voluntariado existe una clara distinción entre el ámbito empresarial y universitario, en el primero se ha considerado que las acciones que conducen a la responsabilidad social deben ser acciones voluntarias (Burke y Logsdon, 1996). En el ámbito universitario la implementación de acciones que conducen a la RSU son cada vez más una obligación que una acción voluntaria, sobre todo para responder ante impactos generados (Vallaeyts et al., 2009). Por último, la visibilidad se podría entender como las estrategias que la universidad desarrolla para comunicar a sus *stakeholders* las acciones relativas a la RSU, representando la vía para que se desarrolle el compromiso.

Considerando lo anterior, podemos entender que las actividades que conducen a la RSU deberían ser estratégicas, sobre todo cuando las IES buscan una gestión eficiente, una aplicación transversal que cubra todas sus áreas de gestión (Ramos-Monge et al., b) y formalidad en su aplicación, considerando estándares internacionales que ayudan a su integración en las universidades (Ramos-Monge y Llinas-Audet, 2018).

2.4. Teoría de los *stakeholders* como soporte de la Responsabilidad Social Universitaria

La teoría de los *stakeholders* resulta necesaria para entender el funcionamiento y los objetivos de la RSU, ya que su aplicación se justifica por la necesidad de atender los impactos, expectativas y necesidades de los diferentes grupos participantes en la actividad universitaria, tanto internos como externos. En este sentido, para posibilitar la implementación de la responsabilidad social en las universidades, es esencial identificar quienes son estos grupos y cuáles son sus roles en la universidad. En esta sección se analiza la importancia de la teoría de los *stakeholders* para entender la RSU, considerándose las múltiples definiciones que se han otorgado a la teoría de los *stakeholders*, una serie de clasificaciones de *stakeholders* ayudando a la categorización y gestión de los mismos en las universidades y un análisis de aplicación en las instituciones de educación superior.

2.4.1. Definiciones de la teoría de los *stakeholders*

Se entiende por *stakeholders* a cualquier grupo que influye o es influenciado por los objetivos de una organización (Freeman, 1984), así como los grupos que son afectados o afectan a las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la misma (Carroll, 1996). También se pueden entender como grupos que tienen algo que perder o ganar con los resultados de las actividades de una organización (Clark, 1998).

Debido a la importancia de estos grupos el objetivo de las organizaciones es beneficiarlos (Williamson, 1984), y la medida en que se cumplirá este objetivo dependerá en parte de la habilidad de sus gestores para crear suficiente valor o satisfacción a sus *stakeholders* (Clarkson, 1995). Así, el objetivo de las organizaciones es coordinar los intereses de estos grupos (Goodpaster, 1991; Wartick, 1994). Esta coordinación incluye comunicación, negociación, motivación y supervisión (Harrison y St.-John, 1994), en las cuales se debe aplicar estrategias de gestión específicas para los diferentes grupos (Freeman, 2004), por lo que los gestores tienen la obligación de equilibrar los diferentes intereses para optimizar la efectividad, teniendo especial validez entre organizaciones sin ánimo de lucro, como las universidades (Anderson, 1982); (Reavill, 1998).

En cuanto a la importancia de los *stakeholders* existen dos puntos de vista. El primero, defendido por diversos autores, considera que todos los grupos son iguales en importancia y que ninguno tiene prioridad sobre otro (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Jones y Wicks, 1999). Contrariamente, el segundo punto de vista, el cual argumenta que no todos

los *stakeholders* son iguales en importancia, ya que algunos grupos tienen intereses más influyentes (Jongbloed et al., 2008) debido a que dominan recursos críticos de la organización, teniendo prioridad sobre otros grupos (Kreiner y Bhambri, 1991; Wartick, 1994; Agle et al., 1999; Jawahar y McLaughlin, 2001). Para algunos autores, el grupo más importante en el ámbito universitario son los estudiantes, seguido del gobierno, por representar a otros grupos de interés (Jongbloed et al., 2008). Aun cuando la teoría de los *stakeholders* se ha usado con mayor frecuencia para explicar las relaciones de organizaciones privadas con sus diferentes grupos de interés, también ha sido aplicada a otros tipos de organizaciones (Donaldson y Preston, 1995); (Jones y Wicks, 1999), como organismos públicos y otros más complejos con influencias dispersas, como las universidades (Beach, 2009).

2.4.2. Clasificación de los *stakeholders* universitarios

Desde sus inicios, los *stakeholders* universitarios se han entendido como las autoridades académicas, la dirección o gobierno universitario, maestros, empleados, estudiantes, sus familiares y la sociedad en general (Weaver, 1976). Posteriormente, se añadió a esta lista las empresas, otras universidades, institutos de investigación, incubadoras e instituciones financieras, que se reconocieron como otros grupos de interés (Nishimura y Okamuro, 2009). Diversos autores (Bounds et al., 1994; Burrows, 1999; Jongbloed et al., 2008) han dividido estos grupos en internos y externos, considerando los internos como: estudiantes, empleados, investigadores y gestores (este grupo representa la comunidad académica y el núcleo de producción científica). Por otro lado, los grupos externos fueron identificados como: comunidad de investigación externa, futuros estudiantes, empresas, movimientos sociales, organizaciones de consumidores, asociaciones gubernamentales y otros profesionales.

Reavill (Reavill, 1998) realiza una caracterización más precisa de quiénes son los *stakeholders* universitarios, identificándolos como: estudiantes, empleadores, familia de estudiantes, empleados, proveedores de bienes y servicios, sector de educación secundaria, otras universidades, comercio e industria, la nación, el gobierno, los contribuyentes locales y nacionales, y finalmente otros organismos profesionales.

2.4.3. Aplicación de la teoría de los *stakeholders* a las universidades

Para hacer referencia al cumplimiento de las misiones universitarias de enseñanza, investigación y la llamada tercera misión universitaria, en la que se alinean actividades orientadas a colaborar para cubrir necesidades sociales más allá de la enseñanza y la investigación (Ortega y Gasset, 2007; Sheen, 1992), es necesario tomar en cuenta las demandas, necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, con el objetivo de que estas instituciones tengan su lugar en la economía basada en el conocimiento (Bell, 1976). Por lo que es de gran trascendencia el estudio de esta relación universidad-*stakeholders*, identificándolos a ellos y a sus intereses.

En este sentido, la teoría ha sido de gran interés para respaldar y explicar la RSU (Larrán

Jorge y Andrades Peña, 2015), siendo necesaria para identificar impactos, expectativas y necesidades de sus diferentes grupos de interés. También, la teoría ha sido estudiada por las formas en que estos grupos se pueden dividir, para Donaldson y Preston (1995) esta separación puede hacerse en tres partes, la parte descriptiva, que argumenta que la teoría ayuda a explicar y describir la gestión de la organización, porque representa un modelo que describe la corporación como un conjunto de intereses que cooperan y compiten (ya que los intereses entre los grupos son múltiples), la parte normativa, que explica que la teoría se encarga de examinar la función central de la organización, identificando aspectos morales para su gestión y finalmente la parte instrumental, que expone que existe una relación entre los grupos de interés, el cumplimiento de los objetivos y los medios para lograrlos.

Para Fassin (2009), estos grupos de interés se pueden ubicar dentro de tres grandes categorías: grupos internos, relacionados con las actividades propias de la organización (*stakeholders*), grupos de presión, que generan influencia sobre otros grupos (*stakewatchers*), y grupos reguladores, que imponen control externo y regulaciones (*stakekeepers*). Así, para cada *stakeholder* hay un *stakewatcher* y un *stakekeeper* (Fassin, 2009). En Mitchell et al. (1997) se define la relevancia de los *stakeholders* explicando el grado en que las organizaciones dan prioridad a las necesidades de éstos con base a tres atributos, la capacidad para influir en la organización (grupos con acceso a medios materiales para imponer su voluntad), legitimidad (grupos que las organizaciones necesitan para existir) y urgencia (grupos que demandan acciones inmediatas).

Los múltiples enfoques y clasificaciones con las que se ha estudiado la teoría de los *stakeholders* es un claro indicador de la complejidad que supone la gestión de estos grupos, lo que conlleva a seguir un procedimiento para su eficiente gestión. Para Freeman (1984) y Polonsky (1995) este procedimiento conlleva a identificar los grupos más relevantes, así como definir la participación de cada grupo en la gestión de la organización, reconocer la efectividad con la que se cumplen las necesidades de cada grupo y modificar la política organizacional así como establecer las prioridades de acuerdo a intereses de las partes interesadas. En este último paso, se toman decisiones para mejorar la gestión de los grupos de interés y esas decisiones constituyen una serie de estrategias que se usarán para gestionar esos *stakeholders*, de esta manera, los resultados de su aplicación dependerán del tipo de estrategia que se implemente. Para Clarkson (1995) y Jawahar y McLaughlin (2001) existen cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategia pro-acción, estrategia que con grandes esfuerzos en la gestión, consume una cantidad considerable de recursos y se anticipa a las necesidades de los grupos de interés.
2. Estrategia de adaptación, estrategia que se limita a los aspectos de gestión relacionados con los grupos de gestión.
3. Estrategia de defensa, estrategia que se limita a los procedimientos legales mínimos relacionados con las partes interesadas.
4. Estrategia de reacción, usada para improvisar ante los problemas de los grupos de interés, ya que se suelen ignorar dichos problemas en la fase de toma de decisiones. Este tipo de estrategia consume menos recursos.

2.5. Iniciativas para la Responsabilidad Social Universitaria

En esta sección se presentan, por una parte, un conjunto de iniciativas de diversos organismos y asociaciones españolas que han encaminado sus labores a la promoción de prácticas socialmente responsables dirigidas a la universidad. Dichas iniciativas se han caracterizado por promover el debate sobre la RSU, su aplicación y su constante integración. Por otra parte, en este apartado se muestran una serie de normas y modelos que han contribuido al desarrollo de la RSU, con objetivos de regularización y sistematización de acciones que conducen a la RSU. Así, entre las iniciativas que promueven la implementación, debate y análisis de la RSU con mayor difusión en España, se encuentran:

Red Global Universitaria para la Innovación (GUNi). Creada en 1999 por la UNESCO y la *Universitat Politècnica de Catalunya* (UPC), es una red internacional integrada por 210 miembros de 78 países. Entre sus miembros se encuentran cátedras UNESCO de educación superior, universidades y centros de investigación. Sus objetivos se centran en el compromiso universitario a nivel regional y global, así como la contribución al cambio social, sostenibilidad, aseguramiento de la calidad, responsabilidad social y financiamiento universitario. Asimismo, esta red se ha propuesto redefinir el rol de las universidades, conllevando a un proceso de transformación y posicionamiento dentro de la sociedad ([Global University Network for Innovation, 2017b](#)).

Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP). Creada en el 2002, vincula la universidad con la sociedad a través de múltiples iniciativas de proyectos para la mejora e innovación de las universidades. Sus actividades giran en torno a la docencia, investigación, innovación, sociedad e internacionalización ([Asociació Catalana d'Universitats Públiques, 2002](#)).

Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo (OCUD). Iniciativa de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), en coordinación con la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Tiene como objetivo dar visibilidad al trabajo de las universidades en materia de cooperación, publicando las actividades de formación, tales como: cursos, jornadas y seminarios relacionados con cooperación al desarrollo. Además, difunde información sobre becas, intercambios, movilidad de profesorado y alumnado relacionado con la cooperación al desarrollo, cooperación investigadora, transferencia de conocimientos, formación de profesorado, capacitación, asistencia técnica e intercambio de gestores universitarios ([Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo, 2005](#))

Educación para el desarrollo de la universidad (ESDU). Se creó en el 2013 por la Fundación Autónoma Solidaria de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Centra sus esfuerzos en gestionar el fondo de solidaridad de la UAB, asesora en temas de cooperación y educación para el desarrollo, impulsa la educación para el desarrollo a nivel curricular, promueve cursos, jornadas, talleres, campañas, y coordina programas de voluntariado y acción en el campus ([Fundació Autònoma Solidària, 2018](#)).

Instituciones de Educación Superior, Investigación e Innovación Responsable (HEIRRI).

Creado en el 2015 por la Universitat Pompeu Fabra (UPF). Centra sus esfuerzos en la gestión responsable de la investigación e innovación, y sus objetivos son el compromiso social, igualdad de género, acceso abierto, educación científica, ética y gobernanza en investigación y desarrollo ([Higher Education Institutions and Responsible Research and Innovation, 2015](#)).

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa (TELESCOPI).

Creado por la UPC, centra sus esfuerzos en seleccionar, difundir e intercambiar acciones o “buenas prácticas” (como lo llaman ellos) implementadas por universidades. Abarca universidades de América Latina y Europa, dichas prácticas son publicadas en su página web y se dividen en seis secciones: 1) liderazgo, 2) personas, 3) políticas y estrategias, 4) alianzas y recursos, 5) procesos y 6) resultados ([Red Telescopi, 2017](#)).

Con la finalidad de implementar de forma efectiva temas relacionados con la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones, han surgido múltiples iniciativas para su estandarización. Además, las iniciativas de estandarización contribuyen al mejoramiento del desempeño institucional y a reducir los impactos negativos que estas pueden generar ([Link y Naveh, 2006](#)). Por lo que, en el ámbito académico, estas normas y modelos sirven como guía para gestionar la RSU como parte de las actividades universitarias.

Iniciativa de Reporte Global (GRI). Es una organización internacional no gubernamental creada en 1997 por la iniciativa privada y fundada en los EE.UU por CERES (Coalición para Economías Ambientalmente Responsables) y por el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). Tiene como objetivo estandarizar memorias en materia de sostenibilidad, medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo. Se caracteriza por promover la transparencia entre organismos públicos y privados por medio de informes de sostenibilidad, los cuales comunican impactos en temas como: cambio climático, derechos humanos, gobernanza y bienestar social. El GRI creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Además, se considera la principal iniciativa y la más difundida para estandarizar la información sobre responsabilidad social que divulgan las empresas, aplicándose de forma voluntaria. Posicionándose como una de las iniciativas más exigentes entre las guías para hacer reportes (Rueda y Uribe, 2011: 251). La elaboración de las memorias comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización (GRI, 2015), mostrando actividades desarrolladas por las instituciones a través de un marco de certificación, al igual que sus compromisos de responsabilidad social (Huerta-Riveros y Gaete-Feres, 2017).

ISO 26000 Responsabilidad Social. Creado en el 2014 por la organización internacional para la estandarización (ISO), es una guía que ayuda a toda organización, sin importar el tamaño o tipo, a operar de una manera socialmente responsable. Ente sus objetivos está el informar a los *stakeholders* de la organización sobre su desempeño en materia de responsabilidad social. Además, la norma ([International Organization for Standardization, 2010](#)) propone cumplir con la responsabilidad social desde siete materias fundamentales:

- Gobernanza organizacional
- Derechos humanos

- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

Principios para la gestión responsable de la educación (PRME) Creado en el 2007 por sesenta decanos, presidentes universitarios y representantes oficiales de las principales escuelas de negocios e instituciones académicas a nivel internacional, bajo supervisión de la ONU a través del pacto mundial. Se creó con el propósito de implementar la responsabilidad social entre estudiantes de negocios, para que estos, a su vez, promuevan una economía inclusiva y sostenible ([Principles for Responsible Management Education, 2017](#)), basándose en seis principios:

- Desarrollar capacidades de valor para los negocios y la sociedad
- Promoción universitaria de valores relacionados con la responsabilidad social global
- Mejorar la educación de métodos para un aprendizaje efectivo y un liderazgo responsable
- Promoción de investigaciones sobre el rol, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible
- Creación de redes con gerentes de empresas para el análisis de los desafíos en llevar a cabo acciones de responsabilidad social y ambiental
- Promover la comunicación entre las partes interesadas de la universidad en temas relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Estos objetivos surgen como parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se trata de 17 objetivos y 169 metas para el desarrollo sostenible sobre: pobreza, igualdad de género, cambio climático y educación. La misión de los ODS es atender problemas sociales, económicos y ambientales, abarcando del año 2015 al 2030 ([Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015](#)). Asimismo, la Agencia Catalana para el Desarrollo y la Cooperación (ACCD) se ha coordinado con otras universidades catalanas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible ([Universities Sustainable Development Goals, 2017](#)).

Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) Con más de 13.000 organismos participantes en 145 países es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social en el mundo. Aun cuando esta iniciativa fue ideada para el sector privado, las universidades también han sido partícipes. Se trata de una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las áreas de:

- Derechos humanos y empresa
- Normas laborales
- Medio ambiente
- Lucha contra la corrupción

Investigación e Innovación Responsable (RRI). Se creó en el 2014 por la Comisión Europea, tiene como misión ofrecer una serie de herramientas o recursos para ayudar a entender y a aplicar la investigación e innovación de forma responsable. Estas herramientas están destinadas a múltiples grupos de interés, tales como: comunidad investigadora, responsables de políticas,

comunidad educativa, sector empresarial e industrial, y entidades de la sociedad civil. Tiene como objetivo atender por medio de la investigación y la innovación los siete grandes retos sociales ([Horizon 2020, 2018](#)), los cuales comprenden:

- Salud, cambio demográfico y bienestar
- Alimentación, agricultura, silvicultura y agua
- Energía segura, limpia y eficiente
- Transporte inteligente, ecológico e integrado
- Acción climática, medio ambiente y recursos
- Europa en un mundo cambiante: sociedades inclusivas, innovadoras y reflexivas
- Sociedades seguras: libertad y seguridad de Europa y de sus ciudadanos.

Por otra parte, diversas iniciativas han tomado fuerza en otras regiones, tal es el caso de Latinoamérica con el Portal de Iniciativas de Educación Superior ([Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2018](#)). Se trata de una plataforma que surge como iniciativa del Espacio de Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior (ENLACES), para que universidades de América Latina y el Caribe publiquen proyectos, experiencias o actividades emprendidas en materia de RSU. Tienen como principal objetivo la promoción al debate, colaboración e intercambio de ideas. Las veinticuatro líneas temáticas en las que las universidades pueden difundir sus actividades, son:

- Acceso, admisión, perfil estudiantil
- Aprendizaje a lo largo de la vida
- Aseguramiento de la calidad y acreditación
- Capacitación de profesores
- Ciencia y tecnología
- Cooperación internacional
- Diversidad cultural e interculturalidad
- Educación virtual
- Financiamiento público y privado
- Gestión del conocimiento
- Inclusión
- Internacionalización
- Investigación e innovación
- Liderazgo y emprendimiento
- Misceláneas
- Movilidad académica y científica
- Pensamiento universitario
- Programas de asistencia estudiantil y becas
- Programas para el cumplimiento de las metas del milenio
- Redes
- Responsabilidad y compromiso social universitario
- Revisión curricular
- Seguimiento de datos de empleo de los egresados
- Tecnologías de información y comunicación

2.6. Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria

La universidad tiene el compromiso de cumplir con sus misiones relacionadas con la enseñanza, investigación y transferencia del conocimiento, apoyando el desarrollo social y económico de la sociedad (Bueno y Casani, 2007). Para ello, la universidad debe cumplir de forma responsable, considerando los posibles impactos que la gestión universitaria pueda causar (Vallaey et al., 2009) y las expectativas y necesidades de sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*. Asimismo, las universidades deben asegurar el logro de sus objetivos mediante una gestión estratégica encaminada a la RSU (ver Sección 2.3.4). La RSU constituye un camino de gestión, ya que representa una política de desempeño ético en las diferentes áreas universitarias: gestión interna, docencia, investigación y transferencia del conocimiento (Domínguez, 2009; Vallaey et al., 2009). Es además, un camino de diálogo constante con sus *stakeholders* y con la sociedad para el desarrollo sostenible (Linares et al., 2012).

En esta sección se presentan una serie de acciones que la bibliografía analizada expone como acciones estratégicas que las universidades implementan o están en vías de implementar cuando buscan cumplir su misión social mediante la RSU, buscando que las universidades, además de preocuparse por satisfacer necesidades y expectativas de los *stakeholders*, desempeñen un rol crítico, ayudando a mejorar la situación del sistema económico, político y social (Chomsky et al., 2002). Para fines del presente marco teórico, dichas acciones se dividieron en cuatro secciones:

- Gestión interna de la universidad
- Gestión en la formación académica
- Gestión en la producción y difusión de la investigación
- Gestión en la participación social

2.6.1. Catalizadores de la gestión interna responsable

En el ámbito empresarial ha sido propuesto que las acciones que conducen a la RSE son estratégicas si tienen un beneficio para la compañía, se relacionan con sus actividades comerciales y cumplen su misión (Burke y Logsdon, 1996). En el caso de las universidades podemos inferir que las acciones que conducen a la RSU son estratégicas cuando respaldan su misión con legitimidad social. En el presente apartado, el ámbito de gestión interna responsable hace referencia al ambiente organizacional interno y a todas aquellas acciones implementadas por las autoridades académicas que conciernen al funcionamiento interno, tales como: transparencia en la gestión, fomento a la igualdad de oportunidades (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2004), cuidado al medio ambiente y relaciones con otras universidades u organizaciones, entre otros. Vallaey define el ámbito organizacional como la estructura que consume, contrata personal y genera residuos (Vallaey et al., 2009).

Asimismo, la gestión interna está relacionada con la cultura organizacional, la cual incluye expectativas, experiencias, filosofía y valores, los cuales son reflejados en su funcionamiento y desempeño (Business Dictionary, 2018). La cultura organizacional está moldeada por la gestión interna universitaria y es sensible a las necesidades e impactos de los *stakeholders* (Rodríguez, 2010). Así, las acciones que conllevan a la gestión responsable de las universidades están principalmente relacionadas con actividades de comunicación entre las partes interesadas, haciendo uso de la transparencia, identificada como acción clave para la gestión estratégica exitosa (Peng y Littlejohn, 2001). En esta línea de ideas, la RSU puede visualizarse desde un enfoque gerencial, ya que la rendición de cuentas expone la gestión de actividades universitarias (Gaete, 2011). Así, la rendición de cuentas resulta necesaria para la transparencia institucional, dando como resultado la creación de estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad, como la iniciativa de reporte global GRI (Global Reporting Initiative, 2017).

Por otra parte, la RSU puede verse desde un enfoque normativo, por la capacidad universitaria de diseminar valores a la sociedad a través de redes nacionales e internacionales, tales como los Principios para la Gestión Responsable de la Educación (PRME) y la Red Universitaria Global para la Innovación (GUNI), que difunden valores a la sociedad. En este sentido, la gestión interna debe cumplir con múltiples responsabilidades sociales y ambientales (United Nations Global Compact, 2015; Global Reporting Initiative, 2017). Entre las responsabilidades sociales están: fomento de la igualdad de género (Jacobs, 1996; Teelken y Deem, 2013), fomento de actividades culturales y de la atracción de nuevos talentos a la universidad (Araya y Peters, 2010) y la capacitación constante y oportuna del personal. Esto último se justifica por su efecto positivo en la comunidad universitaria (Gibbs y Coffey, 2016) y por la influencia en actitudes positivas de compromiso en el personal académico e investigador (Murray y Lombardi, 2010).

2.6.2. Catalizadores de la formación académica responsable

Como una de las misiones inherentes de la universidad, la labor de formar estudiantes resulta una tarea crítica, por lo que las actividades que fomentan el desarrollo de capacidades y competencias responsables entre los estudiantes conllevan también a una formación ética (Neave, 1998b; United Nations Global Compact, 2015; Global University Network for Innovation, 2017b). Aunque en este trabajo se hace referencia a la importancia de todos los *stakeholders* universitarios para estudiar la RSU, en la bibliografía relacionada se identifica que las expectativas y necesidades provenientes del ámbito educativo han tenido mayor atención que el resto de las áreas universitarias (Vázquez et al., 2016), señalando a los estudiantes como los *stakeholders* de mayor interés para la comunidad universitaria (Sánchez y Mainardes, 2016). Lo que puede ser explicado por la necesidad social de un mayor compromiso por parte de los graduados universitarios para trabajar en fenómenos que afectan a la sociedad, ya que el desarrollo sostenible de la comunidad en la que viven dependerá en gran medida de ellos (Gibbons, 1998; Clark, 2000).

Este compromiso hacia la formación académica abarca una gran cantidad de gestiones, entre las que se encuentra el inculcar un comportamiento responsable hacia el medio ambiente entre los estudiantes y el estimular conocimientos para tomar decisiones correspondientes a este comportamiento (Hines et al., 1987). Igualmente, el voluntariado ha estado relacionado con las conductas socialmente responsables por parte de las universidades, por ser una actividad que fomenta el aprendizaje integrado en el trabajo experiencial y de servicio (Cronje, 2015). Asimismo, se ha considerado que es un tema que necesita de mayor investigación sobre su viabilidad, beneficios y alcance (Francis 2011). La promoción del comportamiento emprendedor se ha relacionado con una formación académica responsable, sobre todo, aquel emprendimiento que es sostenible, ya que este tipo de emprendimiento busca equilibrar aspectos sociales, económicos y ambientales (Hockerts y Wüstenhagen, 2010; Rice et al., 2014; Ratten, 2017). Además, el emprendimiento social resulta una oportunidad para ofrecer soluciones para los desafíos sociales (Ratten y Welp, 2011).

Como consecuencia de lo anterior, han surgido las llamadas universidades emprendedoras que actúan como incubadoras, dando apoyo tanto a maestros como a estudiantes para emprender (Etzkowitz, 2003). Por lo tanto, enseñar y aprender sobre la creación de nuevas empresas bajo un marco estrictamente responsable podría considerarse un motor de la RSU. Esta actuación por parte de la universidad podría reducir la economía informal y beneficiar a la sociedad (Williams et al., 2017). Lo que responde a que las universidades sean identificadas como el conductor de una sociedad emprendedora (Ratten, 2017). Por esto, aumentar la cantidad y la calidad de los cursos sobre emprendimiento puede conducir a una mejora de esas habilidades y podría tener una influencia positiva en los estudiantes que no habían pensado antes en convertirse en empresarios (Palalić et al., 2017). Asimismo, la importancia de que los alumnos encuentren un puesto de trabajo y de que las carreras estén adecuadas al mercado de trabajo, forma parte del compromiso de las universidad hacia sus alumnos (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2004).

2.6.3. Catalizadores de la responsabilidad social en la producción y difusión de investigaciones

Esta área promueve que las investigaciones se desarrollen y se difundan de forma responsable y pertinente a las necesidades de la sociedad (Global University Network for Innovation, 2016; Owen et al., 2012; United Nations Global Compact, 2015; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Higher Education Institutions and Responsible Research and Innovation, 2015). En este sentido, las universidades se ven comprometidas a fomentar investigaciones de excelencia, protegiendo la educación y el conocimiento como un bien público (De la Cruz y Sasía, 2008). Desde un enfoque transformacional, las universidades son responsables de la producción y transferencia del conocimiento científico demandado por la sociedad (Gaete Quezada, 2009), ayudando al desarrollo sostenible de la comunidad en el que se desenvuelven (Global University Network for Innovation, 2017b). De esta manera pueden cooperar al progreso de países en desarrollo (Neave, 1998a; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Gibbs y Coffey, 2016), mediante avances

científicos para mejorar la calidad de vida (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2004).

La responsabilidad en la producción y difusión de la investigación vincula la universidad con la promoción al debate sobre cuestiones sociales, ayudándose de su liderazgo social (Kliksberg, 2009; Chomsky et al., 2002; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998) y conllevando a que se efectúen un conjunto de acciones éticas para obtener datos, procesarlos y producir investigaciones útiles para la sociedad.

2.6.4. Catalizadores de la responsabilidad social en la gestión de la participación social

Las acciones que las universidades implementan para alcanzar una sociedad más justa e inclusiva forman parte de los esfuerzos para contribuir al desarrollo social (Global University Network for Innovation, 2017b; De la Cruz y Sasía, 2008; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998). En materia de RSE, las empresas están llamadas a actuar en temas como la pobreza, justicia social, cambio climático, desarrollo social y económico (Morris et al., 2011; Rexhepia et al., 2013). En el caso de las universidades, las expectativas hacia sus contribuciones al desarrollo regional también son aclamadas. En particular, aquellas acciones encaminadas a promover el desarrollo sostenible y una sociedad mejor con mayor equidad (Chomsky et al., 2002; Kliksberg, 2009), difundir la cultura entre la sociedad y promover la convivencia social (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2004). Entre la diversidad de estrategias que la universidad puede implementar para llevar a cabo estas contribuciones están las de establecer vínculos de cooperación con otros organismos e instituciones, colectivos, comunidades y subsistemas sociales (Vallaeyes et al., 2009). Esta interacción para con la sociedad ayuda a identificar estrategias adecuadas para tratar aspectos de índole social, económica y ambiental. Para De la Cruz y Sasía (De la Cruz y Sasía, 2008), al igual que Vallaeyes, este compromiso se puede analizar desde diferentes enfoques:

- Enfoque consecuencialista, explicado por la obligación institucional de asumir posibles impactos a la sociedad por parte de las actividades universitarias
- Enfoque contractual, que explica el compromiso universitario con la obligación de responder a las demandas sociales
- Enfoque prospectivo, que analiza el compromiso como la obligación de aportar al desarrollo social, en un sentido más amplio que el de sus objetivos institucionales

El liderazgo resulta un aspecto esencial para que actividades que fomenten la participación universitaria en la sociedad se implementen de manera satisfactoria, desempeñando un rol influyente en la sociedad (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998); (Chomsky et al., 2002; Kliksberg, 2009). Dicho liderazgo, encamina a promover debates de índole social, con un papel reflexivo, crítico y adaptando una postura transformacional (Morris et al., 2011), ayudando a que la universidad transmita valores a través de redes universitarias nacionales e internacionales (Corporación Participa, 2003; Declaración de Talloires, 2005; Principles for Responsible Management Education, 2017).

Capítulo 3

Integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica, sus catalizadores y sus barreras

Una vez identificadas en el Capítulo 2 los lineamientos en la RSU según la bibliografía, el presente capítulo evalúa dichas acciones para identificar aquellas con mayor importancia, así como el rol de la RSU en la gestión estratégica y las barreras a las que se enfrenta para su integración. Para su desarrollo se aplicó el método Delphi, ofreciendo la perspectiva de múltiples expertos, haciéndolo útil cuando se busca un consenso sobre un fenómeno complejo y abstracto, como lo es la RSU. En esta investigación se decidió consultar investigadores y autoridades académicas como expertos, por ser quienes promueven dichas acciones y cuyas opiniones resultan de gran valor al apegarse a las prácticas reales. De este modo, el éxito del método recae en el conocimiento y la experiencia de los expertos consultados y en el diseño del cuestionario. Por lo que se dio especial importancia a la elección del panel, eligiendo veintisiete expertos entre investigadores en la materia y autoridades académicas con alto rango y experiencia en gestión universitaria. Asimismo, la elaboración del cuestionario se basó en el marco teórico.

En la primera ronda, el panel fue compuesto por seis expertos investigadores sobre la RSU quienes refinaron el cuestionario para ser aplicado en la segunda ronda, en la que participaron veintinueve expertos. El cuestionario utilizó una escala Likert (Armstrong, 1987) de cinco puntos y preguntas abiertas relacionadas con las siguientes áreas: 1) gestión interna universitaria, 2) formación académica, 3) producción y difusión de la investigación, 4) gestión del personal universitario, y 5) gestión de la participación social. La primera ronda consistió en ochenta y cuatro preguntas y la segunda de sesenta y nueve preguntas. Se utilizó el Alfa de Cronbach (Bland y Altman, 1997) para validar cada área del cuestionario, mostrando que existe una buena correlación entre los ítems (Welch y Comer, 1988). Asimismo, se obtuvieron: máximos, mínimos, media aritmética, desviación estándar y coeficientes de variación (CV). Los resultados de estas pruebas estadísticas sirvieron para identificar los niveles de aceptación y de consenso entre catalizadores.

Parte de los resultados nos conducen a que las acciones estratégicas más cercanas al concepto de RSU se relacionan en mayor medida con el ámbito académico y, por ende, a los estudiantes. Entre los catalizadores de la RSU con mayor consenso se encontró el promover entre los estudiantes un código de ética y competencias cívicas como parte de su formación profesional, aprobándose la primera proposición. La falta de interés, se posicionó como la barrera para participar en actividades de RSU con mayor consenso, y la integración deficiente de todos los ámbitos de gestión como el principal obstáculo para incorporar la RSU en la plani-

ficación estratégica. Además, se obtuvo como parte de los resultados que la RSU debería ser inherente a la misión, aprobándose la segunda y tercera proposiciones.

De esta manera se identificaron aquellos ámbitos de gestión que se relacionan en mayor medida con la RSU y, por consiguiente, que tienen una mayor atención por parte de las autoridades académicas. Asimismo, se logró identificar las barreras al desarrollo de actividades relacionadas con la RSU y su inclusión en la gestión estratégica. Por lo anterior, la relevancia del estudio se basa en los puntos de vista holísticos ofrecidos por los expertos y reflejados en los resultados. El trabajo resultante se publicó en una revista indexada con el título *Drivers and Barriers of University Social Responsibility: Integration into Strategic Plans* (ver artículo completo en Anexo A.2).

3.1. Objetivos

El presente capítulo tiene como objetivo general conocer los lineamientos que conllevan a la RSU en el contexto de las universidades españolas, sus catalizadores, las barreras a las que se enfrenta y su inclusión en la gestión estratégica. En este sentido, los objetivos específicos son:

- a. Identificar acciones estratégicas que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre expertos de la RSU y los *stakeholders* involucrados.
- b. Identificar qué papel juega la RSU en la gestión estratégica.
- c. Señalar las barreras para el desarrollo de la RSU considerando la participación de los *stakeholders* en actividades relacionadas con la RSU y las barreras a la inclusión de estas actividades como parte de la gestión estratégica.

3.2. Proposiciones

En la revisión de la bibliografía se hace referencia a la gran importancia del ámbito educativo, por encima de otros ámbitos de gestión universitaria, sobre todo cuando se trata de las demandas de estudiantes (Vázquez et al., 2016). Esto se explica, en parte, por considerar a los estudiantes como los principales interesados en el funcionamiento universitario (Sánchez y Mainardes, 2016).

Además, se identifica el compromiso como un componente principal para que la implementación de la RSU sea efectiva y se refleje en la participación y la dedicación de todos los *stakeholders* hacia las decisiones estratégicas (Wooldridge y Floyd, 1990). El compromiso puede verse obstaculizado por factores como la falta de comunicación, barrera más frecuente para una implementación efectiva de la estrategia (Alexander, 1985), representando un aspecto clave para el éxito de la estrategia (Peng y Littlejohn, 2001). También se analiza la inclusión de la RSU en la gestión estratégica de forma transversal, debido a su inclusión en la misión universitaria (Domínguez, 2009; Vallaeys, 2008; Vázquez et al., 2016). Por lo tanto, las proposiciones presentadas en este estudio son las siguientes:

- P1.** Los principales factores que los expertos identifican como parte de la RSU son los relacionados con la capacitación de los estudiantes y con el ámbito académico.
- P2.** La inclusión de la RSU en la planificación estratégica se acepta en mayor medida dentro la misión universitaria y de forma transversal.
- P3.** Las barreras de la inclusión de la RSU en la planificación estratégica están relacionadas con la falta de compromiso y comunicación de la comunidad universitaria.

3.3. Metodología

En este apartado se da explicación con mayor detalle de la metodología seguida para cumplir el presente estudio, ilustrándose el procedimiento de elección de los paneles, haciendo énfasis en su idoneidad para estudiar el fenómeno de la RSU. Asimismo, se informa sobre los cuestionarios utilizados y su correspondiente validación.

3.3.1. Explicación y aplicación del método

El método Delphi es un proceso de comunicación grupal en el que se consulta a expertos sobre un tema de interés particular por medio de cuestionarios sucesivos llamados “rondas” (Dalkey y Helmer, 1963). Se realiza una retroalimentación controlada después de cada ronda y el objetivo es obtener un consenso sobre el tema de estudio (Linstone y Turoff, 1975).

Varios autores consideran que el método Delphi puede tener diferentes interpretaciones y aplicaciones (Keeney et al., 2001). Podemos entender que el método tiene una aplicación multidisciplinaria y diferentes técnicas de aplicación. Mientras que unos autores han sugerido que las características y número de los expertos son aspectos clave para el éxito del método (Powell, 2003), otros autores difieren al asumir que el número de expertos consultados no es relevante para el éxito, pues éste podría variar según el tema de estudio y los recursos disponibles (Delbecq et al., 1975; Fink et al., 1984; Hasson et al., 2000). Lo que deja claro que el valor real y éxito del método se basa en la experiencia y el conocimiento de los expertos consultados, más que en el número de expertos. Debido al reto que representa el estudiar un tema como la RSU, el método Delphi resultó una técnica que permitió un análisis prospectivo y consistente para contribuir al desarrollo de esta investigación. Permitiendo encontrar, en primera instancia, aquellas acciones que las universidades podrían adoptar en su búsqueda de RSU, para luego detectar los principales obstáculos para desarrollar esas acciones y finalmente la manera de incluir esta responsabilidad social en las universidades. En efecto, esta técnica representó un importante esfuerzo para comprender la RSU como fenómeno.

3.3.2. Procedimiento

El cumplimiento del método ha seguido una serie de pasos alineados con la definición antes mencionada. Se comenzó con la delimitación del contexto, objetivos, desarrollo de proposiciones, formulación del problema y del marco espacial y temporal. A continuación, se eligieron dos paneles de expertos: el primer panel, compuesto por investigadores en RSU, y el segundo

panel, compuesto por autoridades académicas. En este paso de selección (paso clave para el éxito del método), expertos españoles y mexicanos fueron invitados a participar en el estudio con la finalidad de incrementar la perspectiva holística del fenómeno.

Una vez seleccionados los dos paneles de expertos, se les informó, antes de cada ronda, sobre objetivos, criterios de selección, calendario, tiempo máximo de duración del estudio, resultados esperados y usos potenciales del primer panel. En esta etapa se tuvo como objetivo contactar, informar y obtener el compromiso de participación de los expertos (ver Figura 3.1 relativa al proceso Delphi).

Consecutivamente, se elaboró y aplicó el cuestionario, obteniendo los resultados de la primera ronda. Los cuestionarios aplicados fueron con preguntas abiertas y de escala Likert de cinco puntos, aplicándose un enfoque holístico-inductivo. Los enfoques holístico-inductivos requieren un diseño flexible con evolución constante (Dana y Dana, 2005), ya que el cuestionario de la segunda ronda fue modificado según los resultados de la primera ronda. Es decir, en base a los resultados y comentarios de la primera ronda, se elaboró el segundo cuestionario. El primer cuestionario fue enviado el 27 de enero de 2017, y la ronda finalizó el 21 de marzo de 2017. La segunda ronda se envió el 4 de mayo de 2017 y finalizó el 14 de junio de 2017, el proceso total duró aproximadamente seis meses.

3.3.3. Paneles de expertos

Dado que la elección de los expertos participantes en el Delphi es un paso decisivo para el éxito del método, en la selección de los mismos se tomaron múltiples criterios de selección: en la primera ronda se consideraron investigadores en el campo de la RSU tomando criterios de cantidad y calidad de las investigaciones, mientras que en la segunda ronda se invitó a los expertos considerando los años de experiencia y los puestos que ocupan como autoridades académicas. En la primera ronda se invitaron a diez participantes, de los cuales participaron seis. El objetivo de la elección de este primer grupo fue el refinamiento y mejora del cuestionario. En la segunda ronda, se extendieron treinta invitaciones y se recibió respuesta de veintiún expertos, diecisiete españoles y cuatro mexicanos (ver Tabla 3.1). Los grupos de ambas rondas combinan conocimiento y experiencia, logrando grupos heterogéneos que nos llevan a obtener una mayor calidad del método, ya que permite considerar diferentes perspectivas (Murphy et al., 1998).

El contacto con los expertos fue por correo electrónico, medio por el cual se les invitó a participar (ver en Anexo B la invitación enviada por el director de tesis) y se les informó sobre el método, notificándoles también de la confidencialidad de sus datos personales y de que sus respuestas a preguntas cerradas y sus opiniones personales tendrían un uso exclusivo con fines de investigación para el logro de los objetivos del presente trabajo de tesis doctoral. De esta forma, el correo por el cual fue hecha la invitación incluyó el enlace web que direccionaba a la encuesta a través de la web institucional de la *Universitat Politècnica de Catalunya* (UPC), con la gestión y supervisión del *Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat* de la UPC.

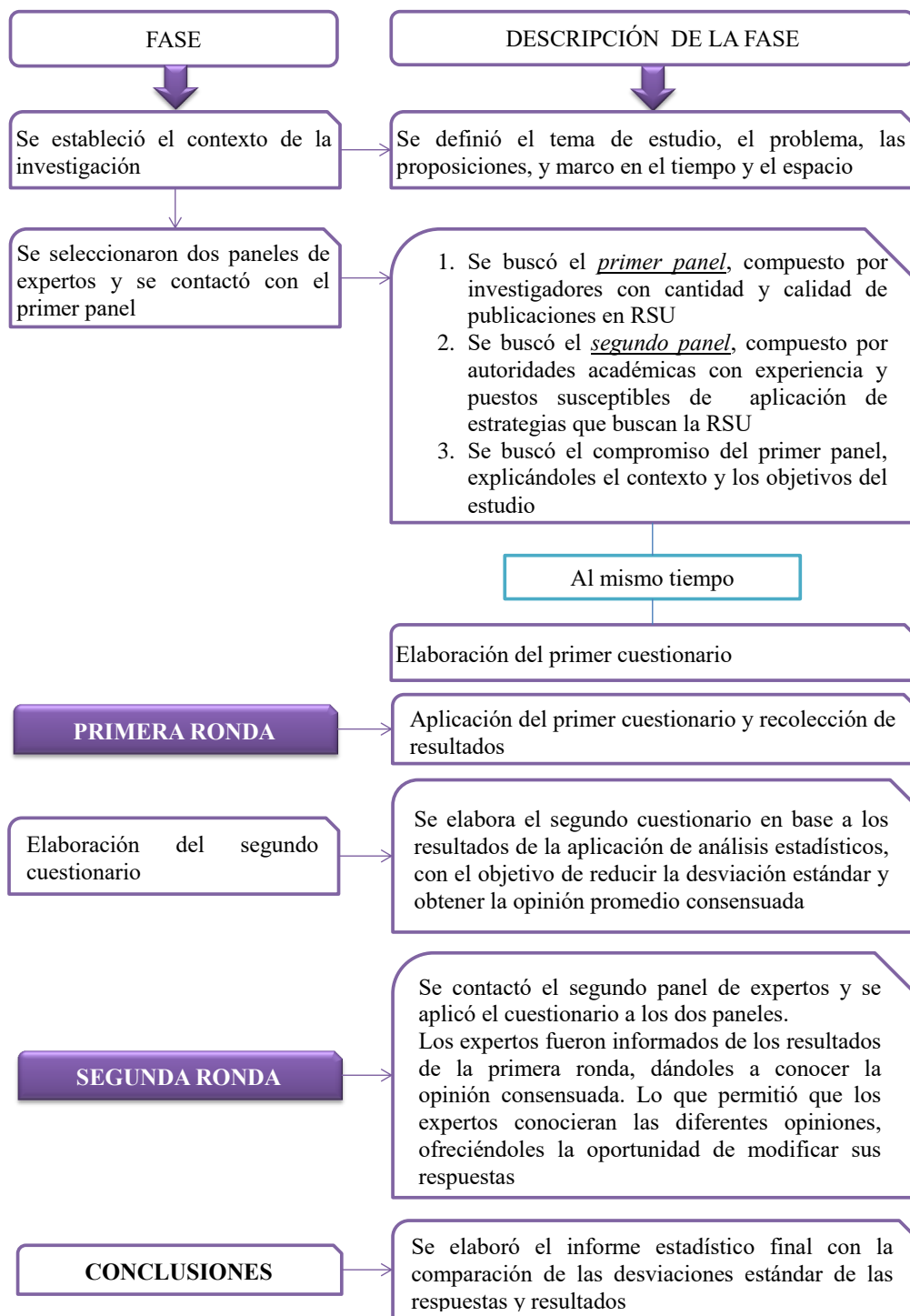


Figura 3.1: Proceso Delphi aplicado al estudio de la RSU, basado en el método Delphi (Dalkey y Helmer, 1963).

Nº de experto	Cargo al año 2017	Años de experiencia
1	Vicerrectora de responsabilidad social	26
2	Profesor	35
3	Catedrático de universidad	35
4	Rector	27
5	Directora del Centro de Sostenibilidad	10
6	Profesor ayudante doctor	8
7	Director académico del área virtual	10
8	Profesor y director de área de posgrado	25
9	Jefa del Departamento de Gestión de la Calidad	2
10	Profesor y director de cátedra de empresa	35
11	Responsable de estrategia	28
12	Coordinadora de rectorado en gestión de la calidad y la docencia	21
13	Secretario del consejo social	25
14	Decano y profesor titular	15
15	Secretario ejecutivo	30
16	Catedrático	44
17	Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Servicio Social	16
18	Profesora titular	20
19	Profesor de tiempo completo	35
20	Académico	38
21	Profesor y director del Laboratorio de Innovación y de Detección y Creación de Talento	38

Tabla 3.1: Perfil de expertos participantes en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

3.3.4. Instrumento

El instrumento fue un cuestionario basado en una escala de Likert (Armstrong, 1987) de cinco puntos y niveles de importancia:

1. Sin importancia
2. Algo importante
3. Bastante importante
4. Muy importante
5. Extremadamente importante

Aplicándose dos cuestionarios diferentes para cada ronda (ver los cuestionarios completos en el Anexo B). En la primera ronda, el cuestionario incluyó una serie de catalizadores de la RSU, identificados en la bibliografía relacionada (ver Anexo B). En la segunda ronda, el cuestionario incluyó las modificaciones y comentarios hechos por el primer grupo (ver Anexo B).

En el segundo cuestionario se eliminaron aquellas acciones consensuadas por los expertos del primer grupo, considerándose que estas acciones efectivamente conllevan a la RSU sin ser necesario pasarlas a una segunda ronda (ver la estructura del cuestionario en la Figura 3.2). Además, se incluyeron preguntas abiertas para permitir a los expertos exponer sus conocimientos y experiencia sobre el tema.

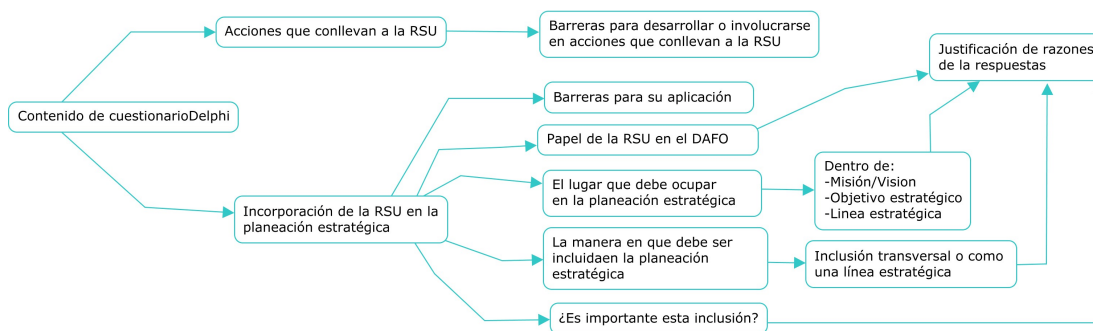


Figura 3.2: Estructura del cuestionario para el método Delphi (Ramos-Monge et al., b).

3.3.5. Validación

Para validar la consistencia interna de los cuestionarios se calculó el Alfa de Cronbach (Bland y Altman, 1997), aplicándose a cada una de las secciones de ambos cuestionarios de manera independiente (ver Tabla 3.2). La fiabilidad es la consistencia interna del cuestionario, por lo que los valores de Alfa más cercanos a 1 indican mayor consistencia interna de los ítems analizados.

Asimismo, el presente estudio se desarrolló bajo un enfoque deductivo, enfocado en categorías teóricas desarrolladas con el apoyo de la revisión de la bibliografía relacionada. Aunque la investigación deductiva ofrece orientación necesaria para cumplir con investigaciones exitosas, usar este enfoque implica riesgos como el de circularidad y el de autores abstractos (Dana y Dumez, 2015). Circularidad se refiere al desajuste entre teorías utilizadas e investigación, para evitarla, se ha definido la teoría de los *stakeholders* (Yin, 2009) como teoría que sustenta este trabajo, además, se ha definido con detalle en el Capítulo 2 los catalizadores de la RSU. Por otra parte, está el riesgo de actores abstractos, que se refiere a los errores en la definición de la unidad de análisis, para evitarlo se identificaron quiénes son los *stakeholders* universitarios.

Áreas	Alfa de Cronbach del primer cuestionario	Interpretación	Ítems testados (52)	Alfa de Cronbach del segundo cuestionario	Interpretación	Ítems testados (34)
Gestión interna responsable	0.98	Excelente	12	0.93	Excelente	13
Gestión de personal	0.89	Buena	7	0.73	Aceptable	7
Formación académica	0.94	Excelente	20	0.60	Cuestionable	5
Producción y difusión de la investigaciones	0.97	Excelente	5	0.75	Aceptable	4
Participación social	0.87	Buena	8	0.86	Buena	5

Tabla 3.2: Valores de alfa de cronbach de las dos rondas agrupados por área universitaria (Ramos-Monge et al., b).

3.4. Resultados

La presentación de los resultados se organiza en dos secciones, en la primera se explica la metodología seguida, así como el procesamiento estadístico para obtener los resultados. En la segunda, se presentan los resultados relacionados con las acciones estratégicas que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre expertos y los *stakeholders* involucrados, el rol de la RSU en la gestión estratégica, y las barreras para el desarrollo de la RSU.

3.4.1. Metodología y análisis estadístico para la obtención de resultados

Para el método Delphi los análisis estadísticos descriptivos son comúnmente usados para interpretar los datos. En el presente trabajo se obtuvo una estadística descriptiva de los datos –i.e., máximo, mínimo, media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación (CV)– (ver en Anexo B y Anexo B las tablas completas de resultados de las dos rondas). Todos los valores obtenidos fueron usados para interpretar los resultados, y especialmente se consideró el CV para determinar el nivel de consenso entre los expertos.

El CV expresa la desviación estándar como un porcentaje de la media aritmética y sus valores se expresan en valores de 0 a 100. De esta manera, los valores más pequeños indican una menor variabilidad (ver Tabla 3.3). Es decir, cuanto menor sea la variabilidad, existirá mayor homogeneidad entre los valores de la variable, reflejando una muestra compacta. La Ecuación 3.1 describe el cálculo del CV, donde σ es la desviación estándar de los datos y \bar{x} es la media de los datos.

$$CV = \sigma \cdot |\bar{x}| \cdot 100 \quad (3.1)$$

Coefficiente de Variación (CV)	Grado de precisión
Hasta 10 %	Preciso
De 11 % a 20 %	Aceptable
Mayor a 20 %	Impreciso

Tabla 3.3: Precisión de coeficientes de variación (Levin y Rubin, 2004).

Tal y como el método Delphi indica, el objetivo es obtener un consenso entre los expertos. Por este motivo, se obtuvieron los CV de la primera ronda, considerando como consenso entre los expertos los catalizadores de la RSU con valores iguales o menores al 20 %. Consecuentemente, aquellos catalizadores con CV imprecisos (i.e., CV mayor a 20 %) se pasaron a una segunda ronda de cuestionarios. De esta manera, el segundo cuestionario aplicado a los dos paneles estuvo formado por:

- Acciones con CV mayor al 20 %
- Catalizadores de la RSU sugeridos por los expertos
- Preguntas abiertas para facilitar a expertos plasmar sus opiniones

Asimismo, parte del método Delphi consistió en informar a los expertos de la segunda ronda

sobre los resultados obtenidos en la primera, dando a los expertos la oportunidad de estar de acuerdo o en desacuerdo con los resultados de dicha primera ronda.

3.4.2. Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria

Los resultados obtenidos al aplicar el método Delphi muestran los catalizadores de la RSU. Dichos resultados se presentan a continuación organizados por área de gestión universitaria.

Gestión interna universitaria. En la primera ronda de aplicación del cuestionario se obtuvieron dos catalizadores con CV menor al 20 % (“fomento a la equidad de género” y “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales”), indicando precisión en el consenso (ver Figura 3.3). En la segunda ronda el catalizador que conlleva a la RSU en mayor medida para los expertos fue “participación universitaria en temas actuales de política, economía, salud, etc”. El catalizador “transparencia en la gestión” obtuvo el mayor consenso entre los expertos de las dos rondas, por tener la menor diferencia entre los CV de cada ronda (ver Figura 3.3). Por otro lado, el catalizador “fomento de la alimentación sana y equilibrada” resultó ser el de menor acuerdo entre los expertos en las dos rondas. En relación a los catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda, éstos tuvieron falta de consenso en cuanto a la promoción de la RSU en la segunda ronda (ver Figura 3.3)

Gestión del personal universitario. En la primera ronda el catalizador sobre “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad” se posicionó como el catalizador que conlleva en mayor medida a la RSU, siendo valorado por encima de cuatro puntos sobre cinco por todos los expertos. El catalizador “fomento de actividades deportivas entre el personal” tuvo el menor consenso entre los expertos, con la mayor diferencia entre valores de CV en las dos rondas (ver Figura 3.4). El catalizador “fomento a la participación del personal en la gestión universitaria” se posicionó como el catalizador con menor aceptación.

Formación académica. Los resultados muestran siete catalizadores que alcanzaron consenso entre los expertos en la primera ronda, entre los que destacan la “promoción al desarrollo social como parte de programas académicos” y “compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación”. Por otro lado “aprendizaje al cuidado del medio ambiente” fue el catalizador con mayor diferencia entre los CV de las dos rondas, considerándose como el que conlleva en menor medida a la RSU (ver Figura 3.5). El catalizador “fomento de la igualdad de género como parte de la formación académica”, propuesto por expertos de la primera ronda, no logró consenso, además, tuvo valores de dos sobre cinco puntos entre expertos de la segunda ronda.

Competencias de los alumnos. En esta área se muestra que todos los catalizadores alcanzaron un consenso aceptable (con CV menor a 20 %) en la primera ronda (ver Figura 3.6). Destacan dos catalizadores, los cuales fueron considerados por la totalidad de los expertos de la primera ronda como “extremadamente importantes” para lograr la RSU, dichos catalizadores fueron: “promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” y “fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética”

Producción y difusión de la investigación. Los resultados reflejan que cuatro de los catalizadores propuestos en la primera ronda obtuvieron CV aceptables, menores al 20 %. Por otro lado, el catalizador “contribución de las investigaciones a la protección del medio ambiente” obtuvo el menor consenso entre los expertos (ver Figura 3.7). Asimismo los tres catalizadores sugeridos por los expertos de la primera ronda y evaluados en la segunda ronda obtuvieron un consenso impreciso.

Gestión de la participación social. Los resultados de los catalizadores en el ámbito de gestión de la participación social (ver Figura 3.8) muestran que en la primera ronda la mayoría de los catalizadores obtuvieron CV preciso o aceptable (CV entre 8 % y 19 %), siendo el mejor calificado “fomento de relación de solidaridad y de cooperación”. Destaca en los resultados que el catalizador sugerido en la primera ronda, “fomento de acciones para sensibilizar a la sociedad en materia de asilo y refugio”, fue considerado como el que conlleva en menor medida a la RSU entre expertos de la segunda ronda.

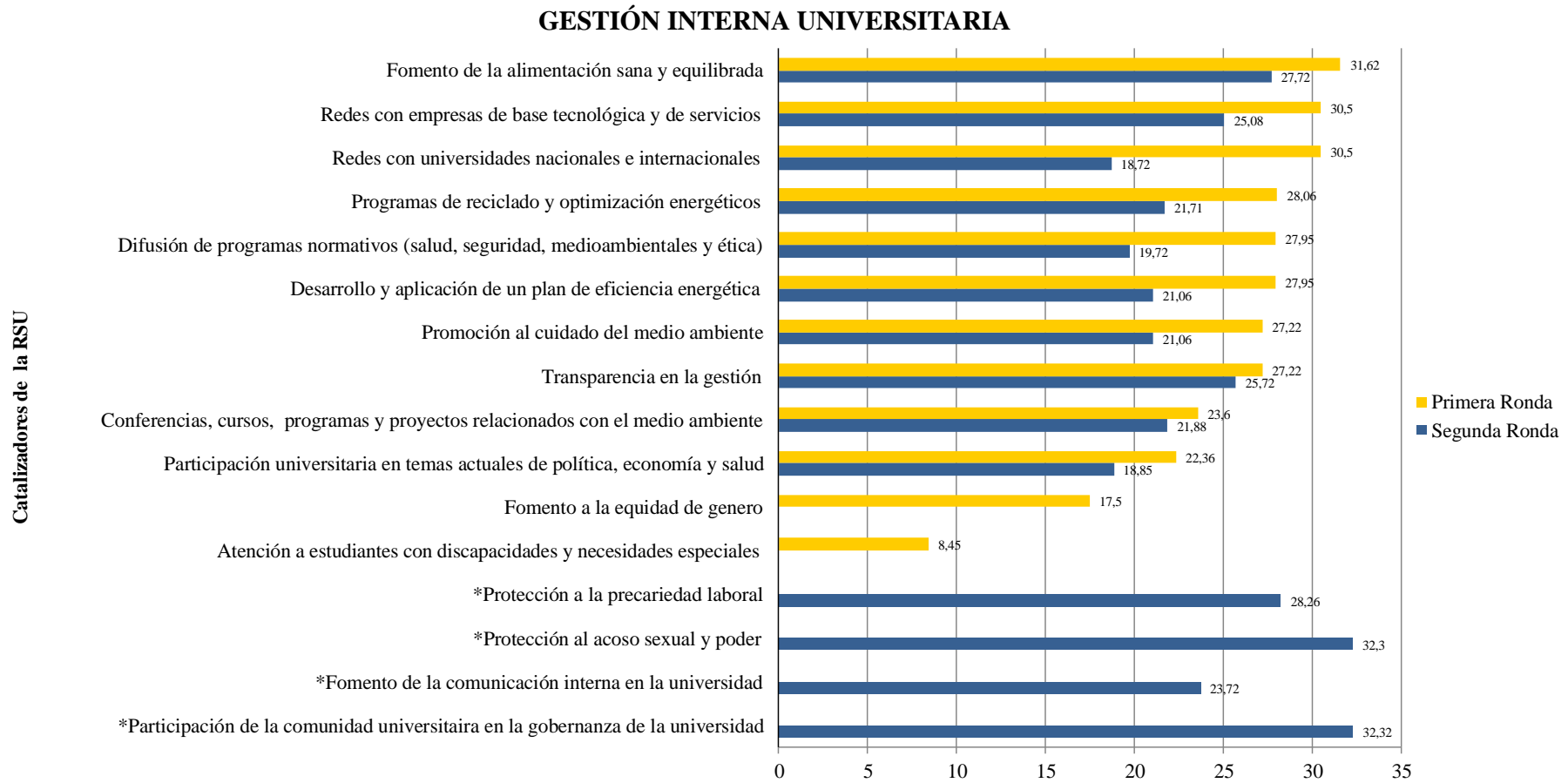


Figura 3.3: Niveles de coeficientes de variación de gestión interna universitaria en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

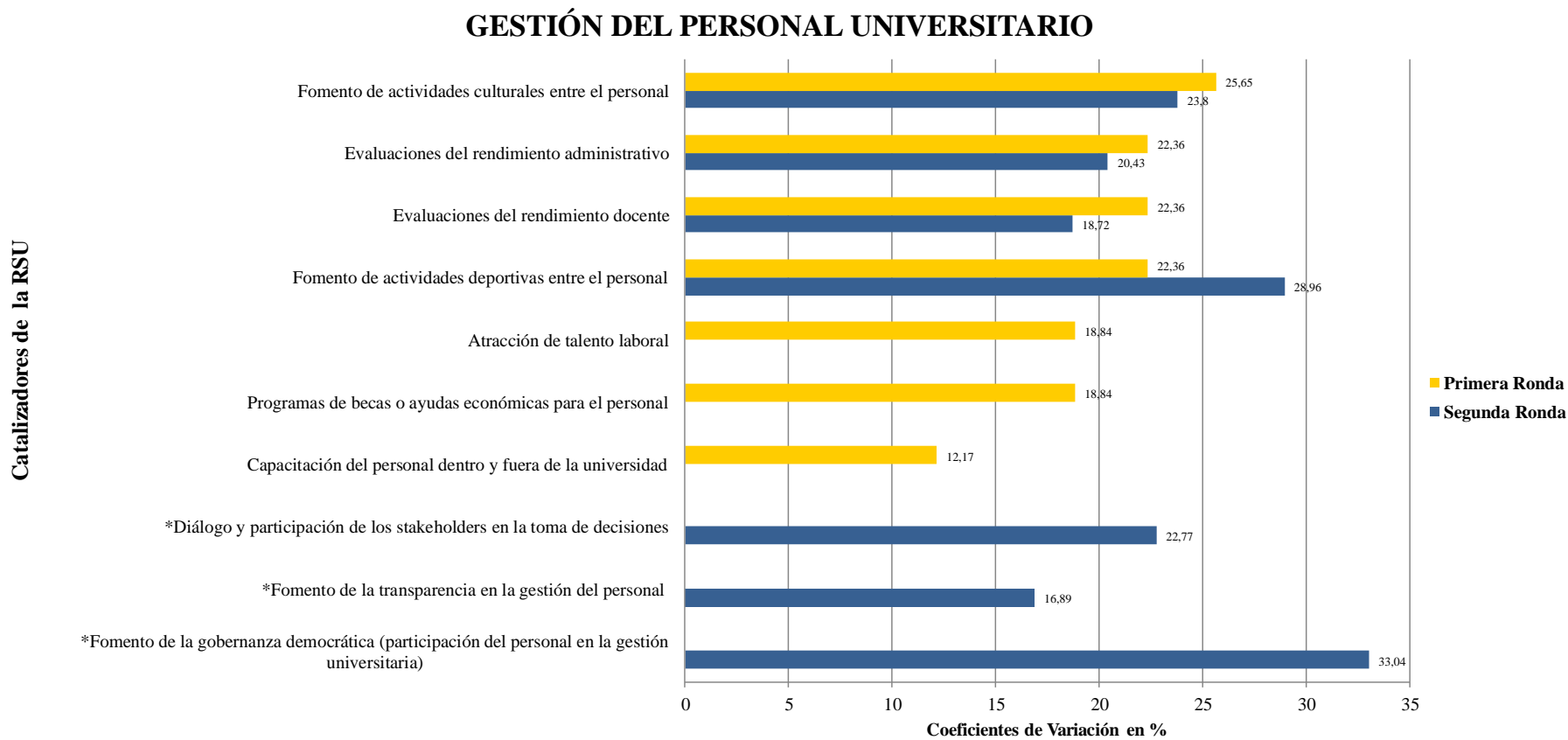


Figura 3.4: Niveles de coeficientes de variación de gestión del personal universitario en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

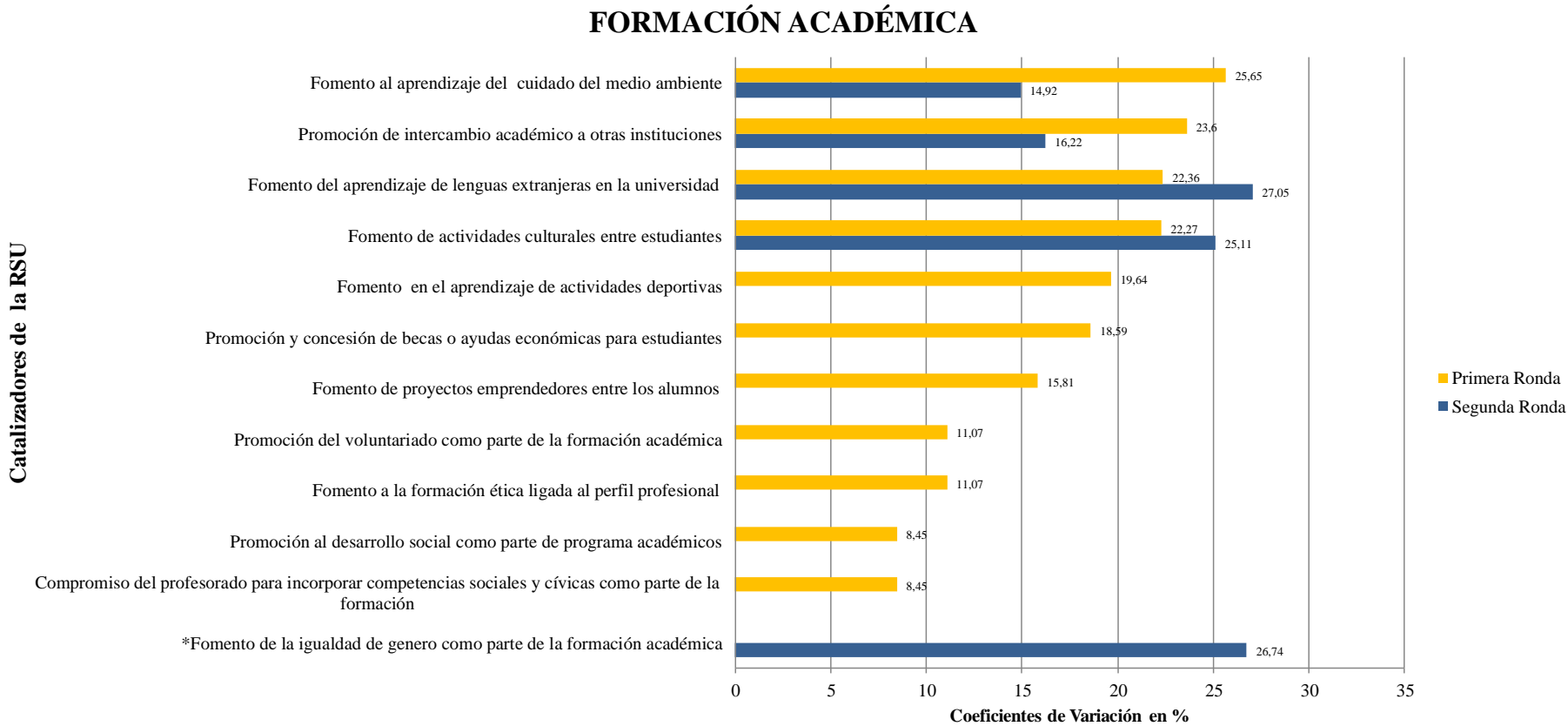


Figura 3.5: Niveles de coeficientes de variación de formación académica en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).



Figura 3.6: Niveles de coeficientes de variación de competencia de los alumnos en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

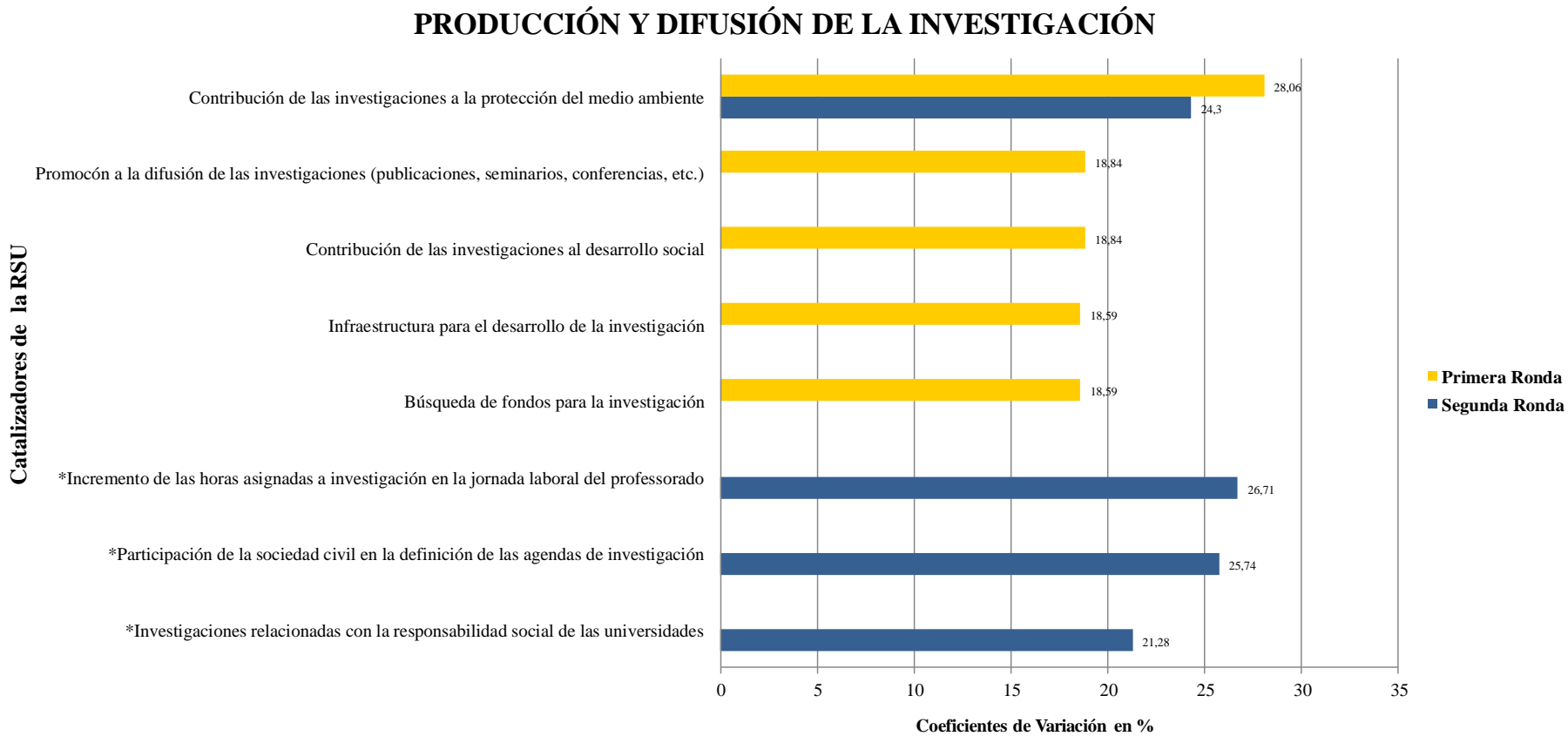


Figura 3.7: Niveles de coeficientes de variación de producción y difusión de la investigación en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

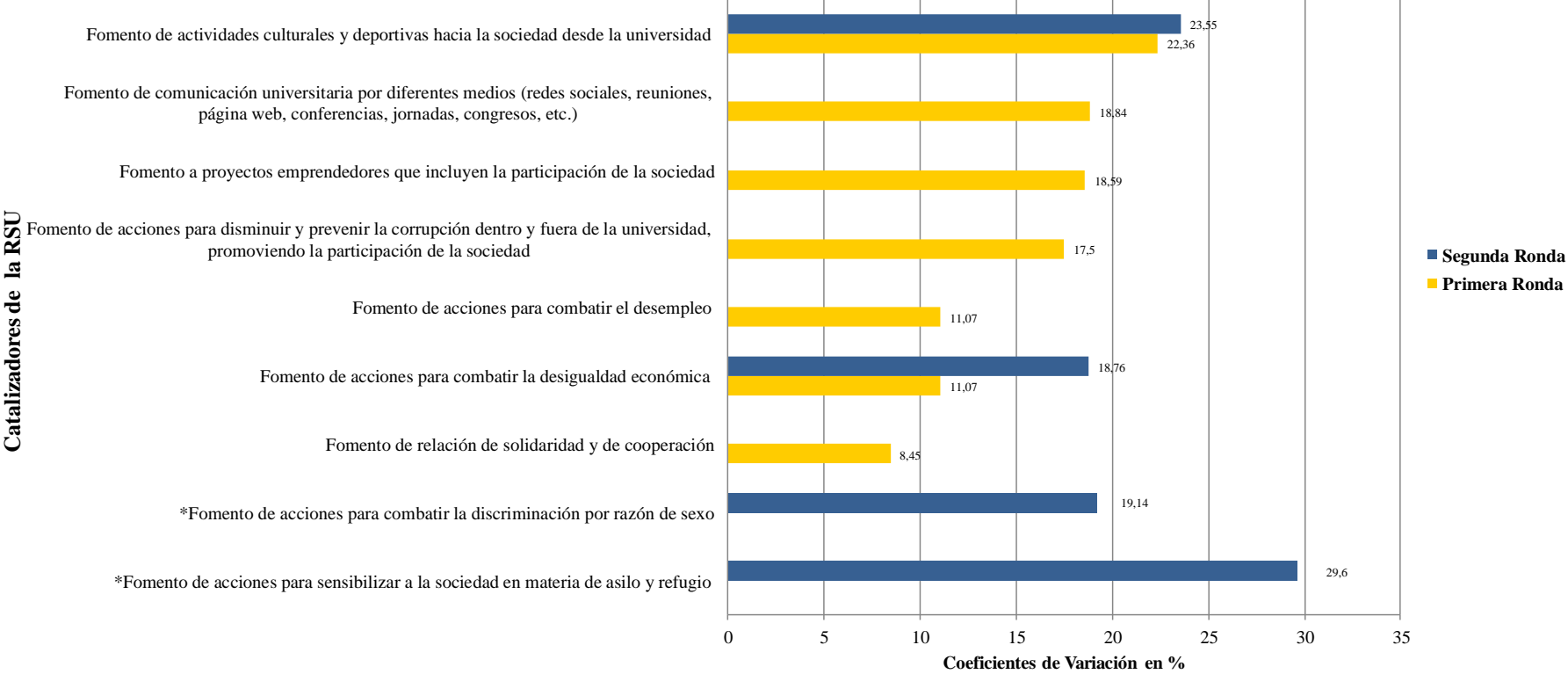


Figura 3.8: Niveles de coeficientes de variación de gestión de la participación social en las dos rondas. El símbolo * indica catalizadores sugeridos por los expertos en la primera ronda y validados en la segunda ronda (Ramos-Monge et al., b).

3.4.3. Resultados sobre el rol de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica

Los resultados sobre el papel que juega la RSU en la gestión estratégica muestran que el 70 % de los expertos consideran que la RSU representa una fortaleza interna para la universidad y el 30 % que es una oportunidad externa. Asimismo los expertos dieron justificación a estas respuestas, las cuales son mostradas en la Tabla 3.4. Se puede observar que la mayoría de los expertos identifican la RSU como una fortaleza interna. Además, la incorporación de la RSU en la misión y visión se posicionó con el más alto consenso (ver Tabla 3.5). Destaca que entre la consideración de la RSU como una oportunidad externa, los expertos se inclinan por la función de la RSU como un servicio a la sociedad, relacionándose con el ámbito de gestión de la participación social.

El compromiso de la comunidad universitaria se considera como el factor más influyente para que la RSU sea incorporada en la planificación estratégica (ver Tabla 3.6). De igual forma esta incorporación se considerada trascendente por unanimidad. En cuanto a su incorporación, los expertos se inclinan por una integración transversal que incluya todos los ámbitos de gestión universitaria (ver Tabla 3.7 y Tabla 3.8). Sin embargo, un experto atribuye esta integración como una línea estratégica, argumentando la necesidad de identificar un solo responsable en cuestión.

3.4.4. Barreras para el desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria

La presentación de los resultados sobre las barreras a la RSU se divide en dos partes. La primera hace referencia a los obstáculos a la participación de los *stakeholders* en actividades relacionadas con la RSU. La segunda se refiere a las barreras a la inclusión de estas acciones como parte de la gestión estratégica universitaria.

De las barreras propuestas a los expertos, solo la falta de implicación de la comunidad universitaria obtuvo consenso aceptable en la primera ronda. Además, la falta de interés propio tuvo el mayor consenso como un factor de importancia media (ver Tabla 3.9). Se puede observar que la falta de voluntad política es mencionada como otra de las barreras relevantes, sobre todo en la segunda ronda.

En relación a las barreras para incorporar la RSU en la planeación estratégica, se refleja un alto desacuerdo sobre si el compromiso escaso de la comunidad universitaria representa o no una barrera, sobre todo entre expertos investigadores en la materia (ver Tabla 3.10). Asimismo, se les requirió a los expertos que expresaran los factores que frenan el desarrollo de la RSU, obteniendo resultados relacionados en mayor medida con el desinterés de la comunidad universitaria, falta de compromiso por parte de las autoridades y desinformación sobre la materia (ver Tabla 3.11). Finalmente, se les pidió a los expertos que mencionaran barreras a la asistencia y participación en actividades universitarias, donde la mayoría de los expertos hizo alusión a la falta de implicación de la comunidad universitaria (ver Tabla 3.12).

	Ronda	Papel que juega la RSU en el entorno universitario.
Una fortaleza interna	Primera ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “La RSU puede considerarse tanto fortaleza interna como oportunidad de cara al exterior. En tal sentido, resulta más procedente comenzar por su incorporación como filosofía de acción en las propias estructuras y en consonancia, la satisfacción de los públicos internos, para después proceder, en su caso, a la utilización/comunicación de cara al exterior (independientemente de que en determinados casos pueda estar haciéndose al revés)” – “Debe ser una política interna” – “Una universidad comprometida con los valores éticos, derechos sociales, y el medio ambiente es una universidad capaz de impactar positivamente en su entorno, favoreciendo la revolución ética que la sociedad actual demanda” – “La universidad debe sobre todo formar o fomentar la formación de persona responsables socialmente, en la medida en que lo haga o no, convertirá a la RSU en fortaleza o en debilidad” – “La RSU es la principal vía para que la comunidad universitaria (entendida como público interno) se implique con la institución y esto revierta en la reputación y visibilidad externa de las universidades como unos centros de excelencia, mas allá de la posición en los rankings que sólo miden la reputación de la institución por la citas que recibe y no por lo que verdaderamente es y hace”
	Segunda ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “La respuesta ha sido por elección en un conjunto cerrado, pero me parece limitada. La definición adecuada de la RSU esta dentro de la misión y visión de la universidad, el desarrollo y el seguimiento de las actuaciones correspondientes constituyen una fortaleza para la propia universidad pero también para la sociedad donde infiere” – “Desde el interior de la organización debe surgir el verdadero compromiso con la RSU, no como mero oportunismo estratégico de cara a mercados internacionales, rankings y reputación. Los públicos internos deben creer en la RSU de su organización, para que sea estratégica y revierta en el resto de públicos externos” – “Los aspectos en que se ha trabajado fuertemente es en el de el cuidado de recursos, el uso de energías alternativas (los campus cuentan con energía solar) y la promoción de la buena alimentación” – “Puede suponer una ventaja competitiva evidente frente a otras instituciones” – “La RSU debería entenderse como una fortaleza porque implica una forma de actuar y gestionar de la organización según valores y compromisos con la sociedad que contribuye al desarrollo sostenible de la misma” – “Contemplar RSU dentro de los planes universitarios es una fortaleza interna que se posiciona hacia una formación comprometida con sí mismo y con otros tanto al interior de los procesos universitarios como hacia el exterior” – “El Programa Universitario de Protección al Medio Ambiente (PPMA) se integra de cinco proyectos: Biodiversidad, Manejo Integral de Residuos Peligrosos, Manejo de Residuos Sólidos, Ahorro de Agua y Energía Eléctrica y Desarrollo Sustentable, además del proyecto Fomento a la Salud y el de Vinculación” – “Estructura el auténtico alcance y compromiso con la visión y la misión de la institución. Por lo tanto, de la propia coherencia y compromiso ético con la Sociedad que ha depositado su confianza en aquella”
Oportunidad externa	Primera ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “La RSU debe ser entendida como algo dinámico y cambiante en función de las demandas de la sociedad en la que se inserta la Universidad”
	Segunda ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “Dado que la comunidad lo está solicitando” – “Falta incorporar estos temas en la planeación estratégica de la institución, lo que dará competitividad a la misma y a los programas educativos que se ofrezcan” – “Porque su generalización en el mundo empresarial e institucional ayuda a la Universidad a subirse a un carro que puede suponer, si se toma en serio, una mejora importante en la gestión de la Universidad” – “Como alternativo a una respuesta a la sociedad”

Tabla 3.4: Papel de la RSU en el DAFO del entorno universitario (Ramos-Monge et al., b).

Incorporación de la RSU en la planificación estratégica	Ronda 1 CV %	Ronda 2 CV %	Diferencia
La incorporación de la RSU en la misión y visión	18.59	23.48	4.89
La incorporación de la RSU como un eje estratégico	11.07	17.55	6.48
La incorporación de la RSU como objetivo estratégico	33.03	19.88	13.15
Participación de la comunidad universitaria en la incorporación de la RSU en la planificación estratégica	18.84	24.98	6.14

Tabla 3.5: Coeficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre la incorporación de la RSU en la planificación estratégica. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).

Factores que inciden positivamente en la incorporación de la RSU en la planificación estratégica	Ronda 1 CV %
Compromiso de la comunidad universitaria	8.45
Seguimiento de la implementación de la RSU	11.92
Comunicación entre la comunidad universitaria	12.17
Integración a todos los ámbitos de gestión universitaria	12.17

Tabla 3.6: Coeficientes de variación de opiniones de expertos de la primera ronda sobre factores positivos para incorporar la RSU en la planificación estratégica (Ramos-Monge et al., b).

Ronda	¿Considera trascendente la incorporación de la RSU en la planificación estratégica y por qué?
Primera ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “Sí, al ser una demanda creciente de los grupos de interés, tanto internos como externos” – “Sí, porque permite una mejor respuesta de la Universidad ante las demandas de la sociedad y, con ello, un mejor cumplimiento de sus objetivos” – “Claro, siempre y cuando exista un compromiso real de la universidad con los objetivos de la RSU de carácter ético y medioambiental” – “Sí, por las razones expresadas en la respuesta anterior (una universidad comprometida con los valores éticos, los derechos sociales, y el medio ambiente es una universidad capaz de impactar positivamente en su entorno, favoreciendo la revolución ética que la sociedad actual demanda)” – “Sí, si se realiza en línea con la anterior respuesta... (fomentar la formación de personas responsables) y no, si solo es elemento de promoción o imagen de la Universidad” – “Depende de cómo se enfoque, si es como yo comento en las respuestas anteriores, es como asignatura transversal a la formación” – “Sí, en un entorno globalizado tanto estudiantes como empleados comenzarán a demandar instituciones que destaquen por su compromiso con la sociedad mas allá de las obligaciones o compromisos – “mínimos” que se espera de ella; buscaremos instituciones útiles para la sociedad, ajenas a la corrupción, que nos hagan sentir que pertenecemos a ellas, mas allá de nuestra relación laboral o académica. La RSU es la principal estrategia a seguir para que realmente las instituciones lleguen a ser sostenibles y contribuyan al bienestar y desarrollo social”
Segunda ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “Tan trascendente que, idealmente no debería hacerse referencia a ella, dado que toda la actuación de la universidad, en docencia, investigación y servicio a la sociedad debería fundamentarse en la responsabilidad social” – “Sí, ya que está explícito en en los principios de la fundación – “El hombre se realiza al servicio del hombre” – “Sí, es lo que hará que las universidades sean sostenibles (desde todos los puntos de vista) y puedan contar con el apoyo e identificación de su públicos. La RSU hace que las universidades se conviertan en centros donde los empleados y estudiantes estén – “orgullosos” de pertenecer; hace que las empresas quieran colaborar con ellas y que la sociedad las respete como centros de referencia y les otorgue credibilidad” – “Sí, lo considero trascendente, pues lo que no se planifica difícilmente se produce; es decir, mientras no haya una línea estratégica clara de promoción de la RSU, difícilmente se generará. Aunque la Universidad Regional del Norte considera aspectos relacionados con la RSU en su vida cotidiana y planificación, no se considera de forma explícita esta línea de trabajo” – “Sí, constituye un eje fundamental en un deseable marco de sostenibilidad” – “Sí, dará competitividad a la institución y beneficios a todas las partes interesadas” – “Evidentemente, sí” – “Sí, debería de formar parte de la estrategia de la Universidad, dada la importancia de sus acciones” – “Sí, pero sobre todo como medio de rendición de cuentas a la sociedad” – “Si es indispensable y trascendente, ya que es una brújula que denota el compromiso de la institución con sus empleados, con los estudiantes, con la sociedad en general” – “Desde hace dos décadas (1997), el Plan Rector de Desarrollo Institucional incorpora la dimensión ambiental como una constante institucional que tiene como objetivo establecer las condiciones necesarias para la difusión de la Educación Ambiental en la comunidad universitaria, desde el punto de vista de preservación, restauración y conservación del medio ambiente dentro de los campus universitarios. En su origen, el Programa Universitario de Ecología contempló tres proyectos: Restauración Ecológica, Educación Ambiental y Residuos Peligrosos. Actualmente, el programa ha sido enriquecido con otros proyectos estratégicos (ver respuesta 36)” (No sabe/No contesta) – “Sí, es de gran trascendencia” – “Sí, siempre que se asuma que la planificación estratégica ha de guiar y pautar el proyecto institucional”

Tabla 3.7: Trascendencia de la incorporación de la RSU en la planificación estratégica y su inclusión en el sistema universitario (Ramos-Monge et al., b).

Ronda	¿Debería la RSU implementarse de manera transversal en la planificación estratégica o solo como una línea estratégica y por qué?
Primera ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “La RSU debería implementarse de manera transversal en virtud de su carácter holístico y pluridisciplinar, reflejado tanto desde un punto de vista académico como de gestión” – “Debería implementarse en la planificación estratégica e inspirar el resto de planes y objetivos institucionales” – “Cuanto más alto nivel y como una política principal mejor” – “Debería implementarse de manera transversal, pues la responsabilidad social debe impregnar todas los ámbito de actuación en la universidad: gestión de personal, contratación administrativa, docencia, investigación, transferencia del conocimiento, atención al alumnado, etc.” – “Transversal, la RSU debe llegar a todos las áreas de actuación para que sea realmente estratégica y no puntual y/o aislada”
Segunda ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “Por la misma razón anterior, la RSU es transversal a la actuación universitaria. Por lo tanto, también en su definición estratégica” – “Si, debe implementarse de manera transversal porque es un beneficio común” – “De forma transversal si no, no sería RSU, sería mera estrategia, acciones aisladas” – “La transversalidad es deseable siempre y cuando sea supervisada, pues – “lo que está en todas partes puede acabar estando en ninguna” – “Sí, por abarcar e implicar a todas las áreas de gestión” – “Sí, porque todos quienes formamos parte de la institución estamos también incluidos en algún grupo de interés y seremos parte importante del cumplimiento de los objetivos estratégicos” – “Sin lugar a dudas, como una estrategia transversal ya que implica a todas las actividades de la organización” – “De manera transversal, ya que tiene efectos en todas las áreas” – “Mejor como línea estratégica, para que no se diluya y sea fácil identificar a un responsable último de su impulso” – “Transversalmente, ya que en todos los procesos universitarios está presente” – “De alguna manera el RSU está incorporado de manera transversal en la planificación estratégica en los diversos espacios académicos de la universidad. Ejemplo de ello es la oferta de 59 programas de licenciatura, maestría y doctorado que se identifican con el tema de la sustentabilidad” – “De manera transversal y en los planes de estudio” – “Transversal, aunque alguien o algo concreto (una línea y el equipo responsable de la misma) debería impulsarla y contribuir a su caracterización”

Tabla 3.8: Trascendencia de la incorporación de la RSU en la planificación estratégica y su inclusión en el sistema universitario (Ramos-Monge et al., b).

Barreras en relación a la asistencia y participación en actividades universitarias	Ronda 1 CV %	Ronda 2 CV %	Diferencia
Falta de interés propio	23.77	23.85	0.08
Falta de tiempo	22.36	23.35	0.99
Costo de asistencia o participación	34.7	25.36	9.34
Falta de implicación de la comunidad universitaria	15.65	27.46	11.81

Tabla 3.9: Coeficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre las barreras al desarrollo de actividades de la RSU. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).

Barreras en la incorporación de la RSU en la planificación estratégica	Ronda 1 CV %	Ronda 2 CV %	Diferencia
Seguimiento deficiente de la efectiva implementación de la RSU a la planificación estratégica	37.26	21.93	15.91
Comunicación escasa entre la comunidad universitaria	27.39	14.33	13.06
Integración deficiente de todos los ámbitos de la gestión universitaria	30.5	19.36	11.13
Compromiso escaso de la comunidad universitaria	41.06	25.57	17.43

Tabla 3.10: Coeficientes de variación de opiniones de expertos de las dos rondas sobre las barreras a la incorporación de la RSU a la planificación estratégica. La última columna (Diferencia) muestra el incremento de CV en la segunda ronda respecto al CV de la primera ronda (Ramos-Monge et al., b).

Factores que frenan el desarrollo de la responsabilidad social en las universidades	
	<ul style="list-style-type: none"> – “Su no consideración como objetivo estratégico” – “En todo caso, una insuficiente definición institucional y un mal sistema de gobernanza” – “Actualmente la inseguridad, el desinterés, otros proyectos son más atractivos porque no hay un retorno de inversión palpable, dificultad de la medición del impacto” – “No existe un compromiso real de sus gobernantes , falta de formación en la materia (RS, RSE, RSU, participación, diálogo, comunicación, transparencia) , falta de recursos (humanos, económicos, de tiempo para investigar y de espacio para llevar a cabo actividades docentes de calidad) y ausencia de implicación de la comunicada universitaria (provocada por las causas anteriores)” – “Centralmente considero que es no focalizar esta línea de trabajo: se realizan acciones que pueden considerarse en esta línea, aunque no de forma expresa” – “El desconocimiento del verdadero alcance del concepto y las dudas aún existentes en cuanto a su efectividad, desdeñándose en muchos casos efectos a medio y largo plazo en detrimento de otro tipo de acciones o sus efectos a corto plazo” – “La falta de interés de las personas en los temas de RSU” – “Fundamentalmente, falta de compromiso y formación” – “Las reticencias que hay a veces en las universidades, para cambiar la forma de hacer las cosas” – “Un cierto ensimismamiento” – “Mayor participación y compromiso de todos los involucrados, falta de difusión de los alcances de RSU como beneficio total y, que no se asume como un estilo de vida” – “Toda vez que el paso de los alumnos por los espacios académicos es finito, se debe impulsar una política permanente de difusión en materia de RSU” – “La desidia colectiva a la hora de asumir los compromisos básicos, justicia, conocimiento y cultura plural, implicación, amor y respeto por las personas especificados en la misión, la visión de la universidad y la aplicación práctica de estos conceptos a las actividades y responsabilidades de las personas implicadas o vinculadas con la institución, el conservadurismo disimulado bajo una capa de grandes palabras y propósitos. La falta de rigor y responsabilidad en actividades que deberían estar ya plenamente integradas y estabilizadas en la organización. La frivolidad y demagogia en muchos posicionamientos ideológicos obsoletos y autoritarios, con una base doctrinario-religiosa que carga de prejuicios a la comunidad y que la impide actuar de forma fresca, flexible, abierta, afectuosa e implicada. El tremendo ego que nos azota a todos y todas, estimulado por un marco de competencia y egoísmo decorado con criterios aparentemente objetivos asociados a determinada excelencia y super-especialización. El envejecimiento y cansancio del colectivo (exceptuando a los estudiantes, naturalmente, nuestro principal compromiso y la fuente de nuestras mayores satisfacciones y motivación)”

Tabla 3.11: Barreras para desarrollar la RSU en las universidades (Ramos-Monge et al., b).

Ronda	Barreras a la RSU
	Barreras en relación a la asistencia y participación en actividades universitarias (entendidas como seminarios, conferencias, congresos, exposiciones, talleres, folletos, programas por TV o por radio)
Primera ronda	– “Falta de implicación de la comunidad universitaria”
Segunda ronda	<ul style="list-style-type: none"> – “Desajuste en el sistema de gobernanza: relación entre objetivos institucionales y responsabilidades individuales” – “Relevancia de los temas” – “La ausencia de programas estructurados y racionales, coordinados a nivel de toda la universidad” – “La no asignación de tiempo específico, reconocido y obligatorio para estas actividades” – “La poca implicación de los jefes de equipo” – “La calidad de las actividades y su relación con el tiempo necesario para asistir o colaborar” – “El reconocimiento explícito y profesional de dichas actividades”
	Barreras en la incorporación de la RSU en la planificación estratégica
Primera ronda	– “Falta de voluntad política”
Segunda ronda	– “La cuestión de falta de voluntad política, de hecho, es reflejo de un desajuste en el sistema de gobernanza: insuficiente definición institucional de la universidad”

Tabla 3.12: Barreras para participar en actividades de RSU y para incorporarlas a la planificación estratégica (Ramos-Monge et al., b).

Capítulo 4

Catalizadores de la responsabilidad social universitaria en la planificación estratégica mediante análisis temático y codificación deductiva

La economía del conocimiento (Drucker, 1969) ha dado a las universidades nuevos desafíos económicos y sociales, induciéndoles a redefinir sus objetivos, estrategias y políticas (Global University Network for Innovation, 2017b; Benavides, 2000). Estos desafíos deben incorporar iniciativas en sus planes estratégicos (Keller, 1983), ya que dichos planes son un instrumento que comprende la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño de la universidad (Linàs et al., 2011).

En este sentido, en el presente capítulo se estudia la integración de la responsabilidad social en la planeación estratégica universitaria, tema de interés por representar el camino para cumplir objetivos a largo plazo y para los lineamientos que lo guiarán. Utilizando el modelo obtenido en el capítulo dos sobre los catalizadores que conllevan a la RSU, se desarrolló una metodología de análisis temático para identificar, analizar y registrar patrones o temas dentro de los datos (Braun y Clarke, 2006). Dicho proceso incluye la identificación de temas relacionados con la promoción de la RSU a través de una lectura cuidadosa de la bibliografía (Rice y Ezzy, 1999). Por lo tanto, se tomaron 23 planes estratégicos de universidades españolas como muestra y se utilizó el programa informático *ATLAS.ti 7* (Scientific Software Development GmbH, 2015) para analizar cada plan estratégico, ingresando el modelo Delphi con los es a la RSU como plantilla predefinida. Como parte de identificación de éstos catalizadores, se fueron agregando en el proceso catalizadores relacionados con los ya establecidos, a éstos catalizadores se les conoce como “códigos inductivos” y sirven para añadir valor a la plantilla que predefinida (Boyatzis, 1998). El trabajo resultante se publicó en una revista indexada con el título *Catalysts of University Social Responsibility into Strategic Planning by Thematic Analysis and Deductive Coding* (ver artículo completo en Anexo A.3).

Entre los resultados obtenidos se identificó que un alto porcentaje de universidades orienta sus esfuerzos hacia la mejora de la empleabilidad de los estudiantes, principalmente a través de proyectos emprendedores. Los resultados muestran que las universidades consideran catalizadores de la RSU en todos los ámbitos universitarios, especialmente en el educativo. Las conexiones entre los catalizadores se muestran mediante redes semánticas, reflejando la dependencia de unos catalizadores sobre otros.

La estructura del presente capítulo se distribuye de la siguiente manera: primero se desarrollan los objetivos generales y específicos, luego se presentan las proposiciones basadas en la sección de marco teórico en el Capítulo 2, a continuación se explica la metodología usada, así como la validación de los datos y, finalmente, se muestran los resultados obtenidos del estudio.

4.1. Objetivos

Entre los objetivos presentados en este capítulo se encuentran:

- a. Identificar si los planes estratégicos cubren los principales catalizadores mencionados por los expertos en el estudio Delphi.
- b. Representar las relaciones entre los catalizadores de la RSU a través de redes semánticas.

4.2. Proposiciones

En el Capítulo 3 se obtuvo una serie de catalizadores en base a la revisión bibliográfica, los cuales fueron valorados por expertos mediante el método Delphi. De esta manera surgieron seis proposiciones respaldados tanto por la bibliografía como por los expertos.

En estas proposiciones se hace referencia a los alumnos como el grupo más importante en la universidad (Jongbloed et al., 2008), así como la importancia de implementar la responsabilidad social entre estudiantes, para que estos, a su vez, promuevan una economía inclusiva y sostenible (Principles for Responsible Management Education, 2017). Asimismo, se hace referencia a la labor universitaria de formar estudiantes como tarea crítica, incluyendo actividades que fomentan el desarrollo de capacidades y competencias responsables, conllevando a una formación ética (Neave, 1998b; United Nations Global Compact, 2015; Global University Network for Innovation, 2017b).

Estas proposiciones consideran la importancia del personal universitario, por su efecto positivo en la comunidad universitaria (Gibbs y Coffey, 2016) y por la influencia en actitudes positivas de compromiso en el personal académico e investigador (Murray y Lombardi, 2010). También se toma en cuenta la importancia de promover investigaciones que se desarrollen y se difundan de forma responsable y pertinente a las necesidades de la sociedad (Global University Network for Innovation, 2016; Owen et al., 2012; United Nations Global Compact, 2015; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Higher Education Institutions and Responsible Research and Innovation, 2015). Por último, se estudian las acciones que las universidades implementan para alcanzar una sociedad más justa e inclusiva, y que forman parte de los esfuerzos para contribuir al desarrollo social (Global University Network for Innovation, 2017b; De la Cruz y Sasía, 2008; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998).

En este capítulo se busca validar si dichos resultados son reflejados en los planes estratégicos, por lo que se intenta validar las siguientes proposiciones:

P4. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales” para lograr una gestión interna responsable.

P5. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad” para lograr una gestión del personal universitario responsable.

P6. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los catalizadores: “promoción al desarrollo social como parte de programas académicos” y “compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación” para lograr una formación académica responsable.

P7. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los siguientes catalizadores: “promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” y “fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética” para lograr inculcar competencias de los alumnos responsables.

P8. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los siguientes catalizadores para lograr una investigación responsable: “promoción a la difusión de las investigaciones”, “búsqueda de fondos de investigación”, “contribución de las investigaciones al desarrollo social” y “infraestructura para el desarrollo de la investigación”.

P9. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “promoción de la solidaridad y cooperación” para lograr una gestión de la participación social responsable.

4.3. Metodología

Para el desarrollo del presente capítulo se aplicó un análisis temático, una codificación deductiva y redes semánticas. Así, en esta sección se explica el método, la obtención de la muestra, el uso del programa informático *ATLAS.ti*¹ (Scientific Software Development GmbH, 2015) como instrumento y la validación del estudio.

4.3.1. Explicación y aplicación del método

Este estudio desarrolla un análisis temático utilizando una “plantilla de códigos a priori deductiva” basada en los catalizadores de la RSU identificados en el Capítulo 3. De esta manera, el análisis temático es explicado en seis fases (Crabtree y Miller, 1992; Boyatzis, 1998):

Desarrollo del manual de códigos. En esta etapa, se llevó a cabo un análisis en profundidad de la teoría de la RSU, obteniéndose catalizadores de la RSU. Estos conceptos teóricos fueron usados para codificar los datos de los planes estratégicos. En esta plantilla, llamada también manual de códigos, se integraron seis categorías (ámbitos gestión universitaria).

Probar la confiabilidad de los códigos. Para determinar la aplicabilidad del manual de códigos y la codificación de datos en bruto se llevó a cabo el método Delphi. Este método consultó a 27 expertos en RSU. Se obtuvieron el Alpha de Cronbach para validar la consistencia interna

¹*ATLAS.ti* es un programa de computadora utilizado principalmente en investigación cualitativa o para el análisis de datos cualitativos.

del cuestionario obteniendo resultados satisfactorios y el Coeficiente de Variación (CV) para determinar los niveles de consenso entre los expertos.

Resumir datos e identificar temas iniciales. Se hizo una meticulosa y cuidadosa lectura completa de cada plan estratégico, identificando los apartados de especial interés para la RSU.

Aplicación de plantilla de códigos y codificación adicional. El modelo resultante del método Delphi se introdujo en el programa *ATLAS.ti* para usarlo como manual de códigos o plantilla determinada. De esta manera se procedió a la codificación de datos en los planes estratégicos, haciéndola coincidir con los códigos de la plantilla de códigos predefinida. Asimismo, durante este proceso se agregaron a la plantilla nuevos códigos relacionados con el modelo.

Conectar los códigos e identificar los temas. Esta conexión entre códigos es el proceso de determinación de patrones. En este paso, los códigos se agruparon en catalizadores y sub-catalizadores, creándose redes semánticas para agrupar los códigos en cada área de trabajo de la universidad.

Corroborar y legitimar los temas codificados. En esta fase se revisan y discuten los hallazgos con expertos en la materia para realizar la validación y verificación de los resultados desde diferentes perspectivas.

4.3.2. Muestra

Como muestra se tomaron aquellas universidades españolas con planes estratégicos vigentes en el año 2017. Siguiendo el proceso de selección (Figura 4.1) de las setenta y seis universidades existentes en España (CRUE Universidades Españolas, 2017), veintitrés cumplen con este requisito (ver Tabla 4.1). Estos planes se ingresaron en *ATLAS.ti*, para después buscar la presencia de catalizadores de la RSU entendidos como códigos, los cuales en su conjunto formaron el manual de códigos.

Considerando todas las respuestas de los expertos, se identificaron en total cinco preguntas no contestadas. Para poder aplicar el método es necesario eliminar estos valores desconocidos. Por este motivo, se asignó a cada una de esas cinco preguntas la media aritmética del resto de respuestas de los expertos a cada una de esas preguntas, siguiendo el método expuesto en Graham (2009).

4.3.3. Instrumento

Como se ha comentado anteriormente, el instrumento de análisis elegido fue el programa informático *ATLAS.ti 7* (Scientific Software Development GmbH, 2015), al ser una herramienta para desarrollar análisis de datos cualitativos y procesos de codificación de datos. Dicho programa permitió desarrollar un análisis sistemático, ya que ofrece la capacidad de procesar una gran cantidad de datos, siendo versátil en el momento de codificar, crear redes semánticas y anotar hallazgos, facilitando el análisis de los resultados.

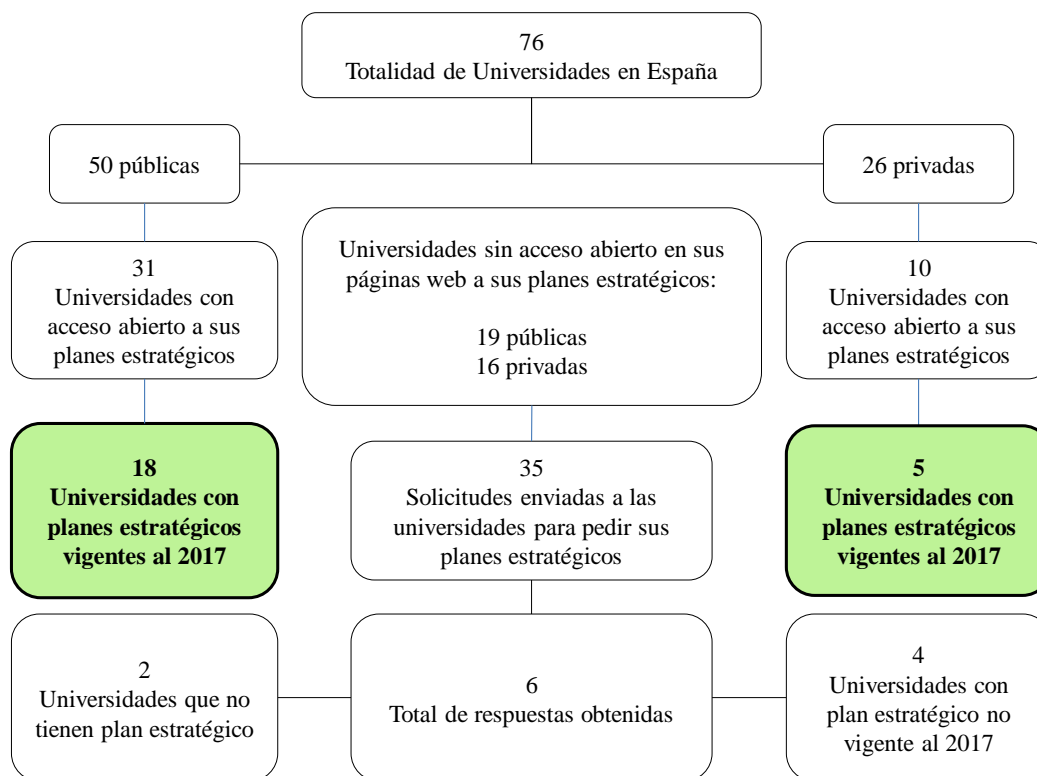


Figura 4.1: Proceso de selección de universidades con planes estratégicos actuales (CRUE Universidades Españolas, 2017).

4.3.4. Validación

La validación se cumplió en dos fases. La primera, validando el modelo Delphi utilizado como plantilla, comprobando la fiabilidad de la consistencia interna del cuestionario aplicado a los expertos. La segunda fase se sostuvo en el proceso del análisis temático, mediante la corroboración y legitimación de los temas codificados por parte de los investigadores participantes de esta investigación, llamado también “proceso de confirmación de los hallazgos” (Crabtree y Miller, 1992).

4.4. Resultados

La presentación de resultados se divide en dos partes. Primero, se muestran los catalizadores de la RSU identificados en los planes estratégicos, haciendo referencia a aquellos con mayores menciones y la comparación con los resultados del estudio Delphi. A continuación, se presentan las relaciones entre esos catalizadores, reflejados como redes semánticas.

4.4.1. Relación entre los catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria a través de redes semánticas

Como segunda parte de la presentación de resultados, se muestran seis redes semánticas o esquemas de representación por áreas de gestión (ver Figura 4.3 a Figura 4.7), mostrando

Universidad	Duración del plan estratégico
Universitat de València	2016-2019
Universitat Politècnica de València	2015-2020
Universidade de Santiago de Compostela	2011-2020
Universitat Pompeu Fabra	2016-2025
Universidade da Coruña	2013-2020
Universidad de Jaén	2014-2020
Universidad Pontificia de Comillas	2014-2018
Universitat de Barcelona	2008-2020
Universidad de Salamanca	2013-2018
Universidad del País Vasco	2012-2017
Universitat Oberta de Catalunya	2014-2020
Universidad San Jorge	2015-2020
Universitat de les Illes Balears	2015-2017
Universidad Loyola Andalucía	2013-2018
Universidad Nacional de Educación a Distancia	2014-2017
Universidad de Deusto	2014-2018
Universidad de Cádiz	2015-2020
Universidad de la Rioja	2014-2020
Universidad de Extremadura	2014-2018
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	2015-2018
Universidad de Alcalá	2015-2017
Universidad de Alicante	2014-2019
Universidad de Cantabria	2015-2018

Tabla 4.1: Universidades con planes estratégicos tomados como muestra (Ramos-Monge et al., a).

cómo los catalizadores pueden ser parte de otros (“es parte de”) o estar asociados entre ellos (“asociado con”). Sus conexiones se identificaron al estar relacionados en las líneas estratégicas dentro de los planes estratégicos.

En el área de gestión universitaria interna (Figura 4.2) se encontraron el mayor número de relaciones entre catalizadores, destacan los dos catalizadores que forman parte de “cuidado del medio ambiente”, ambos con baja presencia en los planes, indicando una baja concreción en la aplicación de dicho catalizador. Al igual sucede con la relación entre “transparencia en la gestión” y “desarrollo de memorias de RSU”.

En la red sobre el área de gestión del personal universitario (Figura 4.3) se muestran catalizadores con mayor independencia, a excepción de “fomento de la comunicación interna en la universidad”, el cual engloba “participación de la comunidad universitaria en la gobernanza de la universidad” y “fomento del dialogo y participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones”.

Como tercera red se muestra el área de formación académica (Figura 4.4), en el que se identificó el catalizador con mayor fuerza en el estudio, “esfuerzos para la empleabilidad de los estudiantes”. Este catalizador fue creado en el proceso de análisis de datos para referirse a la atención a las necesidades de empleabilidad de los estudiantes. Los planes muestran que estos esfuerzos se desarrollan por tres vías: 1) fomento de proyectos emprendedores, 2) fomento de

redes con compañías, y 3) el ajuste a la formación académica a necesidades de las empresas.

La cuarta red (Figura 4.5) presenta el área de adquisición de competencias de los alumnos, mostrando catalizadores sin relaciones.

En la quinta red (Figura 4.6) se muestra el área relacionada con la producción y difusión de la investigación. Entre los resultados se identifica que “acciones universitarias para la difusión de las investigaciones” conlleva principalmente a la “búsqueda de fondos para la investigación”, catalizador estrechamente relacionado con “promoción de redes con empresas para promover la investigación y emprendimiento”.

Por último, la red sobre gestión de la participación social (ver Figura 4.7) muestra que la mayoría de sus catalizadores se relacionan con “promoción de la solidaridad y cooperación universitaria”, asimismo se indica que la principal vía para cumplir dicho catalizador es mediante “fomento de comunicación universitaria por diferentes medios”.

4.4.2. Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria localizados en los planes estratégicos

Al analizar los contenidos de los planes estratégicos se identificaron una serie de catalizadores de la RSU, los cuales aumentan su influencia cuando un mayor número de planes hace mención a ellos. Los resultados de las seis áreas universitarias se detallan a continuación:

Gestión universitaria interna. Los resultados obtenidos, muestran los catalizadores con mayor importancia, entre los que destacan “búsqueda de fuentes de financiamiento externas” y “gestión responsable de los recursos”, ambos con 56 % de menciones en los planes (ver Figura 4.2). El “fomento de relaciones con otras organizaciones o empresas” resultó la vía más citada para esta búsqueda de financiamiento. Asimismo “desarrollar plan de eficiencia energética” es lo más citado dentro del catalizador “gestión responsable de los recursos”. En los resultados del Capítulo 3, los catalizadores con mayor consenso en la primera ronda fueron “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales” y “fomento de equidad de género”. En el presente estudio, estos catalizadores tuvieron resultados menores al 50 % de presencia, sin embargo, estos catalizadores forman parte de “fomento a la igualdad de oportunidades” que es mencionado en un 52 % de los planes (ver Figura 4.2). Entre los resultados del Capítulo 3, el catalizador con mayor consenso de entre las dos rondas en esta área fue “transparencia en la gestión”, el cual obtuvo presencia mayor al 50 %, pero con solo un ejemplo de cómo se implementa dicho catalizador “desarrollo de memorias de RSU” con un 8 % de menciones.

Gestión del personal universitario. El catalizador “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad” resultó el catalizador con mayor número de menciones en el área con un 69 % (ver Figura 4.3). Asimismo, en los resultados del Capítulo 3 obtuvo el mayor consenso entre expertos de la primera ronda.

Formación académica. Los resultados en esta área muestran un catalizador que no se había integrado en el estudio Delphi, “esfuerzos para la empleabilidad de los estudiantes”, como el

catalizador con mayor presencia en el estudio, y “fomento de proyectos emprendedores” como la vía prioritaria para fomentar dichos esfuerzos (ver Figura 4.4). Asimismo, los resultados exponen que todas las universidades de la muestra implementan algún programa o proyecto emprendedor en sus universidades (ver artículo completo en Anexo A.3 para un análisis más detallado). De igual manera, en los resultados del Capítulo 3, “fomento de proyectos emprendedores” obtuvo un consenso aceptable en la primera ronda.

Adquisición de competencias de los alumnos. Los resultados muestran solo un catalizador con presencia mayor al 50 % entre los planes estratégicos (ver Figura 4.5), “ajustar formación académica a necesidades sociales”, el cual fue sugerido por un experto de la segunda ronda del estudio Delphi. También, se identifica que los catalizadores “capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable”, mencionado en el 13 % de los planes, y “conocimientos adquiridos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética”, sin mención en los planes, obtuvieron consenso preciso en el Capítulo 3.

Producción y difusión de la investigación. Los dos catalizadores “acciones universitarias para la difusión de las investigaciones” y “búsqueda de fondos para la investigación” estuvieron presentes en más de la mitad de los planes (ver Figura 4.6). Los cuales también obtuvieron consenso aceptable en el estudio Delphi.

Gestión de la participación social. Los resultados muestran la “promoción de la solidaridad y cooperación universitaria” como el catalizador con mayor presencia entre los planes (ver Figura 4.7), coincidiendo con los resultados del método Delphi del Capítulo 3 donde obtuvo un consenso preciso. También, el “fomento de comunicación universitaria por diferentes medios (redes sociales, reuniones, página web, conferencias, jornadas, congresos, etc.)” es también uno de los catalizadores con mayor presencia en los planes estratégicos, así como con mayor consenso en el método Delphi.

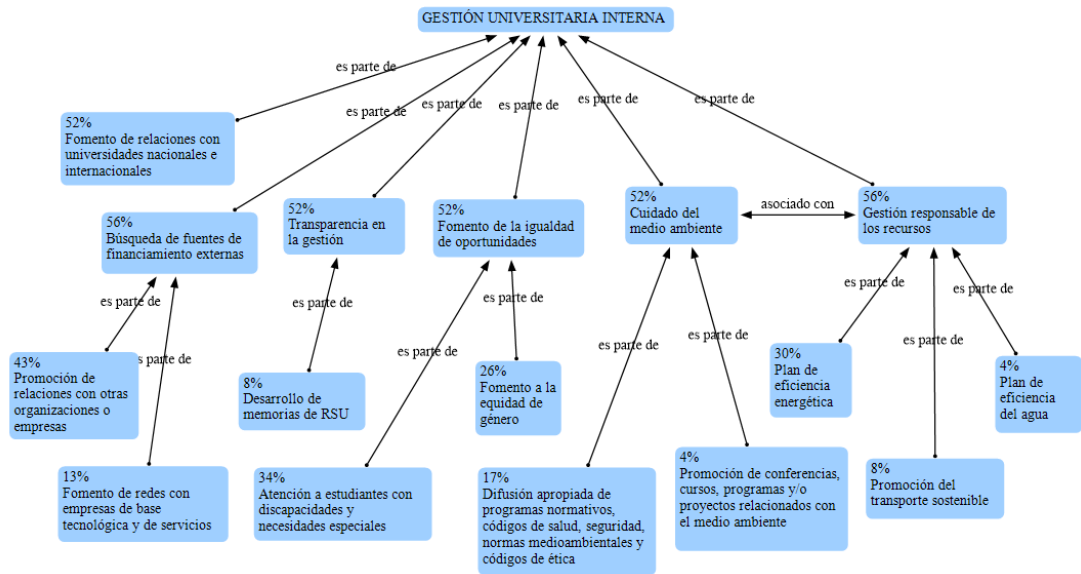


Figura 4.2: Red semántica de catalizadores de la gestión responsable interna (Ramos-Monge et al., a).

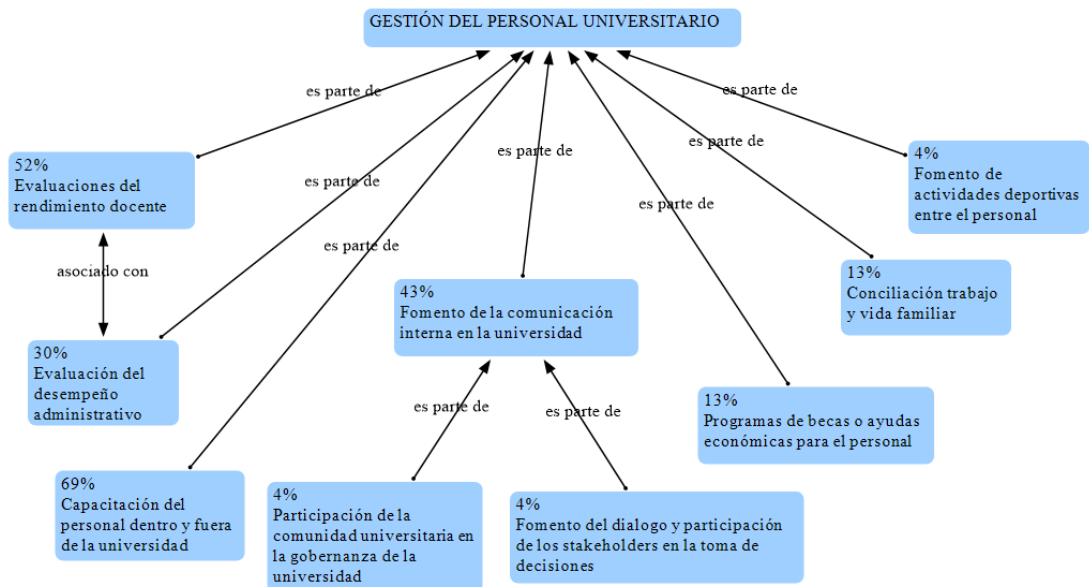


Figura 4.3: Red semántica de catalizadores de la gestión responsable del personal universitario (Ramos-Monge et al., a).

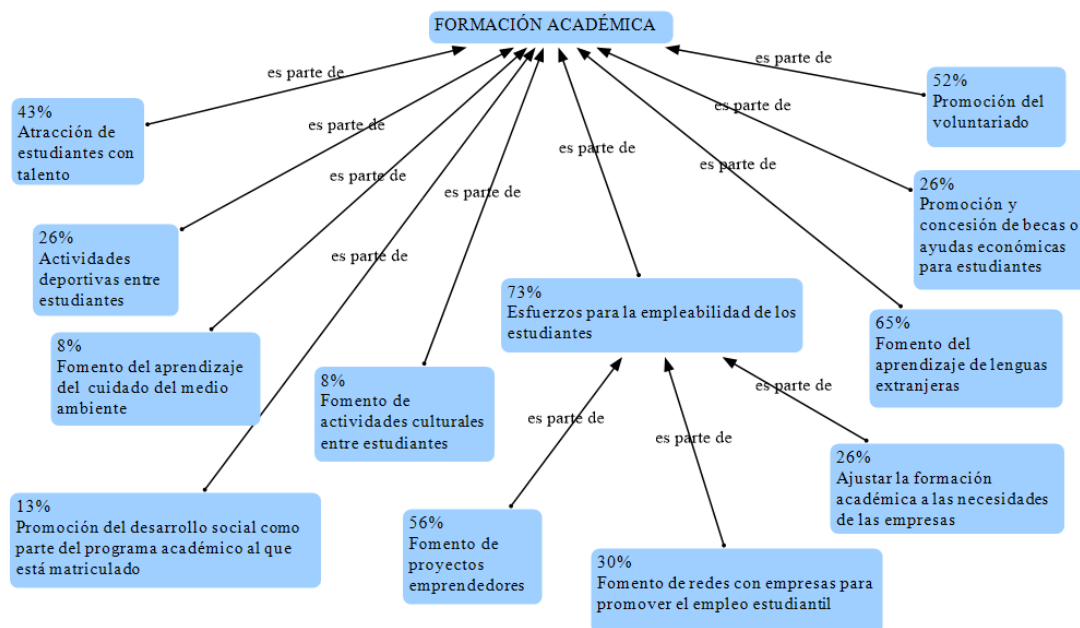


Figura 4.4: Red semántica de catalizadores de la formación académica responsable (Ramos-Monge et al., a).

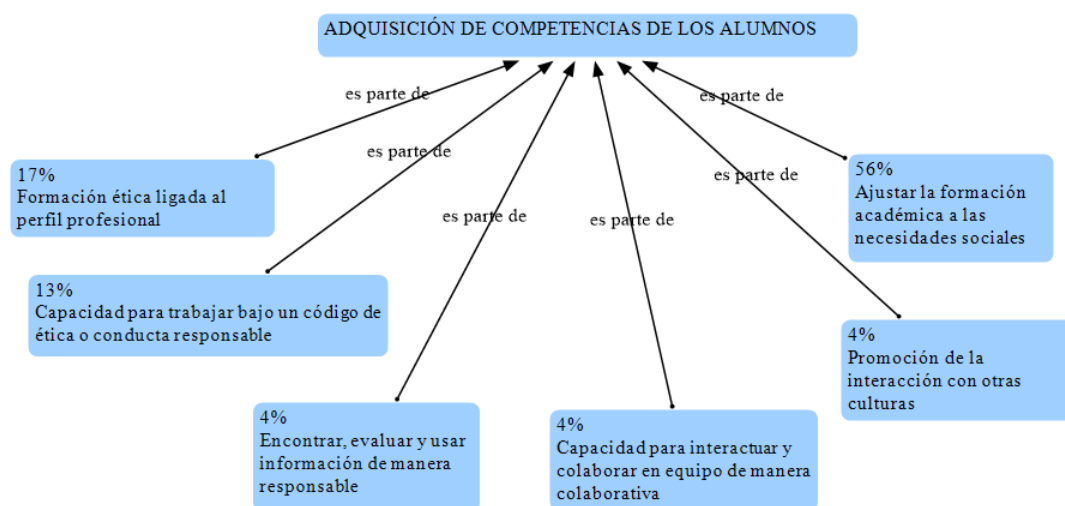


Figura 4.5: Red semántica de catalizadores de la adquisición de competencias responsables de los alumnos (Ramos-Monge et al., a).

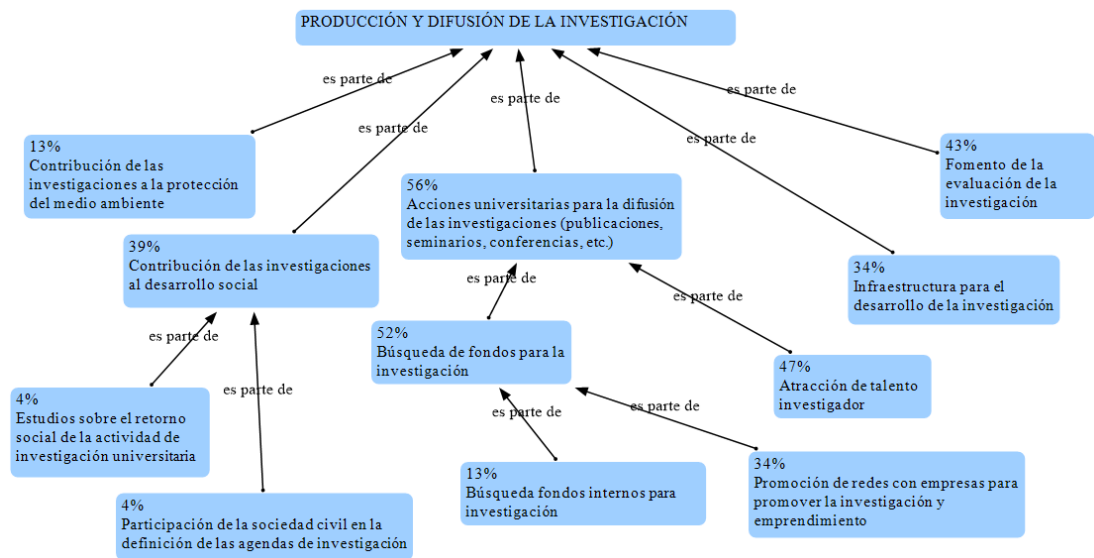


Figura 4.6: Red semántica de catalizadores de la producción y difusión de la investigación responsable (Ramos-Monge et al., a).

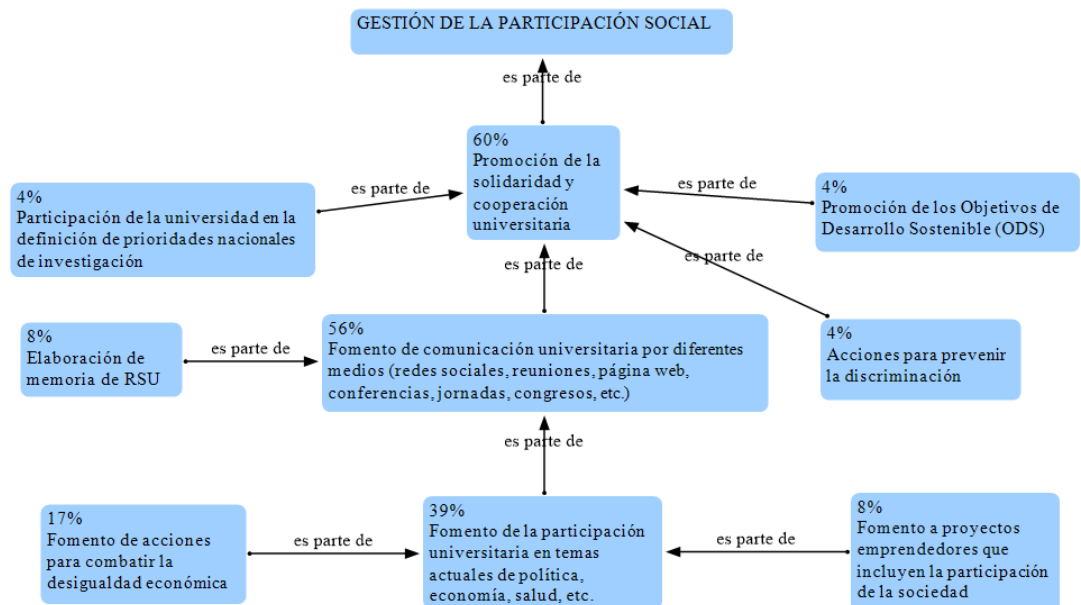


Figura 4.7: Red semántica de catalizadores de la gestión responsable de la participación social (Ramos-Monge et al., a).

Capítulo 5

Resultados globales, conclusiones y líneas de futuro

Este capítulo se estructura en tres secciones: resultados globales, conclusiones y futuras líneas de investigación. Los resultados globales analizan los principales hallazgos relacionados con la revisión bibliográfica, dando respuesta a las proposiciones planteadas y haciendo referencia a los objetivos establecidos. Como primer análisis de resultados, se presentan los hallazgos obtenidos de la consulta a los expertos. Es decir, los lineamientos en la RSU y las barreras a la RSU. El segundo análisis de resultados presenta los hallazgos obtenidos del método de análisis temático y codificación deductiva. Es decir, los resultados del análisis de los planes estratégicos y catalizadores de la RSU identificados, así como sus conexiones.

Asimismo, los resultados globales dan respuesta a las proposiciones planteadas en esta tesis doctoral, basándose tanto en la bibliografía estudiada como en los resultados obtenidos del consenso de opiniones y del análisis temático de los planes estratégicos. Aquellas proposiciones basadas en los resultados del método Delphi plantearon que las acciones mejor valoradas por los expertos también deberían contar con una importante presencia entre los planes estratégicos. Por este motivo, las proposiciones aceptadas fueron aquellas en las que los catalizadores tuvieron una presencia mayor al 50 % en los planes estratégicos, de lo contrario las proposiciones fueron rechazadas.

Las conclusiones exponen principalmente el valor de esta investigación, su trascendencia e implicaciones, así como los principales hallazgos ligados a los objetivos. Finalmente, se introducen tres futuras líneas de investigación, en forma de propuestas que han surgido en el desarrollo de esta tesis y que constituyen temas de gran interés para la comunidad universitaria. La primera línea de investigación se relaciona con la universidad y la generación de innovaciones sostenibles, la segunda con una implementación del estudio de casos múltiples en universidades mexicanas sobre la inclusión de la RSU en la gestión estratégica, y por último se plantea una futura línea sobre la aportación de la RSU a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

5.1. Resultados globales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en cada una de las contribuciones de la tesis doctoral, así como las respuestas a las proposiciones planteadas, haciendo mención a los objetivos establecidos.

5.1.1. Integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica, sus catalizadores y sus barreras

El análisis de resultados de este estudio se divide en tres apartados referentes a cada una de las fases de la aplicación del método Delphi.

Catalizadores de la responsabilidad social en la universidad

Los hallazgos obtenidos después de implementar el método Delphi muestran que el ámbito de formación académica y competencias de los alumnos incluyen los catalizadores que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre los expertos. Por lo que se acepta la primera proposición:

P1. Los principales factores que los expertos identifican como parte de la RSU son los relacionados con la capacitación de los estudiantes y con el ámbito académico.

Así, en el ámbito de la formación académica “promoción al desarrollo social como parte del programa académico” y “compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación” tuvieron mayor aceptación en la primera ronda. Resultados que se respaldan con la revisión de la bibliografía, la cual establece que el ámbito educativo y las demandas de estudiantes tienen importancia por encima de otros ámbitos, ya que los estudiantes son los principales interesados en el funcionamiento universitario (Sánchez y Mainardes, 2016; Vázquez et al., 2016). En especial, el catalizador “promoción al desarrollo social como parte del programa académico” se relaciona con la necesidad social de un mayor compromiso por parte de los graduados universitarios para trabajar en fenómenos que afectan a la sociedad (Clarkson, 1998; Gibbons, 1998).

En el ámbito de competencias de los alumnos destacan dos catalizadores, los cuales fueron considerados por la totalidad de los expertos de la primera ronda como “extremadamente importantes” para lograr la RSU, dichos catalizadores fueron: “promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” y “fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética”. Dichos resultados corresponden a una de las misiones inherentes de la universidad, la labor de formar estudiantes con capacidades y competencias responsables (Neave, 1998a; United Nations Global Compact, 2015; Global University Network for Innovation, 2017b). Asimismo, el promover trabajar bajo una conducta responsable e interpretar hallazgos de manera responsable se relacionan en gran medida con los valores que difunden organismos como GUNI (Global University Network for Innovation, 2017a). Por lo tanto, el siguiente objetivo quedó cubierto: identificar las acciones estratégicas que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre expertos de la RSU y los *stakeholders* involucrados.

Los resultados también muestran que entre los catalizadores mejor valorados por los expertos están el “compromiso de los docentes para incorporar las competencias sociales y cívicas como parte de la formación profesional”, “la comprensión de las responsabilidades sociales de los campos de estudio”, y “la promoción de la formación ética vinculada al perfil profesional”. Hallazgos estrechamente relacionados con otros estudios sobre la forma ética de investigar y la

producción de investigaciones que podrían resolver los problemas de la comunidad (Owen et al., 2012; United Nations Global Compact, 2015; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Global University Network for Innovation, 2017b).

De la misma forma, se reflejó la importancia de los catalizadores “igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad”, “adquisición de la capacidad de interactuar con personas de diferentes culturas”, “promoción de la solidaridad y cooperación universitaria” e “igualdad de género”. Estos catalizadores están relacionados con la percepción inclusiva de las universidades (De la Cruz y Sasía, 2008) y con el enfoque transformacional, que vincula el trabajo de las universidades con los problemas sociales (Morris et al., 2011). Igualmente, “promoción de la solidaridad y cooperación universitaria” está estrechamente relacionada con el llamado liderazgo social universitario (Kliksberg, 2009; Chomsky et al., 2002; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998). A la par, los resultados concuerdan con la necesidad de acciones universitarias sobre igualdad de género (Jacobs, 1996; Teelken y Deem, 2013).

Finalmente, la “promoción de proyectos emprendedores que involucran la participación de la sociedad” se encuentra entre los principales catalizadores de la RSU, sustentado por la visualización de las universidades como el motor de la sociedad emprendedora (Ratten, 2017). Asimismo, cabe destacar que el catalizador “transparencia en la gestión” no obtuvo altos valores de aceptación, a pesar de los grandes esfuerzos realizados por instituciones como el “Global Reporting Initiative”, “ISO 26000 Social Responsibility” y “Principles for Responsible Management Education” (Global Reporting Initiative, 2017; International Organization for Standardization, 2010; Principles for Responsible Management Education, 2017).

Integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica

Los hallazgos señalan que el papel que desempeña la RSU en la gestión estratégica se refleja como una fortaleza interna, incorporada en la misión y visión universitaria. Estos resultados son respaldados por otros estudios sobre la alta expectativa de la misión social de las IES como organizaciones públicas (Vázquez et al., 2016). El compromiso de la comunidad universitaria resultó ser el factor más influyente para que la RSU sea integrada en la planificación estratégica, aceptándose la segunda proposición:

P2. La inclusión de la RSU en la planificación estratégica se acepta en mayor medida dentro la misión universitaria y de forma transversal.

Dichos resultados coinciden con la percepción del compromiso como el componente principal para que la implementación sea efectiva y se refleje en la participación y la dedicación de todos los *stakeholders* hacia las decisiones estratégicas (Wooldridge y Floyd, 1990).

La integración transversal que incluya todos los ámbitos de gestión universitaria resultó ser la forma más aceptada de integración de la RSU, correspondiendo estudios como el de Vallaeyts en “Manual de primeros pasos” (Vallaeyts et al., 2009) en el que sugiere la RSU como una política de mejora continua que debe ser aplicada transversalmente en todos sus ámbitos de

gestión para su correcto cumplimiento. Por lo anterior, el objetivo “identificar qué papel juega la RSU en la gestión estratégica” quedó cubierto.

Barreras a la Responsabilidad Social Universitaria

Los hallazgos muestran que “falta de implicación de la comunidad universitaria” fue la barrera con mayor aceptación como barrera a la asistencia y participación en actividades universitarias. Asimismo, los expertos manifestaron que la falta de voluntad política también es considerada una barrera trascendente. Hallazgos que concuerdan con la alta importancia del compromiso para el éxito de la implementación de estrategia (Alexander, 1985; Gibbons, 2006), que requieren un alto nivel de compromiso entre la comunidad universitaria, especialmente entre las personas a su cargo (Hrebiniak, 2013).

Los expertos hicieron énfasis en impulsar el compromiso de la comunidad universitaria como una parte clave del éxito de la responsabilidad social. Estos resultados confirman la definición de RSU como un diálogo participativo con la sociedad, persiguiendo un desarrollo sostenible (Linares et al., 2012).

Entre los hallazgos sobre barreras en la incorporación de la RSU en la planificación estratégica, se muestra que la “comunicación escasa entre la comunidad universitaria” tuvo la mejor aceptación entre expertos de la segunda ronda, coincidiendo con la afirmación de que, al aplicarse cualquier estrategia, el compromiso puede verse obstaculizado por la falta de comunicación, barrera más frecuente para una implementación efectiva de la estrategia (Alexander, 1985; Peng y Littlejohn, 2001). Por lo que se acepta la tercera proposición:

P3. Las barreras de la inclusión de la RSU en la planificación estratégica están relacionadas con la falta de compromiso y comunicación de la comunidad universitaria.

De esta manera se logra el objetivo “señalar las barreras para el desarrollo de la RSU (participación de los *stakeholders* en actividades relacionadas con la RSU y las barreras a la inclusión de estas actividades como parte de la gestión estratégica)”. Como se puede observar, las tres proposiciones relacionadas con este análisis han sido aceptadas, mostrándose en la Tabla 5.1.

5.1.2. Catalizadores de la Responsabilidad Social Universitaria en la planificación estratégica mediante análisis temático y codificación deductiva

Los resultados obtenidos de la aplicación del método de análisis temático y codificación deductiva dan respuesta a las proposiciones planteadas y los objetivos establecidos en esta sección: “identificar si los planes estratégicos cubren los principales catalizadores mencionados por los expertos en el estudio Delphi” y “representar las relaciones entre los catalizadores de la RSU a través de redes semánticas”.

Las proposiciones planteadas en esta sección están relacionadas con los resultados del método Delphi, planteándose que los catalizadores que fueron mejor valorados al aplicar el mé-

todo, también deberían contar con una importante presencia en los planes estratégicos. Por este motivo, las proposiciones aceptadas fueron aquellas en las que los catalizadores tuvieron una presencia mayor al 50 %, de lo contrario las proposiciones fueron rechazadas. La Tabla 5.2 resume el cumplimiento de las proposiciones relacionadas con el análisis de los planes estratégicos. Los resultados muestran que el catalizador “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales” se presenta en el 34 % de los planes, por lo que se rechaza la proposición:

P4. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales” para lograr una gestión interna responsable.

Se puede observar que este catalizador está inherente en la mayoría de los planes en que se trata “fomento de igualdad de oportunidades”. Asimismo, la “búsqueda de fuentes de financiamiento externas” y la “gestión responsable de los recursos” fueron los dos catalizadores más importantes del área de gestión universitaria interna. Los cuales no fueron identificados en la bibliografía, ni mencionados por los expertos en el método Delphi. En el ámbito de gestión del personal universitario, el catalizador “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad” está presente en el 69 % de los planes, por lo que se acepta la proposición:

P5. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad” para lograr una gestión del personal universitario responsable.

Asimismo, este catalizador fue el más aceptado entre los expertos en éste ámbito, por lo que los resultados entre el método Delphi y el análisis temático son congruentes. No obstante, en el área de formación académica se encontró que el catalizador “promoción al desarrollo social como parte de programas académicos” se encuentra presente en el 13 % de los planes y que el catalizador “compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación” no fue encontrado entre los planes, por lo que se rechaza la proposición:

P6. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los catalizadores “promoción al desarrollo social como parte de programas académicos” y “compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación” para lograr una formación académica responsable.

Asimismo, en esta misma área, los hallazgos señalan que el catalizador con mayor número de menciones fue “esfuerzos para la empleabilidad de los estudiantes”, el cual no fue citado en el método Delphi. Sin embargo, de este catalizador se desprende “fomento de proyectos emprendedores”, el cual fue bien valorado entre los expertos. Finalmente, se encontró que la mayoría de los planes estratégicos hacen referencia a la empleabilidad de los estudiantes a través de proyectos emprendedores (Ramos-Monge et al., a).

En el área de adquisición de competencias, el catalizador “promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” es mencionado en un 13 % de los planes y “fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética” es

mencionado en un 4 %, por lo que se rechaza la proposición:

P7. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los siguientes catalizadores: “promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” y “fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética” para lograr inculcar competencias de los alumnos responsables.

También se identifica que “ajustar la formación académica a las necesidades sociales” es el catalizador con mayor número de menciones entre los planes, con 56 % de presencia, el cual no fue consensuado en el método Delphi. Sin embargo, guarda estrechas similitudes con “aplicación de conocimiento adquirido para resolver problemas de la comunidad desde la universidad”, el cual obtuvo un consenso aceptable en el estudio Delphi.

Entre los resultados encontrados en el área de producción y difusión de la investigación, se identificaron que “promoción a la difusión de las investigaciones” con 56 % de menciones y “búsqueda de fondos de investigación” con 52 % de menciones, fueron los dos catalizadores con mayor número de menciones en el área, coincidiendo con resultados del método Delphi. En esta misma área, los catalizadores: “contribución de las investigaciones al desarrollo social”, con presencia del 39 %, e “infraestructura para el desarrollo de la investigación”, con presencia del 34 %, fueron encontrados entre los planes estratégicos. Por lo que se rechaza la proposición:

P8. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos los siguientes catalizadores para lograr una investigación responsable: “promoción a la difusión de las investigaciones”, “búsqueda de fondos de investigación”, “contribución de las investigaciones al desarrollo social” e “infraestructura para el desarrollo de la investigación”.

Entre los hallazgos en el área de gestión de la participación social se observa que “promoción de la solidaridad y cooperación” es el catalizador con mayor número de menciones, con el 60 %, coincidiendo con los resultados del estudio Delphi, por lo que se acepta la proposición:

P9. Las universidades incluyen en sus planes estratégicos el catalizador “promoción de la solidaridad y cooperación” para lograr una gestión de la participación social responsable.

Es relevante que cuando las universidades tratan este catalizador, está fuertemente relacionado con el “fomento de comunicación de la universidad por diferentes medios”.

Proposiciones	Descripción	Aceptación / Rechazo
P1	Los principales factores que los expertos identifican como parte de la RSU son los relacionados con la capacitación de los estudiantes y con el ámbito académico	Aceptada
P2	La inclusión de la RSU en la planificación estratégica se acepta en mayor medida dentro la misión universitaria y de forma transversal	Aceptada
P3	Las barreras de la inclusión de la RSU en la planificación estratégica están relacionadas con la falta de compromiso y comunicación de la comunidad universitaria	Aceptada

Tabla 5.1: Descripción de proposiciones planteadas en la aplicación del método Delphi (Ramos-Monge et al., b).

Proposiciones	Catalizadores de la RSU	Aparición en planes estratégicos	Aparición del catalizador del que es parte	Catalizador del que forma parte	Aceptada / Rechazada
P4	“atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales”	0.34	0.65	“fomento de la igualdad de oportunidades”	Rechazada
P5	“capacitación del personal dentro y fuera de la universidad”	0.69	no tiene		Aceptada
P6	“promoción al desarrollo social como parte de programas académicos”	0.13	no tiene		Rechazada
	“compromiso del profesorado para incorporar competencias sociales y cívicas como parte de la formación”	no encontrado			
P7	“promover la capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable”	0.13	no tiene		Rechazada
	“fomentar conocimientos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética”	0.04	no tiene		
P8	“promoción a la difusión de las investigaciones”	0.56	no tiene		Rechazada
	“búsqueda de fondos de investigación”	0.52	0.93	“acciones universitarias para la difusión de las investigaciones”	
	“contribución de las investigaciones al desarrollo social”	0.39	no tiene		
	“infraestructura para el desarrollo de la investigación”	0.34	no tiene		
P9	“promoción de la solidaridad y cooperación”	0.6	no tiene		Aceptada

Tabla 5.2: Descripción de las proposiciones planteadas en el análisis de los planes estratégicos (Ramos-Monge et al., a).

5.2. Conclusiones

El creciente interés en el rol que juega la universidad en la sociedad procede en gran medida de su capacidad de influencia hacia el bienestar común, por desempeñar labores claves, principalmente relacionadas con la formación de los estudiantes y la generación de conocimiento. Para estudiar su rol, es de gran trascendencia atender temas como la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), atendiendo la necesidad de promover comportamientos éticos entre la sociedad. En esta tesis se tomó como base el contexto de universidades españolas.

Para tratar el tema, se consideró la RSU como variable dependiente de la Dirección Estratégica Universitaria (DEU), planteando que la RSU depende del desempeño de la DEU, el cual comprende un equipo técnico encargado de gestionar actividades relacionadas con el quehacer universitario y que utiliza como principal herramienta de gestión la planificación estratégica (Llinàs et al., 2011). Entendiendo la RSU como la gestión estratégica responsable de los *stakeholders*, dicha gestión es reflejada en la toma de decisiones y estrategias establecidas por la DEU, las cuales son plasmadas en un plan estratégico (el cual sirve como guía de actuación en los diferentes ámbitos de gestión universitaria).

La teoría de los stakeholders (Freeman, 1984) fue considerada para desarrollar el estudio, debido a que representa las necesidades, obligaciones, expectativas e impactos que generan los diferentes grupos de interés. Para abordar el tema esta tesis tuvo un objetivo general, “conocer los lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la RSU”, para lograrlo se dividió en tres etapas, cada una con objetivos específicos.

Primera etapa

Se desarrolló el marco teórico dando un panorama amplio de la evolución de la RSU, acciones a seguir para lograrla, la integración de la RSU en la gestión estratégica y sus posibles barreras. Esta etapa constituye una revisión sistemática de la literatura sobre RSU con el propósito de cumplir cuatro objetivos específicos:

- Establecer el contexto actual de la RSU basado en sus antecedentes,
- Analizar la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria,
- Desarrollar una propuesta de la integración de la RSU en la gestión estratégica universitaria basada en la revisión de la bibliografía.
- Identificar acciones estratégicas que conllevan a la RSU mencionadas por la bibliografía y por los organismos catalizadores de la RSU.

Dichos objetivos fueron alcanzados y plasmados en dos publicaciones:

- *Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management* (Ramos-Monge et al., 2017).
- *Acciones de las universidades españolas para impulsar la responsabilidad social en las instituciones de educación superior: principales iniciativas y organismos* (Ramos-Monge y Llinas-Audet, 2018).

En esta etapa se identificó que los esfuerzos por integrar la RSU en las universidades se inclinan al ámbito educativo, así como a atender demandas y necesidades de los estudiantes. Se localizó que la integración efectiva de la RSU debe ser de forma transversal en todos los ámbitos de gestión y que la RSU, para su verdadera integración, debe formar parte de la misión universitaria. Finalmente, se identificaron diversos catalizadores de la RSU, los cuales fueron evaluados en una segunda fase de la tesis doctoral.

Segunda etapa

Se emprendió un estudio Delphi, en el que se obtuvieron las opiniones de veintisiete expertos, seis investigadores en la RSU y veintinueve expertos con experiencia de hasta cuarenta y cuatro años en gestión universitaria, lo que ha dado a esta tesis doctoral un valor agregado único, ofreciendo validez a los hallazgos encontrados y teniendo la oportunidad de cuestionar a expertos sobre la RSU desde el enfoque de la gestión estratégica universitaria y sobre decisiones estratégicas que reflejan los principios y valores éticos universitarios, dando una perspectiva de gran interés. Esta etapa incluyó los siguientes objetivos:

- Identificar las acciones estratégicas que conllevan a la RSU con mayor aceptación entre expertos de la RSU y los *stakeholders* involucrados.
- Identificar qué papel juega la RSU en la gestión estratégica.
- Señalar las barreras para el desarrollo de la RSU (participación de los *stakeholders* en actividades relacionadas con la RSU y las barreras a la inclusión de estas actividades como parte de la gestión estratégica).

Para lograr estos objetivos, el método Delphi resultó idóneo por el hecho de consultar a un grupo de expertos sobre un área específica de interés, ofreciendo un punto de vista holístico. De esta etapa se obtuvo la siguiente publicación:

- *Drivers and Barriers of University Social Responsibility: Integration into Strategic Plans* (Ramos-Monge et al., b).

Al identificar aquellos catalizadores con mayor aceptación entre los expertos, resultaron encontrarse estrechamente relacionados con los estudiantes y con la adquisición de competencias. En particular, los dos catalizadores mejor valorados en todo el estudio Delphi fueron: “capacidad para trabajar bajo un código de ética o conducta responsable” y “conocimientos adquiridos para investigar e interpretar hallazgos de manera ética”.

Asimismo, los expertos enfatizaron que la RSU es una fortaleza interna que debe estar incorporada de manera transversal en la gestión institucional y en la misión universitaria, resultados que concuerdan con la revisión de la bibliografía. Por otra parte, se identificó que la principal barrera a la RSU es la falta de compromiso y falta de voluntad política por parte de las autoridades académicas. Los resultados mostraron que la RSU es posible cuando coexisten comunicación y compromiso por parte de la comunidad académica, así como voluntad política por parte de las autoridades académicas. Esto se explica, en parte, por el complejo funcionamiento de estas instituciones, el cual proviene parcialmente de las numerosas partes interesadas en su gestión.

Tercera etapa

Se implementó un análisis temático en veintitrés planes estratégicos de universidades españolas, con el objetivo de identificar si los lineamientos en la RSU señalados por los expertos, se reflejan de igual manera en los planes. Dicho trabajo tuvo como objetivos:

- Identificar si los planes estratégicos cubren los principales catalizadores mencionados por los expertos en el estudio Delphi.
- Representar las relaciones entre los catalizadores de la RSU a través de redes semánticas.

Ambos objetivos fueron alcanzados mediante el desarrollo de un análisis temático y codificación deductiva de planes estratégicos vigentes en el año 2017, que se ingresaron para su análisis en el programa *ATLAS.ti*. Esta investigación se vio plasmada en la siguiente publicación:

- *Catalysts of University Social Responsibility into Strategic Planning by Thematic Analysis and Deductive Coding* (Ramos-Monge et al., a).

De los resultados obtenidos en esta etapa, es interesante destacar la deficiente correspondencia entre los catalizadores de la RSU resultantes del estudio Delphi (los cuales fueron validados por expertos en la materia) y los catalizadores de la RSU identificados en los planes estratégicos, por lo que en esta tesis se sugiere una revisión de dichos planes.

Como claro ejemplo de lo anterior se observa “atención a estudiantes con discapacidades y necesidades especiales”, presentado en menos de la mitad de los planes estratégicos y, sin embargo, con alto grado de consenso en el estudio Delphi. Por otra parte, entre los catalizadores que sí coincidieron con los resultados del Delphi y el análisis de los planes se encontraron “capacitación del personal dentro y fuera de la universidad”, “promoción a la difusión de las investigaciones”, “búsqueda de fondos de investigación” y “promoción de la solidaridad y cooperación”.

En el caso del catalizador “promoción de la solidaridad y cooperación” se puede observar que, al igual que otros catalizadores, es muy “general”. Es decir, los planes especificaron poco o nada sobre cómo llevar a cabo la “solidaridad y cooperación de la universidad hacia la sociedad”. Lo mismo ocurrió con el catalizador “transparencia en la gestión”, mencionado en la mayoría de los planes, pero en solo el 15 % de sus menciones se hace referencia a que dicha transparencia se cumple por medio del “desarrollo de memorias de RSU”. Al igual que el catalizador “fomento de la comunicación interna de la universidad”, en el que poco se especifica cómo se hace efectiva esa comunicación, lo que resulta de especial interés si se considera que la comunicación escasa entre la comunidad universitaria es una de las barreras a la incorporación de la RSU en la planificación estratégica.

Se identificó que las universidades implementan grandes esfuerzos para la empleabilidad de los estudiantes, lo cual es afrontado en la gran mayoría de los planes con el fomento a proyectos emprendedores. También se encontró que en el área de producción y difusión de la investigación, las universidades centran sus esfuerzos en búsqueda de fondos para la investiga-

ción y su difusión. En el área de gestión de la participación social, los planes hicieron énfasis a “promover la solidaridad y cooperación universitaria”, catalizador que fue explicado la mayoría de veces con el catalizador “fomento de comunicación por diferentes medios”.

Como parte de las conclusiones es preciso enfatizar la necesidad de que las universidades deben establecer estrategias con mayor grado de especificación al definir catalizadores de la RSU dentro de sus planes estratégicos. El entender quiénes son las partes interesadas y en que ámbito de la gestión universitaria se encuentran facilitaría en gran medida el atender las responsabilidades institucionales hacia estos grupos. Por lo que identificar las demandas, necesidades y expectativas de los *stakeholders* por ámbitos de trabajo y coordinar actividades acordes podría ser el comienzo de una mayor implementación de catalizadores de la responsabilidad social.

En esta tesis se pudo observar que para que la universidad haga correspondencia a su misión social, los diferentes ámbitos de gestión deben encaminar a la RSU. Dicha misión, si bien resulta obvia, su aplicación no siempre lo es, a lo que en esta investigación se hace referencia a la importancia de integrar la RSU como parte medular de la gestión estratégica universitaria. Para que dicha integración sea efectiva, los resultados mostraron que la RSU debe incorporarse en la planificación estratégica, formar parte de la misión y visión universitaria, y estar presente de forma transversal en todas las gestiones universitarias.

Los resultados muestran la RSU como una fortaleza interna de la universidad, donde el compromiso de la comunidad universitaria resulta un factor clave para esta incorporación. Por último, la falta de voluntad política resultó ser una de las barreras al desarrollo de la RSU más importantes, sin embargo, es necesario considerar la necesidad de que la comunidad universitaria colabore y se comprometa con las estrategias implementadas por las autoridades académicas relacionadas con la RSU para su efectiva integración.

Finalmente, el haber estudiado la RSU desde un enfoque de la gestión estratégica ha tenido implicaciones para todos los miembros de la comunidad académica, ya que se ha dejado claro que sin la colaboración, interés y comunicación de toda la comunidad universitaria, la RSU no es posible. Sin embargo, en esta tesis se hace un especial énfasis de la inclusión de la RSU desde la perspectiva de la DEU. En este sentido, desde el enfoque de la gestión estratégica responsable, los resultados de esta tesis constituyen implicaciones hacia la DEU y las autoridades académicas que la constituyen, las cuales son llamadas a considerar la RSU como parte medular de la gestión organizacional, así como a reflexionar sobre los catalizadores que conllevan a la RSU y sus barreras. De esta manera, una “gestión estratégica responsable” debe estar presente en la misión y la visión universitaria y contemplar la RSU como punto de partida de toda estrategia universitaria, la cual debe estar presente en la gestión del personal universitario, la formación académica, la adquisición de competencias responsables, la producción y difusión de la investigación responsable y la gestión responsable de la participación social.

5.3. Futuras líneas de investigación

En el transcurso de la investigación, y a la par en que se fueron logrando los objetivos, se identificaron múltiples perspectivas desde las que es interesante estudiar la RSU. Esto se debió en parte al importante rol que juega la universidad en la sociedad, representando un sector con alta capacidad de transformación económica y social (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1998; Global University Network for Innovation, 2017b). La importancia del tema ocasionó que en esta tesis doctoral surgieran nuevas líneas de investigación, algunas de ellas ya en desarrollo, y que se presentan a continuación.

La universidad y la generación de innovaciones sostenibles

Después de estudiar la responsabilidad social en instituciones de educación superior, se logró identificar el alto impacto y alcance que poseen estas instituciones entre la sociedad, sobre todo como instituciones generadoras de conocimiento. Por consiguiente, surgen las cuestiones sobre las formas en que esta generación de conocimiento da cabida a la creación de soluciones innovadoras y sostenibles a problemas que hoy en día nos aquejan. Este cuestionamiento se ha relacionado con la creación de innovaciones (procesos, herramientas, métodos, productos, etc.) provenientes de las universidades y su posible relación con el desarrollo sostenible, considerándose que éste incluye tener en sintonía tres objetivos: el desarrollo humano, el desarrollo económico y el cuidado del medio ambiente.

Por el interés que genera este tema, esta línea de investigación ya ha comenzado a desarrollarse. Como preguntas centrales se han planteado: ¿en qué medida buscan las innovaciones creadas en la universidad los tres objetivos de desarrollo sostenible?, ¿a qué sector van dirigidas estas innovaciones?, y ¿a quiénes benefician? En este estudio se realizará un análisis bibliométrico en el que se han identificado 199 artículos relevantes sobre la materia, dichos artículos plasmarán la actividad científica sobre el tema, ofreciendo respuestas a las preguntas de investigación y visualizando retos y oportunidades para las universidades en materia de innovaciones sostenibles.

Estudio de casos múltiples sobre la inclusión de la Responsabilidad Social Universitaria

En esta tesis se han estudiado:

- Los lineamientos en la dirección estratégica que conllevan a la RSU (entendidos como las acciones estratégicas que las universidades emprenden en busca de cumplir sus responsabilidades sociales)
- Las barreras a la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de la RSU
- La integración de la RSU en la gestión estratégica como forma inherente a la misión y las barreras a esta integración

A partir de este estudio, surge el interés por visualizar la aplicación de estos temas a casos específicos. Por lo que es interesante identificar, por ejemplo, en qué medida las acciones estratégicas identificadas en esta investigación son integradas e implementadas en las universidades,

qué barreras aquejan a las universidades para cumplir con dichas acciones, en qué medida es integrada la RSU a la gestión estratégica y qué impide su completa integración.

Dado el interés del tema, esta línea de investigación ya se encuentra en etapa de desarrollo. Para llevarla a cabo se ha decidido implementar un estudio de casos múltiple (Yin, 2009), el cual resulta oportuno por tratarse de una investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando la conexión entre el fenómeno que es la RSU y el contexto universitario no son evidentes. Dichos casos estarán constituidos por instituciones mexicanas, ya que se trata de un tema de creciente interés en México.

Como primera parte del estudio, se aplicó en diferentes universidades mexicanas un cuestionario basado en los resultados obtenidos en esta tesis, encontrándonos actualmente en la etapa de obtención de respuestas. Posteriormente, se planea la revisión de documentos institucionales de interés, como planes estratégicos, memorias de RSU, páginas web institucionales y entrevistas a diferentes miembros de la comunidad universitaria (principalmente alumnos, autoridades académicas y profesores). Este estudio permitirá visualizar la integración de la RSU en las instituciones de educación superior mexicanas, así como los retos y oportunidades a los que se enfrentan.

Aportaciones de la Responsabilidad Social Universitaria a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son diecisiete objetivos globales que tienen como meta tres principales vertientes: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad para todos basado en el desarrollo sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015). Estos objetivos representan una referencia para el desarrollo social, con contenido de interés para todos. En este sentido, las universidades, como instituciones con alta capacidad de influencia en la sociedad, resultan un foco de atención para su cumplimiento.

El interés por el tema surge al analizar los hallazgos de esta tesis, los cuales han constituido una base de acciones estratégicas socialmente responsables que las universidades implementan en el cumplimiento de su misión social y que se encuentran en estrecha relación con los ODS.

Como futura línea de investigación sería de sumo interés evaluar, en un contexto de universidades iberoamericanas, las estrategias que se han aplicado para el cumplimiento de los ODS. Dicha evaluación podría estar basada en la contribución de la extensión y difusión universitaria en la materia, teniendo como objetivo principal localizar las aportaciones actuales o potenciales que las universidades pueden aplicar en su marco de responsabilidad social.

Bibliografía

- Agasisti, T., Arnaboldi, M., y Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, 55(May 2005):1–15.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004). *Imagen pública del sistema universitario español*. ANECA, Madrid, España.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., y Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5):507–525.
- Albon, S. P., Iqbal, I., y Pearson, M. L. (2016). Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9(1):207–226.
- Alexander, L. D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18(3):91–97.
- Anderson, P. (1982). Marketing, strategic planning, and the theory of the firm. *Journal of Marketing*, 42:15–26.
- Andriof, J. y McIntosh, M. (2001). *Perspectives on corporate citizenship*. Routledge.
- Araya, D. y Peters, M. A. (2010). *Education in the creative economy: knowledge and learning in the age of innovation*. Peter Lang, New York.
- Armstrong, R. (1987). The midpoint on a Five-Point Likert-Type Scale. *Perceptual and Motor Skills*, 64(2):359–362.
- Asociació Catalana d'Universitats Públiques (2002). Universitats Públiques Catalanes. <http://www.acup.cat/ca/universitats-publicues-catalanes>. Accedido el 2 de febrero de 2018.
- Atakan, M. y Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university – a case from the Turkish education sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1):55–68.
- Bayenet, B., Feola, C., y Tavernier, M. (2000). Strategic Management of Universities: Evaluation Policy and Policy Evaluation. *Higher Education Management*, 12:65–80.
- Beach, S. (2009). Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes? En *Article presented at the 13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII), Copenhagen Business School, Fredericksberg, April*.
- Bell, D. (1976). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books, New York, new ed edition.

- Benavides, V. (2000). Evaluación institucional en la Universidad de Málaga. *Cuadernos IRC*, 1(8):3–18.
- Bland, J. y Altman, D. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, 314(7080):572.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., y Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. McGraw-Hill College, New York.
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. *Harper & Brothers, New York, Estados Unidos*.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77–101.
- Brown, E. y Cloke, J. (2009). Corporate social responsibility in Higher Education. *ACME: An International e-Journal for Critical Geographies*, 8(3):474–483.
- Bueno, E. y Casani, F. (2007). La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, 366:43–59.
- Burke, L. y Logsdon, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4):495–502.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4):5–10.
- Business Dictionary (2018). Definition of organizational culture. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>. Accedido el 15 de mayo de 2018.
- Candy, V. y Gordon, J. (2011). The Historical Development Of Strategic Planning Theories. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4):71–90.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct. *Business & Society*, 38(3):268–295.
- Carroll, A. B. (1996). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Chomsky, N., Gomez, J., y Domenech, A. (2002). *Los límites de la globalización*. Ariel, Barcelona, España.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press by Pergamon, Oxford.
- Clark, B. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades/Porrúa, México D.F., México.

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1):92–117.
- Clarkson, M. B. E. (1998). *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*. University of Toronto Press, Toronto, Canada.
- Colby, A., Ehrlich, T., Beaumont, E., Rosner, J., y Stephens, J. (2000). *Higher Education and the Development of Civic Responsibility*, pp. 21–43. Oryx Press, Phoenix, AZ.
- Corporación Participa (2003). El proyecto Universidad construye País como referente de la RSU en Chile. <http://www.rsuchile.cl/2013/09/el-proyecto-universidad-construye-pais.html>. Accedido el 27 de abril de 2016.
- Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: Factor fiction? *Perspectives*, 9(4):103–109.
- Crabtree, B. y Miller, W. (1992). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. En Crabtree, B. y Miller, W., editors, *Doing qualitative research in primary care: Multiple strategies*, pp. 93–109. SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- Cronje (2015). The effects of volunteering on student volunteers. *Progressio: South African Journal for Open and Distance Learning Practice*, 37(2):1–20.
- CRUE Universidades Españolas (2017). Universidades. <http://www.crue.org/Universidades/SitePages/universidades.aspx>. Accedido el 20 de febrero de 2017.
- Dalkey, N. y Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts. *Management Science*, 9(3):458–467.
- Dana, L. y Dana, T. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1):79–88.
- Dana, L. y Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2):154–170.
- David, F. (2003). *Strategic Management*. Prentice-Hal, Englewood Cliffs, NJ., 9th ed. edition.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3):70–76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10:45–50.
- De la Cruz, C. y Sasia, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2):17–52.
- Declaración de Talloires (2005). Sobre las responsabilidades cívicas sociales y las funciones cívicas de la educación superior. Technical report, Talloires, Francia.

- Delbecq, A., A.H., V. d. V., y Gustafson, D. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*. Scott, Foresman and Co., Glenview, IL.
- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*. *Humanismo y Trabajo Social*, 8:37–67.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1):65–91.
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity 1st Edition Guidelines to Our Changing Society*. Butterworth-Heinemann.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1):109–121.
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84:113–135.
- Fink, A., Kosecoff, J., Chassin, M., y Brook, R. (1984). Consensus Methods: Characteristics and Guidelines for Use. *American Journal of Public Health*, 74(9):979–983.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Massachusetts.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3):228–241.
- Fundació Autònoma Solidària (2018). Educació pel desenvolupament, projecte esdu. <http://www.uab.cat/web/cooperacio-i-epd/educacio-pel-desenvolupament/projecte-1345676259497.html>. Accedido el 16 de febrero de 2018.
- Gaete, R. (2011). *Responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. PhD thesis, Departamento de Sociología y Trabajo Social, Universidad de Valladolid.
- Gaete Quezada, R. A. (2009). Discursos de responsabilidad social universitaria. El caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores. *Perfiles Educativos*, 32:27–54.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1/2):51–71.
- Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. En *The Conference Board*, pp. 1–21, New York, NY.
- Gibbons, M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. En *World Conference on Higher Education*, París, Francia.
- Gibbs, G. y Coffey, M. (2016). The Impact Of Training Of University Teachers on their Teaching Skills, their Approach to Teaching and the Approach to Learning of their Students. *Active Learning in Higher Education*, 5(1):87–100.

- Global Reporting Initiative (2017). About Sustainability Reporting. <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>. Accedido el 24 de octubre de 2017.
- Global University Network for Innovation (2016). Mission and objectives. <http://www.guninetwork.org/mission-and-objectives>. Accedido el 11 de febrero de 2016.
- Global University Network for Innovation (2017a). 220 attendees from 21 countries debated in Barcelona on the role of universities and knowledge in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). <http://www.guninetwork.org/news/220-attendees-21-countries-debated-barcelona-role-universities-and-knowledge-achieving>. Accedido el 8 de febrero de 2018.
- Global University Network for Innovation (2017b). *Higher Education in the World 6. Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local*. United Nations Educational Scientific and Cultural Education (UNESDOC), Girona, España.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholders Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1):53–73.
- Graham, J. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60:549–576.
- Gray, R., M. Javad, Power, D. M., y Sinclair, C. D. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3–4):327–356.
- Harrison, J. S. y St. John, C. H. (1994). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. West Publishing Company, Michigan, USA.
- Hasson, F., Keeney, S., y McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, (32):1008–1015.
- Heracleous, L. (1998). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. *Long Range Planning*, 31(3):481–487.
- Hernández, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista vasca de Economía*, 65:84–107.
- Higher Education Institutions and Responsible Research and Innovation (2015). About. <http://heirri.eu/about/>. Accedido el 16 de febrero de 2018.
- Hines, J., Hungerford, H., y Tomera, A. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behaviour: a meta-analysis. *Journal of Environmental Education*, 18(2):1–8.
- Hockerts, K. y Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5):481–492.

- Horizon 2020 (2018). Societal challenges. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges>. Accedido el 4 de julio de 2018.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson FT Press, New Jersey.
- Hunt, C., Oosting, K., Stevens, R., Loudon, D., y Migliore, R. (1997). *Strategic Planning for Private Higher Education*. Haworth Marketing Resources, Routledge, Binghamton, NY.
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2018). Acerca del Portal de Iniciativas de Educación Superior. http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=436&Itemid=390. Accedido el 4 de abril de 2018.
- International Organization for Standardization (2010). ISO 26000. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>. Accedido el 8 de enero de 2018.
- Jacobs, J. A. (1996). Gender Inequality and Higher Education. *Annual Review of Sociology*, 22(1):153–185.
- Jawahar, I. M. y McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3):397–414.
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22:59–67.
- Jones, T. M. y Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2):206–221.
- Jongbloed, B., Enders, J., y Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3):303–324.
- Keeney, S., Hasson, F., y McKenna H.P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for. *Nursing International Journal of Nursing*, 38:195–200.
- Keller, G. (1983). *Academic Strategy: The management revolution in American higher education*. The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., y Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3):118–121.
- Kirk, R. (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Pub.
- Kliksberg, B. (2009). Responsabilidad social corporativa en tiempos de crisis. *Harvard Deusto Business Review*, (180):38–45.
- Kreiner, P. W. y Bhambri, A. (1991). Influence and Information in Organization-Stakeholder Relationships. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12:3–36.

- Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6):238–247.
- Kvint, V. (2009). *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. Taylor & Francis, New York.
- Larrán Jorge, M. y Andrades Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15):91–107.
- Levin, R. I. y Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía*. Pearson Educación, Edo. de México.
- Lillis, D. (2006). The systematic evaluation of a strategic management program in an Irish Institute of Technology. *Tertiary Education Management*, 12:241–256.
- Linares, Y., Godoy, M., y Sáez, B. (2012). La responsabilidad social universitaria: una contribución al desarrollo de las comunidades. *Academia*, 11(23):215–223.
- Link, S. y Naveh, E. (2006). Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(4):508–519.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc., Reading, MA.
- Llinàs, X., Giroto, M., y Solé, F. (2011). University strategic management and the efficacy of the managerial tools: The case of the Spanish universities. *Revista de Educación*, 355:33–54.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing College and university recycling programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(1):29–56.
- Lumby, J. (1999). Strategic Planning in further education. The business of value. *Education Management & Administration*, 27(1):71–83.
- Machado, M., Farhangmehr, M., y Taylor, J. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance? *Higher Education Policy*, 17(4):383–404.
- Marinescu, P., Toma, S., y Constantin, I. (2010). Social Responsibility at the Academic Level. Study Case: The University of Bucharest. *Studies and Scientific Researches - Economic Edition*, 15:404–410.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler, San Francisco.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall International, London.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4):853–886.
- Moneva, J. M. y Martín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(19):1–18.
- Morris, M., Schindehutte, M., Edmonds, V., y Watters, C. (2011). Inner city engagement and the university: Mutuality, emergence and transformation. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5-6):287–315.
- Murphy, M., Black, N., Lamping, D., McKee, C., Sanderson, C., y Askham, J. (1998). Consensus development methods and their use in clinical guideline development. *Health Technology Assessment*, 2(3).
- Murray, C. y Lombardi, C. (2010). The Effects of Disability-Focused Training on the Attitudes and Perceptions of University Staff. *Remedial and Special Education*, 32(4):290–300.
- Nag, R., Hambrick, D. C., y Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9):935–955.
- Navarro, A., Alcaraz, F., y Ortiz, D. (2010). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: Un estudio empírico en gobiernos locales. *Revista de Contabilidad*, 13(2):285–314.
- Neave, G. (1998a). Autonomía, responsabilidad social y libertad académica. En *VII Conferencia Mundial sobre la Educación Superior Unesco*, París, Francia.
- Neave, G. (1998b). The Evaluative State Reconsidered. *European Journal of Education*, 33(3):265–284.
- Neave, G. (2000). *The universities' responsibilities to society*. Pergamon, Oxford.
- Nelson, T., Engberg, M., y Hurtado, S. (2005). Modeling Accentuation Effects: Enrolling in a Diversity Course and the Importance of Social Action Engagement. *The Journal of Higher Education*, 76(4):448–476.
- Nishimura, J. y Okamuro, H. (2009). Has the industrial cluster Project improved the R&D efficiency of industry-university partnership in Japan? En *36th Annual Conference in European Association for Research in Industrial Economics*, Ljubljana, Slovenia.

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Accedido el 21 de enero de 2018.
- Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo (2005). Cooperación universitaria al desarrollo. <http://ocud.es/es/informacion-general/que-es-la-cud.htm>. Accedido el 2 de marzo de 2015.
- Ortega y Gasset, J. (2007). *Misión de la Universidad*. Biblioteca Nueva, Madrid, España.
- Owen, R., Macnaghten, P., y Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6):751–760.
- Palalić, R., Ramadani, V., Dilović, A., Dizdarević, A., y Ratten, V. (2017). Entrepreneurial intentions of university students: a case-based study. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3):393–413.
- Peng, W. y Littlejohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation—A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13:360–363.
- Planellas, M. y Muni, A. (2015). *El libro de las decisiones estratégicas*. CONECTA, España.
- Polonsky, M. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3):29–37.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996). What is a Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6):61–78.
- Porter, M. E. y Kramer., M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2):62–77.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4):376–382.
- Pratt, J. (2001). Changing patterns of diversity in Europe: lessons from an OECD study tour. *Higher Education Management*, 13(2):93–103.
- Principles for Responsible Management Education (2017). Prme six principles. <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>. Accedido el 25 de octubre de 2017.
- Quinn, J. (1978). Strategies for Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1):7–19.
- Ramos-Monge, E. y Llinas-Audet, X. (2018). Acciones de las universidades españolas para impulsar la responsabilidad social en las instituciones de educación superior: principales iniciativas y organismos. En *Actes del 3r Congrés d’Economia i Empresa de Catalunya*, pp. 1–10, Barcelona, España.

- Ramos-Monge, E., Llinàs-Audet, X., y Barrena-Martínez, J. Catalysts of University Social Responsibility into Strategic Planning by Thematic Analysis and Deductive Coding. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. En proceso de publicación.
- Ramos-Monge, E., Llinàs-Audet, X., y Barrena-Martínez, J. (2017). Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management. En *Corporate Governance and Strategic Decision Making*, pp. 199–215. INTECH, Rijeka, Croatia.
- Ramos-Monge, E., Llinàs-Audet, X., y Barrena-Martínez, J. Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. En proceso de publicación.
- Ratten, V. (2017). Entrepreneurial universities: the role of communities, people and places. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3):310–315.
- Ratten, V. y Welpel, I. (2011). Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6):283–286.
- Real Academia Española (2018a). Diccionario de la lengua española. Catalizador, ra. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=catalizador>. Accedido el 21 de febrero de 2018.
- Real Academia Española (2018b). Diccionario de la lengua española. Lineamiento. <http://dle.rae.es/?id=NMupXor>. Accedido el 21 de febrero de 2018.
- Reavill, L. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(1):55–63.
- Red Telescopi (2017). Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa. <https://telescopi.upc.edu/>. Accedido el 12 de febrero de 2017.
- Rexhepia, G., Bexhetic, S., y Kurtishib, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(3):532–541.
- Rice, M. P., Feters, M. L., y Greene, P. G. (2014). University-based entrepreneurship ecosystems: a global study of six educational institutions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5/6):481–501.
- Rice, P. y Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods: A health focus*. Oxford University Press, Melbourne.
- Rodríguez, J. (2010). *Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales*, pp. 3–24. Netbiblo, La Coruña, España.

- Rowley, D., Lujan, H., y Dolence, M. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Joessy-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Rowley, D. y Sherman, H. (2001). *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*. Joessy-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Sánchez, I. y Mainardes, E. (2016). University social responsibility: a student base analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2):151–169.
- Scientific Software Development GmbH (2015). ATLAS.ti Qualitative Data Analysis. <https://atlasti.com/product/v7-windows/>. Accedido el 22 de julio de 2016.
- Shah, C. (2013). Effects of awareness on coordination in collaborative information seeking. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 64(6):1122–1143.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. Society for Research in Higher Education & Open University Press, London, UK.
- Sheen, D. (1992). Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D. *R&D Management*, 22(1):135–143.
- Steiner, G. (1971). *Business and society*. Random House, New York.
- Teelken, C. y Deem, R. (2013). All are equal, but some are more equal than others: managerialism and gender equality in higher education in comparative perspective. *Comparative Education*, 49(4):520–535.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. En *Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior*, UNESCO, París, Francia.
- United Nations Global Compact (2015). Principles for responsible management education. <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/management-education>. Accedido el 11 de enero de 2016.
- Universities Sustainable Development Goals (2017). Putting the 2030 Agenda at the heart of our universities' work. <http://ods.cat/en/>. Accedido el 1 de octubre de 2017.
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2):191–220.
- Vallaey, F., De la Cruz, C., y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos*. McGraw Hill, México D.F., México.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., y Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2):4177–4182.

- Vázquez, J. L., Aza, C., y Lanero, A. (2016). Citizens' perceptions on social responsibility in public administration organizations: a case study on Spain. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(48):166–183.
- Velandia, C. y Giroto, M. (2015). *Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero-American Higher Education Systems*. Springer, Switzerland.
- Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth, Belmont, CA.
- Wartick, S. L. (1994). The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory. *Business and Society*, 33(1):110–117.
- Weaver, T. (1976). What is the good of higher education? *Higher Education Review*, 8(3):3–14.
- Welch, S. y Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. Brooks/Cole Pub. Co., Auburn, WA.
- Williams, C., Martinez-Perez, A., y Kedir, A. (2017). Informal Entrepreneurship in Developing Economies: The Impacts of Starting Up Unregistered on Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5).
- Williamson, O. E. (1984). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York, NY.
- Wooldridge, B. y Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3):231–241.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. Applied Social Research Methods. SAGE Publications, California, USA, 4 edition.