

BARRERAS Y ACELERADORES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS¹

Larrán Jorge, Manuel

Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Cádiz.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Av. Duque de Nájera nº 8
11002 - Cádiz
Cádiz (Spain)

López Hernández, Antonio

Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Granada

Andrades Peña, Francisco Javier

Becario de investigación de la Universidad de Cádiz.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Av. Duque de Nájera nº 8
11002 - Cádiz
Cádiz (Spain)

Área temática: H) Responsabilidad social corporativa

Palabras claves: Responsabilidad Social, Universidades, Frenos, Aceleradores

¹ El presente trabajo forma parte del proyecto: “*Memoria de Responsabilidad Social de las Universidades Andaluzas*” financiado por el Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas, del que los dos primeros autores son los investigadores responsables

BARRERAS Y ACELERADORES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

Resumen

El objetivo del presente trabajo, una vez justificada la necesidad actual de incorporar el concepto de sostenibilidad en un sentido amplio en la misión de la educación superior, ha sido el de conocer, utilizando como referencia la opinión de los directivos universitarios, cuáles son los principales frenos y aceleradores con los que se encuentran las universidades públicas españolas para poder desarrollar estrategias integrales de implantación de responsabilidad social en sus instituciones. La oportunidad, diferenciación y relevancia del estudio se soporta en las siguientes razones:

1. La ausencia de investigación sobre este particular en el caso español, dado que en el análisis bibliográfico efectuado sólo hemos encontrado referencias a universidades concretas. A diferencia de otros trabajos, dónde se analizan puntualmente en el caso de una universidad determinada las barreras y aceleradores para la implantación de estrategias de sostenibilidad, con frecuencia centrada en la sostenibilidad medioambiental, la información se ha obtenido a partir de entrevistas grupales a un importante número de directivos universitarios pertenecientes a todas las universidades públicas pertenecientes al sistema universitario andaluz, que en definitiva serán los principales responsables o agentes de cambio para su implantación, y pudieran ser una muestra representativa del estado de esta cuestión en todas las universidades públicas españolas.
3. Los resultados obtenidos pueden ser de gran utilidad para aquellas universidades que apuesten por estrategias decididas de implantación de las diferentes dimensiones de la responsabilidad social.
4. Al abarcar el presente trabajo todas las dimensiones de la responsabilidad social nos puede permitir avanzar en el conocimiento de la persistencia o no de barreras o aceleradores obtenidos de los trabajos previos, que se enfocan fundamentalmente en aspectos medioambientales.

En función de lo anterior, el trabajo se estructura de la siguiente forma: En primer lugar se analiza cual es la situación en la que se encuentra la responsabilidad social en España, para pasar a continuación a realizar una revisión de la bibliografía previa que ha tratado el tema de barreras y aceleradores que afectan al desarrollo e implantación de la responsabilidad social tanto en el ámbito universitario como en el ámbito empresarial. En el tercer apartado mostraremos la metodología y resultados del trabajo empírico realizado en el ámbito español para pasar posteriormente a resaltar las principales conclusiones del estudio

1. ENTORNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ESPAÑA. ESPECIAL REFERENCIA AL ENTORNO UNIVERSITARIO.

Desde un punto de vista general, se viene manifestando últimamente una preocupación creciente sobre el papel y los impactos o externalidades que las empresas provocan en su contexto social y ambiental, plasmándose en una mayor presencia de la responsabilidad social corporativa o empresarial en la literatura. No obstante, al menos desde un punto de vista científico o de investigación, esta preocupación ha sido bastante inferior en el ámbito del sector público (Ball y Grubnic, 2007; Ball y Bebbington, 2008) y, en concreto, en el ámbito de la Educación Superior². El hecho de que las universidades no hayan sido objeto de atención adecuada en las investigaciones sobre responsabilidad social genera una necesidad y una oportunidad no sólo por los impactos sociales y ambientales que se derivan de cada una de las parcelas de la gestión universitaria, sino también por el papel ejemplar que deben asumir en la sociedad y en la responsabilidad o riesgo que puedan tener al formar a profesionales con una alta formación técnica, exentos de valores sociales y sin una verdadera percepción del papel que han de tener las empresas en el contexto actual y futuro.

En gran medida, el éxito futuro de la responsabilidad social corporativa dependerá de la actitud de las futuras generaciones, ellas influirán en las relaciones entre empresa y sociedad, bien como ciudadanos, clientes o directivos. Sobre este particular, las universidades tienen un papel fundamental tanto por el impacto que pudiera tener la incorporación de la responsabilidad social en el diseño de su oferta formativa e investigadora como también por incorporarla en su misión, visión y estrategia corporativa (Muijen, 2004).

Si nos centramos en el entorno español, la situación no varía demasiado en estos parámetros, ya que existen escasos trabajos que aborden el tema de la responsabilidad social en el ámbito universitario, y los que existen hacen referencia a casos concretos de universidades. Sin embargo, no podemos obviar las iniciativas o

² La investigación se ciñe casi exclusivamente a trabajos dirigidos a evaluar las percepciones de estudiantes y sus causas sobre este concepto (Hosmer, 1985; Arlow, 1991; Burton y Hegarty, 1999; Matten y Moon, 2004; Ibrahim, Angelidis y Howard, 2006; Christensen et al., 2007; Lamsa et al., 2007; entre otros), oferta formativa sobre RSC en las universidades (Holdsworth et al., 2008; Buchan, Spellerberg y Blum, 2007; Ciurana y Filho, 2006; Davis et al., 2003; Holt, 2003; Henze, 2000; Muijen, 2004; entre otros) y estudios de casos basados en universidades concretas donde existen estrategias claras y dirigidas a las responsabilidad social, fundamentalmente en la dimensión ambiental (Van Weenen, 2000; Hill, 2004; De Keizer, 2004; Serap y Eker, 2007; Ferrer-Balas et al., 2008; Hammond y Churchman, 2008; entre otros). Dicha investigación básicamente se concentra en las revistas: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *Journal of Business Ethics* y *Journal of Ethics*.

actuaciones que se han producido en España respecto al fomento y desarrollo de la responsabilidad social.

Desde un punto de vista legal, se ha manifestado en los últimos años una mayor concienciación hacia temas relacionados con la responsabilidad social con la proliferación de diversas leyes que abordan temas como la transparencia, la igualdad o la dependencia.

En este sentido, decir que la *Ley de Transparencia* entra en vigor en 2007 con la idea de “garantizar la transparencia, valga la redundancia, de las relaciones financieras entre las Administraciones Públicas, ya sean estatales, autonómicas o locales y las empresas públicas a través del suministro de información sobre la puesta a disposición de fondos, directa o indirectamente, por parte de las Administraciones Públicas a estas empresas, así como su motivación y utilización efectiva. También pretende garantizar la transparencia en la gestión de un servicio de interés económico general o la realización de actividades en virtud de la concesión, por parte de las Administraciones Públicas, de derechos especiales o exclusivos a cualquier empresa”; en cuanto a *la Ley de Igualdad (2007)* tiene por objeto “hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”; y, por último, la *Ley de Dependencia (2007)* pretende regular las condiciones básicas que garanticen la igualdad en el ejercicio del derecho subjetivo de ciudadanía a la promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.

Partiendo de un enfoque legal más centrado en aspectos relacionados con la responsabilidad social o la sostenibilidad, podemos enunciar la existencia de diferentes normas que regulan asuntos relacionados con la dimensión medioambiental, como por ejemplo, la *Ley de Protección del Medioambiente (2006)* o la reciente *Ley de Economía Sostenible (2009)*, que establece reformas normativas para impulsar el crecimiento económico equilibrado y sostenible, siendo los ejes de actuación la mejora del entorno económico, el impulso de la competitividad y la apuesta por la sostenibilidad medioambiental. Esta Ley forma parte de una estrategia que tiene como objetivo fundamental sentar las bases para un modelo de desarrollo y crecimiento de la economía española más sostenible, siendo los principios de esta ley: mejora de la competitividad; estabilidad de las finanzas públicas; fomento de la capacidad innovadora de las empresas; ahorro y eficiencia energética; promoción de

las energías limpias, reducción de emisiones y eficaz tratamiento de residuos; racionalización de la construcción residencial, extensión y mejora de la calidad de la educación e impulso de la formación continua, y fortalecimiento y garantía del Estado Social.

Otra de las iniciativas realizadas por el gobierno español en pos del fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social en España fue la creación de un Foro de Expertos de Responsabilidad Social Empresarial, el cual se fundó en 2005 y finalizó su labor profesional en 2007, dando paso al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial, el cual permanece en vigor.

El Foro de Expertos de RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad con la idea de fomentar y desarrollar este concepto a lo largo de la sociedad, mediante la realización de varias sesiones de trabajo, concretamente en seis sesiones, de las cuales, las tres primeras sesiones de trabajo se orientaban hacia la definición del término RSE, el objetivo de la RSE y el ámbito del mismo; la cuarta sesión se dirigía hacia la determinación del informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social, ya que una de las piezas clave de la responsabilidad social es la transparencia; la quinta sesión pretendía el desarrollo de la Responsabilidad Social de las empresas en España; y la sexta y última sesión se encaminaba a las políticas públicas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social en las empresas de España.

Este Foro de Expertos fue sustituido por el Consejo Estatal de RSE, que surge a raíz del Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, como “foro de encuentro de todas las partes interesadas en Responsabilidad Social de las Empresas, que mantenga un diálogo multilateral permanente sobre la Responsabilidad Social de las Empresas y proponga al Gobierno acciones de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas”. Las funciones encomendadas a este Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial son las siguientes:

- a) Emitir informes y elaborar estudios a solicitud del Gobierno o por propia iniciativa.
- b) Elaborar y elevar una memoria anual al Gobierno.
- c) Constituirse como Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.
- d) Promover y fomentar iniciativas de Responsabilidad Social de las Empresas.
- e) Colaborar y cooperar con otros Consejos análogos, incluidos los de nivel internacional.

f) Participar, en la forma en que se determine, en los foros nacionales e internacionales constituidos para tratar temas de Responsabilidad Social de las Empresas.

Si nos centramos en el ámbito del sector público, y en concreto, en las universidades públicas españolas, apreciamos un menor nivel de concienciación hacia la Responsabilidad Social. De hecho, las universidades, al igual que otros organismos públicos, a pesar de su clara vocación y orientación social, han presentado hasta ahora un menor nivel de desarrollo de dicho concepto en sus sistemas de gestión y de información que las empresas (Melle, 2007; Lozano, 2007). Una simple visualización de las bases de datos sobre Memorias de Sostenibilidad publicadas en el informe de Progreso del Pacto Global o en las Memorias de Sostenibilidad de la GRI nos llevan a refrendar lo anterior. Es decir, una mayor presencia de las grandes corporaciones privadas, y una escasa representación de organizaciones públicas, y en concreto, de universidades incorporadas a este movimiento. En concreto, solamente hay dos universidades públicas españolas que han publicado memorias de sostenibilidad en base a los indicadores del GRI, las universidades de Santiago (2004, 2005 y 2006) y la Universidad Internacional de Andalucía (2010).

No obstante, una visualización del United Nations Global Compact³ nos permite comprobar que existen varias universidades españolas adheridas a los principios que promulga esta institución. Entre las universidades comprometidas con los principios inspiradores del Global Compact se encuentran: Córdoba, Jaén, Salamanca, Santiago, Sevilla, Barcelona, Politécnica de Madrid, Politécnica de Valencia, etc.

Junto a ello, y como muestra de que la Responsabilidad Social es un concepto emergente en el ámbito universitario, la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas⁴ ha creado una comisión sectorial (Julio 2009) de sostenibilidad,

³ El United Nations Global Compact es una iniciativa estratégica de políticas para las empresas que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias en base a diez principios universalmente aceptados en materia de derechos humanos, derechos laborales, medioambiente y anti-corrupción. También pueden formar parte de esta iniciativa organizaciones civiles, organizaciones públicas, organizaciones académicas, etc.

⁴ La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas es una asociación sin ánimo de lucro formada por universidades públicas y privadas españolas. Actualmente están asociadas 50 universidades públicas y 24 privadas. Entre las funciones de la CRUE encontramos:

- **Impulsar** la promoción y desarrollo de la educación superior y la investigación universitaria.
- **Fomentar** la cooperación entre las universidades españolas y extranjeras, así como con todas aquellas instituciones que contribuyan al mejor desarrollo de su actividad.
- **Intercambiar** información, promover estudios, informes y recomendaciones que redunden en una mayor y más eficaz cooperación con las administraciones públicas
- **Reforzar** la proyección social de la universidad y su compromiso con la sociedad

desarrollando un grupo de trabajo para la Calidad ambiental, el Desarrollo Sostenible y la Prevención de Riesgos Laborales. Todo ello debido a que la Universidad, como institución dedicada a la transmisión del conocimiento a través de la investigación y la docencia, debe desempeñar un papel protagonista en la difusión y aplicación de posibles soluciones y alternativas a los problemas ambientales a los que se enfrenta la sociedad actual. La ambientalización universitaria es el instrumento a través del cual se introduce la dimensión ambiental tanto en la docencia y la investigación como en su propia gestión. Las vivencias y experiencias de la comunidad universitaria son de gran importancia para un cambio de modelo más acorde con la cultura de la sostenibilidad.

Adicionalmente, en el artículo 41.1 de la Ley Orgánica de Universidades, se refleja ya una cierta preocupación por aspectos ligados a la Responsabilidad Social: *“La universidad desarrollará una investigación de calidad y una gestión eficaz de la transferencia del conocimiento y la tecnología, con los objetivos de contribuir al avance del conocimiento y del desarrollo tecnológico, la innovación y la competitividad de las empresas, la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, el progreso económico y social y un desarrollo responsable equitativo y sostenible, así como garantizar el fomento y la consecución de la igualdad.”*. Por otra parte, y con el ánimo de conducir a las universidades en la dirección anterior, el Gobierno español y en el marco de la Estrategia Universidad 2015 ha elaborado dos borradores para la reflexión y el debate en torno a la gobernanza y la financiación, donde en el primero de ellos se recoge lo siguiente: *“En la actual sociedad del conocimiento, a las universidades no sólo se les pide que se ocupen de investigar e impartir docencia y formar a los alumnos, sino que también se les exige cada vez más que contribuyan al desarrollo económico y social de su entorno, que compitan en un marco internacional con otras instituciones y que persigan la excelencia. A las universidades se les pide realizar I+D+i y que ésta revierta en la sociedad a través de una efectiva transferencia de tecnología al sistema productivo, que colaboren con empresas o creen ellas mismas spin offs, que licencien patentes, que permitan e incentiven la movilidad de sus investigadores, etc. Asimismo, el papel de la universidad deviene central en el desarrollo del capital humano, para formar en conocimientos y habilidades a los jóvenes estudiantes, y facilitar su inserción en el mercado laboral en condiciones óptimas, así como para dar respuesta a las necesidades de las empresas en cuanto a los requerimientos de trabajadores altamente cualificados; y de la misma manera, también el papel que puede desempeñar la universidad resulta clave en la formación a lo largo de la vida, permitiendo que la población activa en el mercado de trabajo pueda actualizar y renovar conocimientos y adquirir nuevas aptitudes, o en el incentivo y fomento de las actitudes emprendedoras. Todo ello sin olvidar el papel que la universidad debiera*

jugar asimismo en el desarrollo social y cultural y en la expansión de una serie de valores cívicos y humanos”.

Si nos detenemos en el caso de Andalucía, el Sistema Universitario Andaluz cuenta con un proyecto de investigación orientado hacia la Responsabilidad Social Universitaria, el cual está financiado por el Foro de los Consejos Sociales de Andalucía. Dicho proyecto de investigación consiste en la elaboración de una memoria de Responsabilidad Social para el Sistema Universitario Andaluz, con objeto de: promover un modelo de responsabilidad social en las universidades andaluzas. Como resultado de esta iniciativa, algunos grupos parlamentarios han presentado en el Parlamento de Andalucía una proposición no de ley relativa a: “La Responsabilidad Social Universitaria en la Estrategia de las universidades andaluzas” con la idea de que las universidades se incorporen a este nuevo paradigma de gestión, la Responsabilidad Social Universitaria. Dichas propuestas consideran que:

- Las universidades andaluzas, mediante el ejercicio de la Responsabilidad Social Universitaria y, a través del liderazgo social y la excelencia científica, deben ser protagonistas principales en la consolidación de un modelo productivo basado en la sostenibilidad social, económica y ambiental.
- Sensibles a sus entorno local y regional, y teniendo en cuenta la nueva realidad global, las universidades andaluzas deben insistir en el fomento de la formación a lo largo de la vida, la inclusión de la capacidad emprendedora en las competencias de la comunidad universitaria y la colaboración con el sistema productivo para el incremento de la competitividad de las empresas andaluzas.

En definitiva, existe una preocupación emergente en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en España, aunque su presencia actualmente en los sistemas de gestión universitarios es escasa, además de que se percibe una importante falta de trabajos de investigación sobre responsabilidad social en las universidades, y en concreto, sobre las barreras y aceleradores para la implantación de estrategias de Responsabilidad Social en las universidades, de ahí la razón de nuestro estudio.

Con objeto de avanzar en el conocimiento de la persistencia o no de barreras o aceleradores obtenidos de los trabajos previos, que se enfocan fundamentalmente en aspectos medioambientales, el siguiente epígrafe aborda las principales barreras y aceleradores propuestos por los trabajos encontrados en la revisión bibliográfica, para posteriormente ofrecer los resultados obtenidos en nuestro estudio y así establecer un marco comparativo que nos permita extraer las posibles similitudes y disparidades entre los resultados obtenidos en nuestro estudio y los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica

2. BARRERAS Y ACELERADORES A LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El propósito de este epígrafe es proporcionar los principales factores que actúan como barreras y aceleradores en la implantación de la Responsabilidad Social en las universidades, utilizando para ello los trabajos empíricos que han abordado el tema desde la perspectiva universitaria, así como de la perspectiva empresarial, con objeto de establecer un nexo comparativo entre ellos, y así apreciar las posibles diferencias o similitudes en los resultados obtenidos. Cabe destacar que la revisión bibliográfica efectuada nos ha permitido comprobar que la mayor parte de trabajos empíricos en el ámbito universitario se centran en las barreras, ya que solamente apreciamos un trabajo sobre aceleradores en la implantación de la responsabilidad social en las universidades, mientras que en el sector empresarial se manifiesta paridad en el tratamiento de las barreras y los aceleradores.

En concreto, en el ámbito universitario, diferentes estudios empíricos han demostrado que existen varias razones por las que una institución de enseñanza superior puede ser reacia a la implantación de prácticas de RSC. Las razones que se esgrimen con mayor frecuencia y que se configuran como las más relevantes en la implantación de prácticas de RSC son las siguientes:

1. Falta de recursos financieros: Creighton (1999), Riera (1996), Dahle y Neumayer (2001), Velasquez, Munguía y Sanchez (2005).
2. Falta de interés, compromiso, e implicación: Creighton (1999), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005).
3. Falta de formación: Creighton (1999), Dahle y Neumayer (2001), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Riera (1996)
4. Estructura organizativa compleja: Van Ginkel (1996), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005)
5. Cultura universitaria: Van Ginkel (1996), Dahle y Neumayer (2001).
6. Falta de incentivos: Meyerson y Massy (1995), Ferrer-Balas et al (2008), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005)
7. Heterogeneidad del concepto: Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Filho (2000)
8. Falta de información y comunicación: Meyerson y Massy (1995), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Sibbel (2009)
9. Resistencia al cambio: Ferrer-Balas et al (2008), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005)
10. Falta de presión por parte de la sociedad: Ferrer-Balas et al. (2008).
11. Libertad individual: Ferrer-Balas et al (2008)

12. Limitaciones normativas: Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Sibbel (2009)
13. Falta de apoyo por parte de la administración: Velásquez, Munguía y Sánchez (2005)
14. Falta de tiempo: Velásquez, Munguía y Sánchez (2005)
15. Mentalidad de beneficio: Velásquez, Munguía y Sánchez (2005)
16. Falta de investigación interdisciplinar: Velásquez, Munguía y Sánchez (2005)
17. Falta de indicadores de rendimiento: Velásquez, Munguía y Sánchez (2005)

En cuanto al ámbito empresarial, encontramos algunos trabajos científicos que proponen como barreras factores que han sido abordados en el sector universitario:

1. Calidad de la comunicación (Shriberg, 2002). Se corresponde con el factor enunciado como barrera “falta de información y comunicación” Meyerson y Massy (1995), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Sibbel (2009)
2. Falta de incentivos (Shriberg, 2002)
3. Falta de conciencia, implicación y formación sobre sostenibilidad (De Tienne y Lewis, 2005)
4. Falta de indicadores de rendimiento (DE Tienne y Lewis, 2005, Adams y Mac Nicholas, 2007)
5. Compromiso de la alta dirección (Shriberg, 2002). Esta barrera representa lo que anteriormente se dio a conocer como “falta de apoyo de la administración” (Velasquez, Munguia y Sanchez, 2005).
6. Baja prioridad a temas medioambientales (Shriberg, 2002). Esta barrera se corresponde con la propuesta en el ámbito universitario como “falta de compromiso, implicación y conciencia” (Creighton (1999), Velasquez, Munguia y Sanchez (2005), Riera (1996))
7. Falta de formación y profesionalización (Adams y McNicholas, 2007)

Junto a estos factores, la literatura científica sobre barreras a la implantación de la Responsabilidad Social en las empresas, se citan los siguientes factores:

1. Actitud del personal (Shriberg, 2002)
2. Prácticas del pasado (Shriberg, 2002)
3. Los directivos solamente responden a las cuestiones éticas cuando creen que es urgente (Shriberg, 2002)
4. Obstáculos para implantar los mismos estándares en todos los sectores (De Tienne y Lewis, 2005).
5. Escasa presencia de compañías especializadas en realizar auditorías (De Tienne y Lewis, 2005)

En cuanto a los aceleradores, existe un único trabajo empírico que hayamos encontrado en el ámbito universitario que aporta una serie de factores que incentivan

la implantación de la Responsabilidad Social en las universidades (Stephens et al. 2008). Según este trabajo, existen cinco factores que pueden actuar como agentes de cambio en la implantación de estrategias de sostenibilidad en las universidades:

1. Las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región en la que esté situada la institución de enseñanza superior:
2. Estructura de financiación e independencia:
3. Estructura organizativa de las universidades:
4. Comunicación e interacción con la sociedad
5. Transparencia, accesibilidad y derecho a la educación.

No obstante, en el sector empresarial, existen varios trabajos que proponen como aceleradores los siguientes factores:

1. Presión ejercida por la propia organización (Haigh y Jones, 2006)
2. Presión ejercida por la sociedad (Haigh y Jones, 2006, Campbell, 2007): Este factor es considerado por la literatura científica sobre universidades como barrera, mientras que en el sector empresarial se configura como acelerador.
3. Presión normativa (Campbell, 2007; Haigh y Jones, 2006): Al igual que en el caso anterior, en el ámbito universitario se cita como barrera, mientras que en el ámbito empresarial, los autores citan este factor como acelerador.
4. Rendimiento financiero (Campbell, 2007): En este caso, se considera el rendimiento financiero como acelerador en la medida que se incrementa. Cuanto mayor sea el rendimiento financiero de una empresa, mayor probabilidad existe de que se comporte de forma socialmente responsable.
5. Intensidad competitiva (Campbell, 2007): Al igual que en el caso anterior, conforme mayor intensidad competitiva, mayor probabilidad de que las empresas actúen como socialmente responsables.
6. Globalización (De Tienne y Lewis, 2005)
7. Mejora de la transparencia (De Tienne y Lewis, 2007): Este es el único factor enunciado en el ámbito empresarial que se considera como acelerador en el ámbito universitario.

3. LA OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA PUBLICACION DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

3.1. OBJETIVO Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El objetivo es conocer las barreras y aceleradores que pueden condicionar la implantación de estrategias de responsabilidad social en las universidades públicas españolas. El ámbito de estudio es muy amplio, por lo que, a efectos de investigación,

hemos de delimitar el alcance de nuestro trabajo a un contexto más concreto, que nos posibilite un análisis pormenorizado y profundo de la realidad, pero que, al mismo tiempo, nos permita extrapolar las conclusiones alcanzadas al conjunto del sistema universitario español. Dado el objetivo de nuestro estudio, nos interesa observar el mayor número de casos posibles, la restricción habrá de producirse, por tanto, en el ámbito subjetivo, es decir, por la limitación del número de universidades analizadas.

El sistema universitario español es principalmente público. En España existe un total de 48 universidades públicas, siendo 47 presenciales y sólo una no presencial, y 23 privadas. Según los datos publicados por la CRUE (2008: 36)⁵, más del 90% de los estudiantes realizan sus estudios en instituciones de titularidad pública. Es por ello que nuestro estudio se centra en las universidades públicas.

La Universidad Pública española, aunque se rige por un marco común y está coordinada a nivel estatal, se configura en torno a 17 sistemas universitarios (uno por cada una de las Comunidades Autónomas en que se divide el Estado). La estructura por Comunidades es diversa, si bien se caracteriza por la proximidad al usuario frente a la movilidad. De hecho, como apuntan Martín y Lacomba (2008: 62), la movilidad entre Comunidades Autónomas es bastante reducida, rondando el 10% del alumnado de nuevo ingreso. En este sentido, para nuestro trabajo nos parece adecuado seleccionar uno de estos 17 sistemas universitarios, de forma que podamos observar un conjunto de Universidades cuyo contexto geográfico, financiero, legal, etc. sea lo más homogéneo posible.

Observando la distribución de la oferta por Comunidades, analizar el sistema universitario andaluz presentaría varias ventajas. En primer lugar, como queda de manifiesto en la Tabla 1, la oferta de titulaciones sobre el total de las universidades españolas es el más alto y supone el 18% del total. Asimismo, la distribución por áreas de conocimiento es parecida a la del conjunto del Estado, con la ventaja de ser algo superior en todas las áreas salvo en el área de las carreras técnicas, donde es ligeramente inferior a la media.

⁵

Hernández Armenteros, 2008.

Tabla 1. Distribución interna de la oferta 2006-2007

Comunidades	Humanidades	Sociales	Experimentales	CC. Salud	Técnicas	(%) Total UU.PP. s/
Andalucía	15,11	40,00	10,67	7,11	27,11	18,17
Aragón	15,71	40,00	12,86	8,57	22,86	2,83
Asturias	15,63	28,13	9,38	7,81	39,06	2,58
Baleares	18,92	43,24	16,22	5,41	16,22	1,49
Canarias	13,68	33,33	5,98	8,55	38,46	4,72
Cantabria	5,88	29,41	5,88	5,88	52,94	1,37
C. La Mancha	13,04	44,57	4,35	8,70	29,35	3,71
Castilla y León	15,29	41,57	9,02	5,88	28,24	10,29
Cataluña	21,04	34,29	10,09	4,61	29,97	14,01
C.Valenciana	12,61	35,14	11,26	5,86	35,14	8,96
Extremadura	12,94	31,76	12,94	10,59	31,76	3,43
Galicia	15,92	39,49	8,92	7,01	28,66	6,34
Madrid	13,07	41,50	8,17	6,21	31,05	12,35
Murcia	15,00	37,50	10,00	8,75	28,75	3,23
Navarra	0,00	48,00	0,00	8,00	44,00	1,01
País Vasco	11,50	30,97	9,73	4,42	43,36	4,56
La Rioja	17,39	39,13	13,04	0,00	30,43	0,93
España	14,98	37,83	9,57	6,54	31,09	100,00

Fuente: Martín y Lacomba (2008: 56)

Tabla 2. Universidades andaluzas en el total en España

	Total PDI equivalente a tiempo completo	Total PAS	Alumnos Grado	Alumnos de Postgrado	Titulaciones ofertadas (Centros oficiales)	Cursos Postgrado
Almería	749	461	11.405	622	33	48
Cádiz	1.333	693	19.630	1.769	58	86
Córdoba	1.064	660	15.472	930	40	53
Granada	3.311	1.970	56.094	5.344	95	304
Huelva	761	424	9.944	823	38	79
Jaén	895	420	14.285	652	40	51

Málaga	1.905	1.301	33.790	2.098	62	196
Pablo Olavide	567	366	8.285	1.257	16	60
Sevilla	3.752	2.223	57.782	6.628	68	432
Andalucía	14.337	8.518	226.687	20.123	450	1309
España	81.876	47.937	1.132.645	167.624	2.505	7.916

Fuente: Elaboración propia a partir de datos CRUE (2008)

En segundo lugar, en las Universidades Andaluzas se oferta un número muy importante de titulaciones. De hecho, la Universidad de Granada es la segunda en número de titulaciones impartidas (sólo superada por la Universidad del País Vasco), ofertando 95 titulaciones (67,86% del total) de las 140 que conforman el total del catálogo oficial existente en España.

Finalmente, la oferta de educación superior en Andalucía es realizada por un total de 9 Universidades Públicas, la comunidad con mayor número absoluto. En este conjunto nos encontramos representada la diversidad de la realidad universitaria española. Hay universidades con varios siglos de historia (Sevilla o Granada) mientras que hay otras de reciente creación (Universidad Pablo de Olavide, fundada en 1997). Las hay muy grandes (de nuevo Sevilla y Granada), medianas (Málaga o Cádiz) y de tamaño más reducido (siendo la Pablo de Olavide la más pequeña). Además, en estas universidades, a través de centros propios o adscritos, cursan formación de grado 1.132.645 alumnos de primer y segundo ciclo y 20.123 de postgrado (9.389 de doctorado y 10.734 en otra formación de postgrado). Observando estos datos desde un punto de vista relativo, las universidades con sede en Andalucía suponen el 20% del total de estudiantes universitarios de grado en España y el 12% de los de postgrado y casi el 18% del personal universitario.

Por todo ello, establecemos como marco subjetivo del trabajo las nueve universidades andaluzas. En nuestra opinión, esta opción, tanto por tamaño, absoluto y relativo, como por oferta curricular, permite que un análisis de barreras y aceleradores a partir de la opinión de sus directivos constituya una muestra significativa para observar la realidad de las universidades públicas españolas en este ámbito.

3.2. METODOLOGÍA

Los resultados relativos a este apartado fueron obtenidas a partir de entrevistas semiestructuradas (Orti, 1992; Taylor y Bogdan, 1986; Rodríguez, 1993) y grupales llevadas a cabo en diferentes jornadas y talleres de trabajo celebrados en 8 de las 10 universidades andaluzas, y una reunión adicional conjunta con directivos de prácticamente todas las universidades celebrada en Jerez de la Frontera el 21 de enero de 2009 (en este caso sí participaron las universidades de Málaga y la Universidad Internacional de Andalucía y se perseguía analizar conjuntamente los resultados previos y parciales obtenidos en cada universidad). En dichas Jornadas no sólo se ha perseguido el conocer las expectativas que diferentes grupos de interés (Personal de Administración y Servicios, Personal Docente e Investigador, Alumnos/as, Empresas, Medios de Comunicación, Administración Local, Organizaciones no gubernamentales, egresados) tienen sobre la Universidad, sino también conocer la opinión que los responsables universitarios en materia de gestión tienen sobre las oportunidades y dificultades de implantar estrategias planificadas de responsabilidad social en las universidades andaluzas e informar de sus logros o avances a través de una memoria pública de sostenibilidad.

Los resultados de este tipo de entrevistas ofrecen, en muchas ocasiones, datos de mayor riqueza informativa que los proporcionados por un cuestionario, dado que los entrevistados no tendrían porqué supeditarse a la naturaleza estricta de las cuestiones preguntadas, ni a señalar únicamente una de las respuestas que figuran entre las distintas alternativas.

Cada entrevista grupal se transcribió literalmente, lo cual nos ha permitido aproximarnos de la mejor manera posible a los siete pasos o niveles a cubrir en el procesamiento y análisis de un número de casos significativos tal y como sugieren Easterby-Smith, Thorpe y Lowe (1991). Dichos pasos o niveles de análisis serían: familiarización, reflexión de los contenidos, conceptualización, catalogación de conceptos, codificación, enlace y evaluación. En el análisis de las entrevistas, tratamos de cubrir estos niveles de análisis, al objeto de comparar y relacionar temas comunes.

La composición del grupo de directivos en cada universidad ha tenido una media de 10 personas, donde además de Vicerrectores/as, participaron, en algunos casos, Directores/as de Departamentos, Decanos/as, Directores/as de Secretariado, etc. Las entrevistas se llevaron a cabo entre Mayo y Septiembre de 2008

Es importante señalar que los resultados obtenidos a través de las entrevistas grupales han sido corroborados con los resultados de otros trabajos llevados a cabo en el mismo ámbito, tales como los siguientes:

- Análisis de los Planes Estratégicos de las universidades andaluzas bajo la perspectiva de la responsabilidad social. (Larrán et al. 2010)

- Análisis de las expectativas de los diferentes grupos de interés en el ámbito de las universidades andaluzas. (Larrán, López y Calzado, 2010)
- Análisis de la oferta formativa e investigadora de las universidades andaluzas bajo la perspectiva de responsabilidad social. (Larrán, López y Ortiz, 2010)

Para tratar de sistematizar las opiniones y reflexiones vertidas en las diferentes mesas de trabajo por los diferentes equipos directivos, vamos a segmentarlo en barreras y aceleradores para implantar estrategias de Responsabilidad Social en el ámbito universitario andaluz.

3.3. RESULTADOS

BARRERAS

Falta de confianza de las universidades en los financiadores públicos de la actividad universitaria.

Desde la publicación del Informe Bricall (Informe Universidad 2000) se ha producido un intenso debate público sobre el papel y la gestión que las universidades han realizado en el pasado cuasi-inmediato, propiciado por la desconfianza tanto de la Administración Central como Autonómica sobre dichos aspectos citados. Temas como la endogamia, la falta de profesionalización y planificación han estado presentes como ejes centrales de la crítica y el debate, y han propiciado cambios legislativos importantes en el ámbito universitario que se han materializado, entre otras cuestiones, en modificaciones en las figuras de profesorado y las fórmulas de acceso, así como cambios significativos en algunos modelos de financiación. Por tanto, una posible obligatoriedad en la publicación de memorias de sostenibilidad es vista por muchos de los directivos como un elemento adicional para la crítica al sistema público universitario con pérdida de autonomía y mayor control, así como un instrumento de elaboración de nuevos y dudosos *rankings* universitarios.

Sobre este particular, habría que señalar que la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa como organismo público financiador del sistema universitario andaluz en los Contratos Programas 2008 firmados con las diferentes universidades públicas de Andalucía, donde, entre otras cuestiones, en el apartado relativo a Innovación y Financiación vinculada a resultados de Innovación se hace mención expresa a la Responsabilidad Social Universitaria en los siguientes términos: "Diseño y adopción de medidas en 2008 que mejoren los conceptos relativos a buen gobierno, reputación y ética en la gestión, compromiso medioambiental, desarrollo sostenible,

promoción de la salud⁶, multiculturalidad, discapacidad, acción social o código de buenas prácticas. Se elaborará al final del ejercicio una memoria de Responsabilidad Social Universitaria”.

Si bien hay una falta de confianza en la Administración Pública, no se puede negar el interés mostrado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa por promocionar el desarrollo de la Responsabilidad Social entre las universidades, por lo que en nuestro caso y a diferencia de los trabajos de Velásquez, Munguía y Sánchez (2005) y Sibbel (2009), no podemos considerar como barrera la falta de regulación o la inexistencia de una estructura normativa que enfatice la promoción de la sostenibilidad, sino más bien lo contrario, ya que la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa actúa como organismo incentivador de la Responsabilidad Social. Ello queda puesto de manifiesto en los trabajos de Campbell (2007) y Haigh y Jones (2006), los cuales se encargan de analizar qué factores son los que determinan que una empresa se comporte de forma socialmente responsable, y en concreto, la existencia de leyes o normas encaminadas a que las organizaciones actúen de manera responsable con la sociedad se configura como un elemento que fomenta la Responsabilidad Social. Para corroborar esta afirmación, basta con observar el entorno legal de España que explicamos en el epígrafe anterior, en el cual se pone de manifiesto la proliferación en los últimos años de leyes que abogan por el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, destacando la Ley de Economía Sostenible (2009).

Por otra parte, en las directrices que regulan la elaboración de los nuevos grados universitarios para su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior se recogen aspectos relacionados con la responsabilidad social⁷⁸. No obstante, a nivel

⁶ Campañas antitabaco, promoción del ejercicio físico, nutrición sana, etc.

⁷ En el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, en su artículo Artículo 12.8. se expone que de acuerdo con el artículo 46.2.i) de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades, los estudiantes podrán obtener reconocimiento académico en créditos por la participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación hasta un máximo de 6 créditos del total del plan de estudios cursado. Por otra parte, en el Artículo 3.5., se establece que :

Entre los principios generales que deberán inspirar el diseño de los nuevos títulos, los planes de estudios deberán tener en cuenta que cualquier actividad profesional debe realizarse:

a) desde el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, debiendo incluirse, en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos derechos.

b) desde el respeto y promoción de los Derechos Humanos y los principios de accesibilidad universal y diseño para todos de conformidad con lo dispuesto en la disposición final décima de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, debiendo incluirse,

nacional las referencias expresas a la inclusión de la responsabilidad social o a la sostenibilidad medioambiental en los nuevos planes de estudios se incluyen sólo en el caso de la Orden CIN/351/2009, de 9 de febrero, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Ingeniero Técnico Industrial y en la Resolución de 8 de junio de 2009, de la Secretaría General de Universidades, por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Universidades, por el que se establecen recomendaciones para la propuesta por las universidades de memorias de solicitud de títulos oficiales en los ámbitos de la Ingeniería Informática, Ingeniería Técnica Informática e Ingeniería Química. En el caso del Sistema Universitario Andaluz sólo se ha recogido en el Acta de la Comisión de la Rama de Ciencias Económicas y Empresariales (11/09/08) relativos al Grado de Economía; Administración y Dirección de Empresas; Finanzas y Contabilidad; Marketing e Investigación de Mercados y Turismo

Falta de presión de la Sociedad

Al igual que en el trabajo de Ferrer-Balas et al. (2008), se pone de manifiesto en las entrevistas la percepción de los directivos sobre que la preocupación y la presión de la sociedad se dirige a mejorar la docencia y la investigación, así como a la eficiencia de las universidades más que a que se rijan en todos los ámbitos por criterios de responsabilidad social. Por tanto, salvo que la sociedad demande cambios en las características de los graduados e investigación, las universidades pueden no encontrar razones para cambiar y seguir con el status quo actual. No obstante, en el ámbito empresarial, Haigh y Jones (2006), y Campbell (2007), articulan que las organizaciones se comportarán de forma responsable con la sociedad en la medida en que inversores, consumidores, organizaciones no gubernamentales, prensa, y demás

en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos derechos y principios.

c) de acuerdo con los valores propios de una cultura de paz y de valores democráticos, y debiendo incluirse, en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos valores

⁸ Por otra parte, en los Acuerdos adoptados por el Consejo Andaluz de Universidades en relación con la implantación de enseñanzas oficiales conforme al Espacio Europeo de Educación Superior (21 de enero de 2008) se establece en el apartado 5 de los principios generales que los nuevos estudios se regirán por principios éticos generales, como son el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres. Por otra parte en el apartado m) de las Directrices Generales se expone “Establecer competencias transversales y comunes a todos los títulos que deberían abarcar, al menos los campos de las humanidades, de la lengua extranjera, del emprendimiento o de la cultura emprendedora, y de las nuevas tecnologías y la gestión de la innovación, así como el respeto a los derechos humanos, a los derechos de los que sufren alguna discapacidad, y a la voluntad de eliminar factores discriminatorios como el género, el origen, etc.”

organismos del entorno sean capaces de presionar, movilizar y controlar el comportamiento de cualquier organización. Es decir, según la literatura sobre responsabilidad social en el ámbito empresarial la presión ejercida por la sociedad se configura como un incentivo a la adopción de prácticas de sostenibilidad, mientras que los directivos universitarios y los trabajos que analizan la responsabilidad social en las universidades consideran que existe falta de presión por parte de la sociedad debido al escaso interés mostrado por los grupos de interés de la universidad respecto a la necesidad de publicar una memoria de sostenibilidad.

Cabe destacar que, las actividades de la universidad son realizadas gracias a los fondos financieros que reciben de instituciones gubernamentales. Si estas instituciones estuvieran dispuestas a financiar la realización de proyectos de investigación sobre la RSC o sostenibilidad, ello se configuraría como un factor de transformación de la universidad. Por otra parte, si las empresas empleadoras demandaran graduados con una importante cualificación en temas de sostenibilidad, las universidades apreciarán ésto como un factor que favorezca la transformación de los programas académicos, incluyendo en ellos contenidos de sostenibilidad.

Falta de indicadores de rendimiento:

En general, no existen referencias para la elaboración de memorias de responsabilidad universitaria (Larrán y López, 2009), limitándose en casi todos los casos a indicadores de rendimiento medioambiental (Velásquez, Munguía y Sánchez, 2005). Además no se aprecia la existencia de definiciones estándares del concepto de sostenibilidad o responsabilidad social universitaria por lo que se percibe que existe cierta heterogeneidad en la concepción de la responsabilidad social universitaria, lo cual dificulta la comprensión del significado de la RS en el ámbito universitario (Filho, 2000; Velasquez, Munguía y Sánchez, 2005). Igualmente, las escasas memorias de sostenibilidad publicadas en el ámbito universitario (en el caso español, solamente hay dos universidades públicas que han publicado memorias de sostenibilidad en el ámbito del GRI, las universidades de Santiago y UNIA) dificultan la utilización de referentes y la identificación de las mejores prácticas. Conclusiones similares, pero en el ámbito empresarial, son obtenidas por Adams y MacNicholas (2007), y De Tienne y Lewis, (2005). En este último trabajo se afirma que los informes de sostenibilidad actuales, se caracterizan por ser anecdóticos y sin credibilidad. Una encuesta realizada por KPMG indica que el 44% de las empresas no financieras de la lista de Fortune (250 empresas) producen un informe anual de su rendimiento social (Reynolds, 2001); sin embargo cada una de esas compañías informa de acuerdo a sus propios estándares,, códigos y medidas, limitando la comparabilidad de las declaraciones (Davenport,

2000). Siguiendo con esto, aunque el deseo para lograr un estándar común de RSC ha crecido, el hecho de que muchas entidades hayan creado sus propios estándares de RSC ha provocado el enmudecimiento del asunto.

Falta de tiempo y recursos

En general, opinan, y esto es una realidad contrastable, que las universidades andaluzas en los últimos tiempos han tenido que afrontar cambios significativos importantes, como la apuesta por la calidad, cambios para dar cumplimiento a la nueva normativa derivada de la Ley Orgánica de Universidades y la Ley Andaluza de Universidades, la financiación por objetivos (Contratos-Programas), la Planificación Estratégica, la adaptación progresiva en contenidos y métodos de los planes de estudios, la nueva definición de grados y másteres por adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, etc. De esto puede inferirse quizás una falta de tiempo y recursos para nuevas iniciativas. En el trabajo de Velasquez, Munguía y Sánchez (2005) se pone de manifiesto que, en líneas generales, las personas involucradas en proyectos de sostenibilidad no se dedican exclusivamente a ello, sino que tienen otras responsabilidades en la universidad, como por ejemplo, los profesores deben dar clase y los estudiantes hacer trabajos, por lo que, el tiempo se concibe como una restricción de cara a la realización de acciones ligadas a la sostenibilidad, como puede ser la elaboración de una memoria de sostenibilidad universitaria. Esta limitación podría corregirse mediante la asignación del proyecto a personas especializadas en el campo de la responsabilidad social y cuya dedicación sea exclusiva, aunque esta solución se presenta difícil, ya que como trataremos más adelante, existe déficit de formación y profesionalización en dicho campo.

Esto podría ocasionar que los proyectos de responsabilidad social entren en competencia con otros proyectos, pudiendo existir otras prioridades más urgentes.

Exigencias entre lo público y lo privado

Cada vez son más los instrumentos derivados de la gestión empresarial que se aplican en el ámbito universitario. No obstante, la velocidad, eficiencia y capacidad de respuesta que estos criterios e instrumentos requieren pueden entrar en conflicto con otros principios exigidos a las universidades andaluzas y derivados de su naturaleza pública, así como de las reglas de funcionamiento de sus diferentes órganos de gobierno y representación. Este aspecto ha sido igualmente recogido como barrera por Velásquez, Munguía y Sánchez (2005) con la denominación de mentalidad de beneficio, haciendo referencia al pensamiento de que la universidad es una institución organizativa que debe gestionarse como una empresa privada, a pesar de las notables

diferencias entre ambos tipos de organizaciones. En este sentido se articula que las instituciones universitarias se han burocratizado de tal manera que los rectores de universidad se parecen más a un directivo de empresa que a un gestor universitario (Aronowitz, 2000).

Posición de los medios de comunicación

Hay una opinión generalizada sobre la existencia de una posición “no amigable” por parte de los medios de comunicación nacionales y locales ante las universidades públicas en los últimos tiempos. Por tanto, existe un cierto temor a que la publicación de un informe de sostenibilidad, en el caso de que se respete íntegramente el principio de equilibrio, sirva para que los medios de comunicación enfatizen, magnifiquen y divulguen algunos aspectos negativos, ignorando los positivos.

En el ámbito empresarial, De Tienne y Lewis (2005); Haigh y Jones (2006) consideran este factor como un incentivo en el sentido de la presión ejercida por los medios de comunicación para que las empresas se comporten de forma socialmente responsable, mientras que los trabajos que abordan la responsabilidad social sobre universidades no hacen mención alguna de este factor.

Responsabilidad Social y financiación pública

Habida cuenta que el nuevo modelo de financiación utilizado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa para asignar recursos a las universidades tiene un componente importante de financiación por objetivos basado en diferentes indicadores, se teme que la responsabilidad social se convierta en un elemento adicional de esa parte de financiación y, por tanto, en un elemento más de competencia entre universidades. No obstante, en el sector empresarial, Campbell (2007) argumenta lo contrario, es decir, que la intensidad competitiva fomenta que las organizaciones actúen de forma socialmente responsable, pero desde un punto de vista distinto, basado en la diferenciación como forma de ventaja competitiva y no bajo la obligatoriedad de publicar una memoria de responsabilidad social con vistas a obtener financiación por ello.

Igualmente, se denuncia la falta de financiación adicional para llevar a cabo los cometidos que se desprenden de una política integral de responsabilidad social. En este sentido y como veremos también más adelante, Velasquez, Munguía y Sánchez (2005) esgrimen que la falta de recursos financieros ponen en peligro la puesta en marcha de proyectos de sostenibilidad, mientras que Stephens et al (2008) argumenta que la búsqueda de financiación externa y adicional, ajena a las instituciones públicas,

supone un reto para las universidades, ya que existen nuevos financiadores con intereses puestos en las actividades de formación e investigación de las universidades, y ello implica un desafío para la universidad en su labor como agente de cambio en busca de la sostenibilidad. Aquellas universidades que tengan proyectos de investigación relacionados con la responsabilidad social tienen el incentivo de buscar financiación en aquellos organismos financiadores de actividades de responsabilidad social.

Dificultad de trasladar el concepto y sus implicaciones a toda la comunidad universitaria

En muchos casos, al ser la responsabilidad social algo que debe impregnar a toda la organización, no sólo a nivel estratégico sino también a nivel operativo o de procesos, y que no sólo atañe a los directivos sino a todos los empleados, no deja de ser la suma de las responsabilidades sociales individuales, con las dificultades que esto entraña, ya que en muchos casos la percepción del desarrollo sostenible puede ser demasiado compleja y efímera.

Esta limitación también aparece recogida en el trabajo de Ferrer-Balas et al. (2008) bajo la denominación de la libertad individual de los miembros de la universidad, justificado por el hecho de que la mayoría de las universidades son instituciones jerarquizadas de arriba abajo, en la que los miembros de la misma toman decisiones sobre como mejorar el logro de los objetivos de educación e investigación. De este modo, se antoja difícil que un administrador proponga un cambio que esté aprobado por otro miembro de la universidad perteneciente a un nivel jerárquico superior. De acuerdo con Wright (2004), lo anterior dificulta las políticas para la promoción de la RSC en la universidad, considerándose complicado encontrar políticas de sostenibilidad implantadas en las universidades, y las que existen no fomentan de manera efectiva las pautas a seguir para la incorporación de la sostenibilidad en las actividades diarias. Esta limitación es tratada en el trabajo de Velasquez, Munguía y Sánchez (2005), cuya denominación se concibe como “falta de políticas para la promoción de la sostenibilidad en la universidad”, configurándose como una falta de incentivos en la implantación de acciones de responsabilidad social. En el sector empresarial encontramos un trabajo (Shriberg, 2002) que expone la misma limitación, y es que los directivos de las empresas tienen pocos incentivos para perseguir iniciativas sociales y medioambientales, es decir, no encuentran razones que les lleve a adoptar políticas que promuevan la implantación de iniciativas sostenibles en la empresa.

Todo lo anterior incluso explicaría la falta de investigación interdisciplinar, barrera recogida en el trabajo de Velásquez, Munguía y Sánchez (2005). La estimulación de la investigación interdisciplinar es una de las tareas más difíciles de la universidad. Con frecuencia, la coordinación y colaboración entre expertos en diferentes disciplinas es insuficiente (Capdevila, Bruno y Cofre, 2002).

Igualmente, el que la investigación esté claramente relacionada con las necesidades sociales y económicas del entorno más inmediato puede entrar en conflicto con las agendas de investigación de diferentes instituciones públicas que financian la misma, así como con los criterios que sirven de referencia para definir la forma de hacer carrera universitaria por parte del personal docente e investigador, donde las estrategias de investigación se centran más en las posibilidades de publicación en determinadas revistas que sirvan de referencia para la acreditación que en la resolución de problemas cercanos (Jongbloed, Enders y Salerno, 2008).

Sistemas de información mal estructurados

Algo casi unánime en todas las universidades ha sido el temor derivado de publicar una memoria con indicadores y susceptible de verificación, por la poca confianza en los sistemas actuales de información en el seno de cada universidad, donde se asume su falta de integración y estructura hasta el momento presente.

La falta de información y comunicación oportuna debido a la descentralización que existe en las fuentes de información de las universidades (Roturier y De Almeida, 2000), y el hecho de que la información relevante no está disponible a menudo o se encuentra dispersa en varios departamentos también fue puesta de manifiesto como barrera por Velásquez, Munguía y Sánchez (2005), además de Meyerson y Massy (1995) y Sibbel (2009), poniendo de manifiesto la falta de accesibilidad y fiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Necesidad de formación

Se pone de manifiesto en este caso la necesidad de formar a todos los miembros de la comunidad universitaria en responsabilidad social y en las implicaciones que pudiera tener en la gestión individual y diaria.

Al igual que en el trabajo de Velásquez, Munguía y Sánchez (2005), se pone de manifiesto la falta de conciencia, interés e implicación de la comunidad universitaria. Las personas encargadas de la implantación de iniciativas sostenibles en la universidad se quejan de la falta de comportamiento consciente o falta de interés de la comunidad universitaria hacia estos temas. Parece que no hay una comprensión generalizada de la responsabilidad que tenemos frente a las generaciones presentes y

futuras. Creighton (1999) también señala que una de las principales barreras para implantar acciones de sostenibilidad en las universidades es la falta de interés y compromiso hacia la sostenibilidad entre el profesorado, estudiantes y administrativos, lo que denota la falta de conocimiento y formación que se tiene en el campo de la responsabilidad social.

La necesidad o falta de formación pueden ser impedimentos importantes, entre otras cuestiones, para el desarrollo exitoso de sistemas de gestión ambiental⁹ o para la incorporación de contenidos sostenibles en la oferta formativa¹⁰. En función de lo

9

De acuerdo con Nicolaidis (2006), los principales obstáculos en la implantación de un sistema de gestión medioambiental en las universidades son los siguientes:

- El cambio. La introducción de un sistema de gestión medioambiental supone una modificación en la gestión de una universidad y esto es percibido como una amenaza por muchas instituciones, de ahí que eviten la implantación de un sistema de este tipo y opten por el mantenimiento del status quo.
- Inercia institucional
- Espíritu conservador
- Falta de conciencia de los directivos hacia la consideración de una institución sostenible
- Desconfianza entre los profesores, estudiantes y personal de administración
- Complejidad en la implantación y evaluación efectiva de un sistema de gestión medioambiental
- Dificultad de cambiar el pensamiento o la perspectiva de la universidad
- Falta de conocimiento
- Resistencia de los empleados a trabajar en “zonas confortables”.

10

Con respecto a la inclusión de contenidos de sostenibilidad en los estudios universitarios, éstos son los principales obstáculos de acuerdo con Nicolaidis (2006):

- Resistencia por parte del profesorado a cambiar los programas académicos más allá de los límites de sus particulares asignaturas (Alabaster y Blair, 1996).
- Los requerimientos de estándares como la norma ISO 14001, que se perciben como herramientas desalentadoras.
- Profesorado y estudiantes están incapacitados para comprender sobre temas medioambientales o lo aprecian como algo irrelevante.
- Falta de conciencia por parte de los empleados
- Limitaciones financieras de la universidad
- Falta de compromiso y tendencia hacia el comportamiento carente de ética en la sostenibilidad medioambiental
- Falta de hueco o espacio para la incorporación de contenidos de sostenibilidad en los programas académicos
- El profesorado considera que es irrelevante la inclusión de contenidos de sostenibilidad en los estudios
- Falta de cualificación del profesorado en RSC o sostenibilidad

anterior, las iniciativas de sostenibilidad en las universidades se limitan también por la falta de especialización en el campo de la sostenibilidad. La formación que se tiene sobre la sostenibilidad es muy básica, además de que el conocimiento que se tiene sobre la misma se limita a la dimensión medioambiental (Boyle, 1999; Creighton, 1999; Dahle y Neumayer, 2001; Riera, 1996).

En el ámbito empresarial, Adams y MacNicholas (2007) obtienen en su estudio evidencias de la falta de conocimiento y experiencia por parte de los directivos involucrados en temas de responsabilidad social, manifestando la escasa formación recibida al respecto. Esto se debe a que la responsabilidad social no se configura aún como un tema de interés mayoritario, ya que se le presta escasa atención (Shriberg, 2002).

Necesidad de una mayor profesionalización

En el caso de algunas universidades se opina que, en este caso de la responsabilidad social como en otros muchos, hace falta mayor profesionalización. Se entiende que hay demasiadas funciones estructurales y básicas en la universidad que están asignadas a cargos académicos donde la eventualidad y la falta de competencias necesarias en algunos casos para desarrollar ciertas políticas pueden poner en peligro la continuidad y efectividad de ciertas acciones ciertamente estratégicas, aparte de denunciarse un cierto abuso del voluntarismo en el desarrollo de ciertas actividades por parte de la comunidad universitaria.

Esta limitación manifestada por los directivos universitarios se relaciona con dos barreras citadas anteriormente por ellos: la falta de formación existente al respecto y la falta de tiempo, factores que aparecen también en la literatura sobre barreras y aceleradores a la implantación de la responsabilidad social, tanto en la referente al ámbito universitario como en la referente al ámbito empresarial (Velásquez, Munguía y Sánchez, 2005; Creighton, 1999; Boyle, 1999; Dahle y Neumayer, 2001; Riera, 1996; Adam y MacNicholas, 2007; Shriberg, 2002)

La obligación de auditoría sólo alcanza a la información económica

Hasta el momento presente, las Cuentas Anuales de las Universidades son auditadas por expertos independientes. No obstante, el resto de actuaciones de la universidad no tienen más que el control político que se pueda ejercer en algunos órganos de gobierno, tales como Consejo Social, Consejo de Gobierno o Claustro. El

o Falta de conocimiento por parte del profesorado sobre los medios de obtención de información de RSC o sostenibilidad

hecho de poner en marcha una memoria que haga referencia no sólo a externalidades económicas, sino también a aspectos sociales y ambientales, y susceptible de verificación externa, es un nuevo obstáculo a salvar por la falta de cultura organizativa en este sentido. No obstante, la cultura de evaluación interna y externa de la calidad de los servicios y titulaciones es algo bastante extendido y asumido por la comunidad universitaria.

Esta barrera carece de gran valor dado que no ha sido puesta de manifiesto en ninguno de los trabajos relativos a barreras a la implantación de estrategias de responsabilidad social, tanto en el ámbito universitario como en el empresarial.

Deficiencias en los planes de comunicación

Al igual que se ponen de manifiesto las deficiencias en los sistemas de información, existe una opinión generalizada de la necesidad de mejorar tanto la comunicación externa como interna, en el seno de las universidades.

En el ámbito empresarial, la literatura sobre responsabilidad social y gestión medioambiental de las empresas subraya que una de las más importantes barreras en la implantación de la sostenibilidad en las empresas es la calidad de la comunicación (Post y Altman, 1994), o mejor dicho la falta de calidad de la comunicación.

Complejidad de la estructura organizativa

Otra debilidad intrínseca de la universidad pública para poder alinear objetivos institucionales con los individuales viene derivada de su complejidad organizativa que dificulta la colaboración transversal (Departamentos, Centros, Servicios, Institutos de Investigación, etc.). Igualmente, las políticas de Recursos Humanos se hacen más complejas al existir dos tipos de personal: personal de administración y servicios y personal docente e investigador; divididos en cada caso en personal laboral y funcionario; por lo que en muchos casos la conciliación de intereses se hace más difícil. La integración de políticas de sostenibilidad implica la existencia de una estructura organizativa funcionalmente integrada (Viebahn, 2002), ya que las decisiones pueden tomarse más rápidamente. No obstante, la estructura organizativa de la universidad se caracteriza por la falta de integración debido a la gestión descentralizada y los muchos procesos no estandarizados. De hecho, la universidad es una institución que ofrece pocas oportunidades a nuevos paradigmas (Karabell, 1998). Todo ello supone un inconveniente a tener en cuenta en la adopción de políticas de RSC (Velásquez, Munguía y Sánchez, 2005). Igualmente, una estructura de incentivos rígida (salarios, promociones...) es un instrumento de resistencia frente a los cambios (Ferrer-Balas et al, 2008).

Coste de la Responsabilidad Social

En algunos casos se pone de manifiesto como debilidad los posibles costes económicos derivados de la implantación de políticas de responsabilidad social, lo cual se liga a las dificultades de financiación y a los problemas de saneamiento financiero aún no suficientemente bien resueltos en algunas universidades.

La creación de unas instalaciones de calidad para la educación e investigación requiere una gran inversión y tiempo, y una vez establecidas, estas actividades pueden permanecer inalterables durante mucho tiempo. Es difícil que instituciones como la universidad obtengan apoyos para una transformación de gran alcance, por lo que existen ciertas reticencias al cambio (Ferrer-Balas et al, 2008).

La falta de recursos financieros es un problema que limita la mayor parte de los proyectos (Creighton, 1999; Riera, 1996), ya que las universidades disponen de un capital asignado para invertir en la universidad, por lo que, se encuentran con importantes restricciones económicas para la realización de actividades relacionadas con la sostenibilidad (Dahle y Neumayer, 2001). La caída de la economía ha afectado a las instituciones de educación superior en el sentido de que han tenido que reducir sus presupuestos para eliminar gastos. Los recursos financieros se destinan principalmente a objetivos primarios, y la sostenibilidad no es un objetivo principal para las universidades (Velásquez y Munguía, 1999).

Riesgo de desviar la atención

Por parte de algunos directivos se señala el temor derivado de centrar la atención en la Responsabilidad Social. Esto podría ocasionar el desvío de la atención y de los recursos a actividades que no son necesariamente las básicas de la Universidad, como serían la Docencia y la Investigación.

Las personas encargadas de la supervisión e implantación de políticas y prácticas de sostenibilidad en las instituciones de enseñanza superior tienen, como norma general, otras responsabilidades o cargos en las universidades que se configuran prioritarias. Los profesores, como otros miembros de la universidad (Orr, 2000) que se dedican a promover la sostenibilidad, cuentan con restricciones temporales, debido a sus principales funciones laborales: la docencia e investigación.

Conformismo, protagonismo y sentido patrimonial

En algunos casos hemos observado cierto conformismo y autocomplacencia con lo que las universidades ya vienen haciendo en materia de responsabilidad social y, por tanto, un cierto rechazo a ampliar o estructurar mejor este tipo de políticas y

concepción organizacional, máxime cuando se visualiza en algunos casos que la iniciativa de los Consejos Sociales o de la propia Consejería de Innovación Ciencia y Empresa pueda ser una intromisión y un cierto ataque a la autonomía universitaria (protagonismo, sentido patrimonial).

Esta misma limitación ha sido tratada en otros trabajos bajo la denominación de resistencia al cambio (Velasquez, Munguia y Sanchez, 2005; Ferrer-Balas et al. 2008). Las pautas de comportamiento mantenidas por los miembros de la universidad no son fáciles de cambiar o muchos de ellos no quieren cambiar. Según Dressner (2002) cualquier intento por impregnar de iniciativas sostenibles la universidad se encontrará una enorme resistencia mostrada por diferentes miembros de la comunidad universitaria.

Costes políticos

Una cuestión que no podemos dejar al margen sería el posible coste político para los equipos directivos derivado de la publicación de una memoria auditada y comparable en el tiempo y con otras universidades, habida cuenta que las memorias e informes de gestión presentados en los Claustros Universitarios no cumplen tales requisitos, y mucho menos el principio de equilibrio, confesándose en ocasiones la falta de transparencia en la gestión universitaria, no sólo a nivel de equipo directivo, sino también a nivel de diferentes procesos y unidades organizacionales.

Este es el principal temor que tienen los directivos universitarios, el de la mejora de la transparencia, cuestión que no ha sido recogida con anterioridad en los trabajos que abordaban la responsabilidad social en las universidades. Sin embargo, en el ámbito empresarial, encontramos dos trabajos que si tratan este tema. En concreto, Bebbington, Larrinaga y Moneva (2008) configuran este factor desde un doble punto de vista.

Por un lado, se considera que la publicación de una memoria de sostenibilidad lleva aparejado un coste político por el temor existente a la mejora de la transparencia, pero por otro lado se percibe como un incentivo en el sentido que la publicación de una memoria de sostenibilidad es el mecanismo a emplear de cara a la mejora de la transparencia.

ACELERADORES

Compromiso Social intrínsecamente ligado a la Universidad pública

El compromiso y función social de la Universidad es algo intrínsecamente ligado a su definición y al papel que históricamente las universidades han

desempeñado. Está recogido en las funciones que se le asignan tanto en la Ley Orgánica de Universidades como en la Ley Andaluza de Universidades y está presente, en mayor o menor medida, en las diferentes misiones que las universidades públicas andaluzas han definido en sus respectivos planes estratégicos.

Motivación distinta a las empresas

Si bien en el ámbito empresarial las políticas de responsabilidad social pueden desarrollarse como una cuestión de marketing, de diferenciación y, en definitiva, para aumentar su competitividad y rentabilidad a largo plazo; en el caso de las universidades la necesidad de implantar políticas de responsabilidad social estará más relacionada con su misión y razón de ser.

Las Universidades llevan a cabo acciones relacionadas con la Responsabilidad Social

Las acciones relacionadas con la responsabilidad social, aunque no de una forma integrada y con visión estratégica, no son ajenas a las universidades andaluzas. De hecho, la acción social, el voluntariado, la cooperación, etc. son cuestiones y líneas de acción que aparecen de forma recurrente en todos los planes estratégicos. Incluso, en algunas ocasiones, algunos directivos han puesto de manifiesto una cierta delegación de funciones de otros órganos de la administración pública en las universidades, tales son los casos de la orientación al empleo, emprendimiento empresarial, voluntariado, etc.

Necesidad de mejorar la reputación y legitimidad social

Es un hecho compartido por todas las universidades la necesidad de mejorar la reputación o reconocimiento de la sociedad y la legitimidad social de las universidades públicas y la oportunidad que puede significar en este sentido la publicación de memorias de sostenibilidad, que además van a permitir poner en valor por la vía de la comunicación muchas actividades y acciones que ya se vienen realizando. Como comentamos en el caso referente al coste político, la publicación de una memoria de sostenibilidad es la solución a los problemas de transparencia universitaria, a pesar de que los directivos lo perciban como una limitación. Aún así, en la literatura sobre responsabilidad social en universidades se menciona que la transparencia es uno de los principales agentes de cambio en pos de la sostenibilidad (Stephens et al. 2008). Junto a ello, habría que tener en cuenta lo estipulado por Bebbington, Larrinaga y Moneva (2008) , como ya expusimos anteriormente, además de lo citado por De Tienne y Lewis (2005), que esgrimen que la publicación de una memoria de

sostenibilidad fomentaría que las empresas mejorasen su transparencia ofreciendo una vía segura de comunicación de la información.

4. CONCLUSIONES

La mayor parte de los resultados obtenidos son similares a los aportados por otros trabajos realizados para casos concretos de universidades con un enfoque casi exclusivo de dimensión medioambiental. Por tanto, podemos inferir que las diferentes culturas a nivel internacional, así como el enfoque asumido acerca de la sostenibilidad, no parecen influir en las barreras y aceleradores para la implantación de estrategias de responsabilidad social universitaria.

No obstante, existe una importante barrera, no contemplada en ningún estudio sobre universidades, como sería el temor a mejorar la transparencia (Coste político). En este sentido y de acuerdo con las entrevistas mantenidas con los directivos, éstos perciben más costes que beneficios derivados de la publicación de información y de la rendición de cuentas a la sociedad. En concreto, este sería el mayor de los obstáculos a salvar para caminar en la dirección adecuada en el ámbito de la responsabilidad social universitaria, dado que la transparencia es la pieza básica de la responsabilidad social corporativa. Está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales. Las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la responsabilidad social corporativa. La relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización. Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos. Por tanto, y tal como se recoge en el trabajo de Bebbington, Larrinaga y Moneva, (2008) para el ámbito empresarial, en el caso de las universidades públicas la divulgación de informes de sostenibilidad bien podría ser tanto un output como una parte de la gestión del riesgo reputacional.

Estos costes políticos asumidos por los directivos andaluces, son asimilables a los encontrados en la literatura empresarial relativa a las políticas de divulgación voluntaria, de hecho ciertos sectores de actividad, tales como empresas reguladas, farmacéuticas, etc., suelen estar más seguidas por la administración pública, en muchos casos debido a las presiones que ejercen sobre éstos grupos activos de consumidores, ecologistas, etc. Suelen ser empresas a las que se les sigue, e incluso cuestiona políticamente cualquier comportamiento inusual, tal como altas rentabilidades, significativos incrementos de precios, reestructuración que suponga

cierres de centros, etc. La política de divulgación de estas compañías puede tener efectos en las tarifas reguladas, e incluso en la carga fiscal. Esto crearía un incentivo para que este tipo de empresas elijan aquellas prácticas contables que reduzcan su beneficio o, lo que es lo mismo, utilizarán más prácticas conservadoras que liberales (Lev, 1992). Esto mismo, trasladado a otro contexto, podría ser aplicable al caso de las universidades públicas.

Esta barrera sólo puede ser superada con los beneficios y la oportunidad que pueda suponer la mejora de la reputación y legitimidad social de las universidades, que por otra parte se trata de un acelerador evidenciado en este trabajo y que no figuraba en la literatura previa aplicada al caso de las universidades, aunque sí en el ámbito empresarial (O'Dwyer, 2002).

Si comparamos los resultados obtenidos con los resultados de trabajos anteriores que abordan la responsabilidad social en el ámbito empresarial, las conclusiones son diferentes, ya que el coste político sí es mencionado en la literatura, tanto como barrera como acelerador, mientras la presión ejercida por la sociedad, incluyendo los medios de comunicación, es considerada como incentivo y no como barrera, conclusión a la que llegan los directivos universitarios y la literatura sobre responsabilidad social en universidades. Además la literatura científica no menciona importantes barreras como la falta de confianza en los financiadores de la actividad universitaria.

Lo que sí se percibe en líneas generales, tanto en los resultados de nuestro estudio como en los resultados de los trabajos que abordaron con anterioridad el tema de la responsabilidad social, tanto en el ámbito universitario como en el empresarial, que la transparencia es el principal factor a corregir y ello se consigue mediante la publicación de memorias de sostenibilidad.

Por último, señalar la necesidad por parte de las universidades para desarrollar estrategias de sostenibilidad de:

- Mejorar la formación de directivos, personal de apoyo y profesorado sobre sostenibilidad.
- Fomentar la investigación interdisciplinar y la transferencia efectiva de resultados.
- Crear estructuras transversales y profesionales para gestionar los procesos de desarrollo de la sostenibilidad universitaria.
- Buscar vías de financiación pública y privada.
- Mejorar los sistemas de información y la comunicación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Adams, C.A. y P. McNicholas (2007), "Making a difference Sustainability reporting, accountability and organisational change", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 3, 2007 pp. 382-402.

Alabaster, T. y D. Blair (1996), "Greening the university", en Huckle, J. and Sterling, S. (Editores), *Education for Sustainability*, Earthscan, London.

Arlow, P. (1991), "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 10. 63-69.

Ball, A. y J. Bebbington, (2008), "Editorial: Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations", *Public Money & Management*, 28(6): 323-326.

Ball, A., J. Broadbent y T. Jarvis, (2006), "Waste management, the challenges of the PFI and sustainability reporting", *Business Strategy and the Environment*, 15(4): 258-2

Ball, A. y S. Grubnic, (2007), "Sustainability accounting and accountability in the public sector", en Unerman, J., Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (Editores), *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, London.

Bebbington, J., C. Larrinaga y J.M. Moneva, (2008), "Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, Nº 3, 2008. pp. 337-361.

Bologna Declaration of 19 June 1999 (THE), disponible en http://www.mec.es/universidades/eees/files/Declaracion_Bolonia.pdf, el día 7 de mayo de 2007.

Boyle, S. (1999), "Education, sustainability and cleaner production", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 7 No. 1, pp. 83-7.

Bricall Masip, J. (2000), Informe Universidad 2000. Publicado por la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

Buchan, G.D., I.F. Spellerberg y W.E.H. Blum, (2007), "Education for Sustainability. Developing a postgraduate-level subject with an international perspective", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 8. Nº 1. Pp. 4-15.

Burton, B.K. y W.H. Hegarty, (1999), "Some Determinants of Student Corporate Social Responsibility Orientation", *Business and Society*, 38 (2), 188-205.

Capdevila, I., J. Bruno y L. Jofre, (2002), "Curriculum greening and environmental research coordination at the Technical University of Catalonia, Barcelona", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10 No. 1, pp. 29-33.

Casani, F. y C. Pérez, (2009), "La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza", Comunicación presentada al Congreso de AEDE. 2009.

Charles, D. y P. Benneworth, (2002), "Evaluating the regional contribution of an HEI: A benchmarking approach", Disponible en http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2002/02_23.htm.

Chatterton, P. y J. Goddard, (2000), "The response of higher education and institutions to regional needs", *European Journal of Education*, 35 (4), 475-496.

Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman y Carrier (2007), "Ethics, CSR, and Sustainability in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions", *Journal of Business Ethics*, pp 347-368.

Ciurana, G.A.M. y W. L. Filho, (2006), "Education for sustainability in university studies. Experiences from a project involving European and latin American universities". International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol.7, Nº 1, Pp. 81-93.

Conferencia de Ministros Europeos de Educación (2005), "Declaración de Bergen".

Creighton, S.H. (1999), "Greening the Ivory Tower. Improving the Environmental Track Record of Universities, Colleges, and Other Institutions", MIT Press, Cambridge, MA.

Dahle, M. y E. Neumayer, (2001), "Overcoming barriers to campus greening. A survey among higher educational institutions in London, UK", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 2, Nº 2. Pp. 139-160.

Davis, S.A, T.H. Edmister, K. Sullivan y C.K. West, (2003), "Educating Sustainable societies for the twenty-first century", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol.4. Nº. 2. Pp. 169-179.

De Keizer, B. (2004), "Corporate Social Responsibility al the University of Amsterdam", Paper presented at the University Industry Forum. Bonn.

Easterby-Smith, M, R. Thorpe y A. Lowe, (1991), "Management Research-An introduction", Sage publications. London

Education Ministers, Atenas, 27-28 Junio, 2006.

ESIB (2006), "A social dimension to higher education", The National Unions of Students in Europe, Policy Paper.

EUA (2003), Declaración de Graz "Después de Berlín: el papel de las universidades", European University Association.

European Commission (2001), "Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", European Commission, Bruxelles (Belgium).

European Commission (2002), "European SMEs and Social and Environmental Responsibility", Enterprise Publications, Zoetermeer.

Ferrer-Balas, D, J. Adachi, S. Banas, C.I. Davidson, A. Hoshikoshi, A. Mishra, Y. Motodoa, M. Onga y M. Ostwald, (2008), "An international comparative análisis of sustainability transformations across seven universities", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 9, Nº 3. Pp. 295-316.

Goddard, J. (1999), "The response of higher education institutions to regional needs", París: OECD/CERI.

Hammond, C. y D. Churchman, (2008), "Sustaining academic life: A case for aplying principles of social sustainability to the academic profession", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 9. Nº 3. Pp. 235-245.

Henze, C. (2000), "Sustainability in teacher training courses in a sample of german universities", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 1. Nº 3. Pp. 280-289.

Hernández Armenteros, J. (Dir.) (2008), "La Universidad en cifras 2008", Ed. CRUE.

Hill, R.P. (2004), "The Socially Responsible University: Talking the Talk While Walking in the College of Business", Journal of Academic Ethics, 2. 89-100.

Holdsworth, S, C. Wyborn, S. Bekessy e I. Thomas, (2008), "Professional Development for education for sustainability. How advanced are Australian universities?" International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 9. Nº 2. Pp. 131-146.

Holt, D. (2003), "The role and the impact of the business school curriculum in sheping environmental education at Middlesex University", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 4. Nº 4. Pp. 324-343.

Hosmer, L. (1985), "The other 338: Why a Majority of our Schools of Business Administration do not offer a Course in Business Ethics". *Journal of Business*, 4. 17-22.

Ibrahim, N.A, J.P. Angelidis y D.P. Howard, (2006), "Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysys of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students", *Journal of Business Ethics*, 66. 157-167.

Ilo (1975), "Le Role des Universtès dans L'Éducation Ouvrière. Proceedings of the 1973 Colloquium", Geneva: International Labour Organization.

Jongbloed, B, J. Enders y C. Salerno, (2008), "Higher education and its communities: Interconnections, interdependencias and a research agenda", *Higher Education*, Vol. 56. Pp. 303-324.

Lamprinidi, S. y N. Kubo, (2008), "Debate: The Global Reporting Initiative and Public Agencies", *Public Money & Management*, 28(6): 326-329.

Lämsä, A, M. Vehkaperä, T. Puttonen y H. Personen, (2007), "Effects of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society", *Journal of Business Ethics*. 82. 45-58.

Larrán, M. y A. López, (2009), "¿Son las Universidades Públicas Andaluzas Socialmente Responsables? ¿Por qué?", Comunicación presentada al XIV WORKSHOP EN CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN "MEMORIAL RAYMOND KONOPKA. Sanlúcar de Barrameda. Cádiz.

Larrán, M, A. López y Y. Calzado, (2010), "Expectativas de los Stakeholders en las Universidades Públicas Españolas: Un estudio empírico". Working Paper. Universidad de Cádiz.

Larrán, M, A. López y D. Ortiz, (2010), "Social responsibility in the programmes offered at public universities in Spain". 33rd Annual Congress of the European Accounting Association, 19-21 May 2010, Istanbul, Turkey

Larrán, M, A. López, J. Herrera y J. Andrades (2010), "Evaluación del compromiso social de las universidades públicas: Un estudio empírico basado en el análisis de contenidos de sus planes estratégicos" Comunicación presentada al XIV congreso ASEPUC (2010)

Leal Filho, W. (2000), "Recognising and addressing misconceptions on the concept of sustainability at university level", en Van de Bor, W., Holen, P., Wals, A. and Leal Filho, W. (Editores), *Integrating Concepts of Sustainability into Education for Agriculture and Rural Development*, Peter Lang EuropaËischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.

Lev, B. (1992), "Information Disclosure Strategy", *California Management Review*, Summer. Pp.9-32.

Lozano Soler, J.M. (2007), "Promoción pública de la responsabilidad social empresarial ", *Economiaz* 65: 108-127.

Martín Reyes, G. y B. Lacomba Arías, (2008), "La oferta y la demanda de enseñanzas universitarias del Sistema público español" incluido en Hernández Armenteros, J. (Dir.) (2008), pp. 53-72

Matten, D. y J. Moom, (2004), "Corporate Social Responsibility Education in Europe", *Journal of Business Ethics*, 54. 323-337.

- Melle, M. (2007), "La responsabilidad social dentro del sector público", *Economiaz* 65: 108:127.
- Meyerson, J.W. y W.F. Massy, (Editores) (1995), *Revitalising Higher Education*, Peterson's, Princeton.
- Muijen, H. (2004), "Corporate Social Responsibility Starts at University", *Journal of Business Ethics*, 53. 235-246.
- Nicolaides, A. (2006), "The implementation of environmental management towards sustainable universities development as an ethical imperative", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 7. Nº 4, Pp. 414-424.
- OECD (2007), "Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged", París: OECD.
- OECD-CERI (1982), "The university and the community: the problems of changing relationships", París: OECD:
- O'Dwyer, B. (2002), "Managerial perceptions of corporate social disclosure: an Irish story", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 406-36.
- Orr, D. (2000), "Transformation of academic planning for environmental education in the 21st century", en Leal Filho, W. (Editor.), *Sustainability and University Life*, Peter Lang, Frankfurt,
- Orti, A. (1992), "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo" en En García Ferrando, M.; Ibañez, J. y Alvira, J. (Comp.). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Alianza Universidad Textos. Madrid. p. 221.
- Paytas, J, R. Gradeck y L. Andrews, (2004), "Universities and the development of industrial clusters", Report prepared for the Economic Development Administration of the United States Department of Commerce.
- Riera, P. (1996), "Environmental policy at the Universitat Autonomia de Barcelona", en Leal Filho, W., MacDermot, F. and Padgam, J. (Editores), *Implementing Sustainable Development at University Level ± A Manual of Good Practice*, CRE-COPERNICUS, Bradford.
- Rodríguez, J.L. (1993), "La Entrevista en la empresa", Eudema. Madrid.
- Roturier, J. y A. De Almeida, (2000), "ECOCAMPUS: a 'Practice-What-You-Preach' European collaboration", en Leal Filho, W. (Ed.), *Sustainability and University Life*, Peter Lang, Frankfurt, pp. 129-47.
- Serap Atakan, M.G. y T. Eker, (2007), "Corporate Identity of a Socially Responsible University- A Case from the Turkish Higher Education Sector", *Journal of Business Ethics*, 76. 55-68.
- Sibbel, A. (2009), "Pathways towards sustainability through higher education", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 10, Nº 1. Pp. 68-82.
- Stephens, J.C., M.E. Hernandez, M. Roman, A.C Graham y R. W. Scholz, (2008), "Higher Education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9, Nº 3, Pp. 317-338.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan, (1986), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados", Buenos Aires: Editorial Paidós *University Level ± A Manual of Good Practice*, CRE-COPERNICUS, Bradford.

Van Ginkel, H.J.A. (1996), "Implementing sustainable development: a case study", en Leal Filho, W., MacDermot, F. and Padgam, J. (Editores), Implementing Sustainable Development at University Level ± A Manual of Good Practice, CRE-COPERNICUS, Bradford.

Van Weenen, H. (2000), "Towards a Vision of Sustainable University", International Journal of Sustainability in Higher Education. 1 (1). 20-34.

Velásquez, L. y N.R Munguía, (1999), "Education for sustainable development: the engineer of the 21st century", European Journal of Engineering Education, Vol. 24 No. 4, pp. 359-70.

Velásquez, L, N. Munguía y M. Sánchez, (2005), "Deterring sustainability in higher education. An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions", International Journal of Sustainability in Higher Education. Vol.6. Nº. 4. Pp. 383-391.

Viebahn, P. (2002), "An environmental management model for universities: from environmental guidelines to staff involvement", Journal of Cleaner Production, Vol. 10 No. 1, pp. 3-12.

Von Schomberg, R. (2002), "The objective of sustainable development: are we any closer?" Foresight, Working Papers Series No. 1, available at: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/foresight/docs/fores_wp_0210.pdf (accessed March 1, 2007).

Wright, T. (2004), "Giving Teeth to a University Sustainability Policy: Using the Delphi Method to Develop a Meaningful Implementation Plan", Environmental Management Sustainable Universities, Monterrey.