

UNA PROPUESTA DE MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD UNIVERSITARIA¹

Manuel Larrán Jorge

Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad
Director del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Cádiz

Antonio López Hernández

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Granada

Área Temática: H) Responsabilidad Social

Palabras Clave: Responsabilidad Social, Universidad, Memoria de Sostenibilidad

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 autores son los investigadores responsables. El equipo de trabajo ha estado formado por Manuel Pedro Rodríguez Bolívar (UGR), María Victoria López Pérez (UGR), David Ortiz Rodríguez (UGR), Raquel Garde (UGR), Yolanda Calzado Cejas (UCA), Jesús Herrera Mellado (UCA) y Cristina Márquez (UCA). Igualmente, el proyecto ha sido coordinado en diferentes universidades andaluzas por Francisco Carrasco Fenech (UPO), Fernando Fuentes García (UCO), Bernabé Escobar Pérez (USE), Alfonso Vargas y Rosa María Vaca Acosta (UHU), Macario Cámara de la Fuente (UJA), Carmen Caba Pérez (UAL) y Concepción Ortega Jiménez (UMA)

UNA PROPUESTA DE MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD UNIVERSITARIA

Resumen

La preocupación creciente en los últimos tiempos sobre el papel y los impactos o externalidades que las empresas provocan en su contexto social y ambiental ha provocado que exista una abundante literatura sobre la responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa. 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 y, en concreto, en el ámbito de la Educación Superior.

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. El origen de lo anterior estriba en que al tener las empresas como objetivo prioritario la maximización del beneficio, tienen que gestionar y comunicar de forma apropiada, para no perjudicar su reputación y valor social, que el logro de beneficios no perjudica al resto de ciudadanos presentes y futuros.

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 un escaso número de entidades públicas y universidades a nivel internacional incorporadas a este movimiento.

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 función de lo anterior, el objetivo del presente trabajo va a ser el de presentar una propuesta de memoria de sostenibilidad o de responsabilidad social para las universidades, así como la metodología y antecedentes utilizados para llegar a la misma, tales como los siguientes:

- Análisis internacional de las memorias de responsabilidad social en el ámbito universitario.
- Análisis propuesta GRI y Pacto Global
- Análisis, a partir de talleres de trabajo celebrados en todas las universidades andaluzas, de las expectativas de los diferentes grupos de interés en el ámbito universitario.
- Análisis de los Planes Estratégicos de las universidades andaluzas desde la perspectiva de responsabilidad social.
- Frenos y aceleradores de la responsabilidad social a partir de entrevistas grupales con directivos universitarios

1. INTRODUCCIÓN

La preocupación creciente en los últimos tiempos sobre el papel y los impactos o externalidades que las empresas provocan en su contexto social y ambiental ha provocado que exista una abundante literatura sobre la responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa. 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 y, en concreto, en el ámbito de la Educación Superior².

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. El origen de lo anterior estriba en que al tener las empresas como objetivo prioritario la maximización del beneficio, tienen que gestionar y comunicar de forma apropiada, para no perjudicar su reputación y valor social, que el logro de beneficios no perjudica al resto de ciudadanos presentes y futuros. Por otra parte, en los organismos de la administración pública al ser por naturaleza entidades sin ánimo de lucro, se ha sustituido el concepto de beneficio por los de eficiencia, eficacia y economía. Igualmente, al tener como objeto y razón de ser el prestar diferentes servicios a los ciudadanos, no han sentido la necesidad de informar sobre las externalidades que pueden provocar sus actividades, olvidando quizás la importancia que la comunicación de las mismas tiene para la valoración y reputación social de la entidad entre los ciudadanos que, por otra parte, son los financiadores de la actividad pública.

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 un escaso número de entidades públicas y universidades a nivel internacional incorporadas a este movimiento.

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.

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 como investigadora, como también por incorporarla en su misión, visión y estrategia corporativa (Muijen, 2004).

² La investigación se ciñe casi exclusivamente a trabajos dirigidos a evaluar las percepciones de estudiantes y sus causas sobre este concepto (Hosmer, 1986; Arlow, 1991; Burton y Hegarty, 1999; Matten y Moon, 2004; Ibrahim et al., 2006; Christensen et al., 2007; Lamsa et al., 2007; entre otros), oferta formativa sobre RSC en las universidades (Holdsworth et al., 2008; Buchan y Spellerberg, 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 responsabilidades social, fundamentalmente en la dimensión ambiental (Van Weenen, 2000; Hill, 2004; Keizer, 2004; Serap y Tutku, 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*.

En esta misma línea, la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998), no precisamente reciente, en su artículo primero "*La misión de educar, formar y realizar investigadores*" del apartado dedicado a las misiones y funciones de la Educación Superior, ya señalaba "la necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la Educación Superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y la mejora del conjunto de la sociedad".

La necesidad de una mayor implicación por parte de las universidades con su entorno y la mayor rendición de cuentas a la sociedad se ha puesto de manifiesto en diferentes declaraciones, a nivel internacional y nacional, entre los que destaca la Cumbre de Lisboa (2000), el Consejo de Barcelona (2002), Comisión Europea (2003, 2005, 2006), VII Foro ANECA (2006). Asimismo existen distintos pronunciamientos europeos, dónde se hacen referencia expresa a la Dimensión Social de la Universidad, como son el documento "*A social dimensión to higher education*" (ESIB, 2006), la Declaración de Graz (2003) y la Declaración de Bergen (2005), entre otras. En el ámbito español, las modificaciones la Ley Orgánica de Universidad, el mensaje del Gobierno y, en el caso concreto de Andalucía, las políticas de financiación de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa (CICE) de la Junta de Andalucía, enfatizan una serie de conceptos aplicables al nuevo marco universitario, como son: autonomía, profesionalidad, búsqueda de financiación privada, calidad, planificación, implicación con el entorno y, sobre todo, rendición de cuentas.

La importancia de la responsabilidad social para la supervivencia y crecimiento de las empresas es una cuestión que está calando cada vez más en el ámbito de los negocios (Freeman, 1984; Näsi, 1995; Carroll y Buchholtz, 2000; Yoiner y Payne, 2002). Si las compañías quieren garantizar su sostenibilidad y su éxito a largo plazo deberán considerar y equilibrar el resultado económico con las externalidades que se derivan de sus actuaciones, considerando las expectativas de los diferentes grupos de interés. Los muchos escándalos financieros que se han producido en los últimos tiempos a nivel internacional han hecho que cada vez se reflexione más sobre el papel que debieran asumir las universidades con relación a la formación aportada a aquellos estudiantes de titulaciones fundamentalmente relacionadas con la Economía y la Empresa. La percepción que existe sobre este particular es que este tipo de formación es inadecuada para conseguir que los futuros profesionales del mundo empresarial tengan comportamientos éticos (Baetz y Sharp, 2004; Kashyap et al., 2006).

Autores como Goshal (2005) ven un problema en la orientación formativa de las Escuelas de Negocios en la que predominan las teorías y modelos que enfatizan el valor para el accionista y la idea de que las compañías necesitan competir no sólo con sus competidores sino también con sus propios stakeholders, tales como empleados, clientes y suministradores, lo cual puede provocar que los estudiantes salgan de las aulas exentos de cualquier sentido de la responsabilidad social de sus potenciales actuaciones en el futuro. Igualmente otros autores como MacLellan y Dobson (1997), Mcphail (2001), Pfeffer (2005) y Kashyap et al. (2006), entre otros, han cuestionado de manera similar el papel de la Educación Superior al sostenerse en asunciones económicas simplistas.

Con base a lo anterior, debemos aprovechar la sinergia del momento que estamos viviendo respecto a la necesidad de consenso internacional en materia de educación superior para definir los objetivos de la Responsabilidad Social de las Universidades y el modo en que debe divulgarse la información sobre esta materia, considerando adicionalmente que la reputación social de cualquier organización va a descansar sobre tres pilares fundamentales: su identidad, sus actuaciones y la comunicación a la sociedad. En definitiva, todo lo anterior va a condicionar o está ya condicionando la actividad de las universidades públicas españolas, que conjuntamente con otros factores como la globalización, el desarrollo de la sociedad civil, las demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o ambientales, las nuevas formas de organización del trabajo, la pérdida de peso del sector público e incremento de la

influencia de las empresas, el protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales, el desarrollo del modelo de creación de valor, la innovación tecnológica, entre otros; van a requerir con mayor intensidad la aplicación y desarrollo de modelos de responsabilidad social.

En línea con las evidencias y argumentos expuestos, el objetivo del presente trabajo va a ser el de presentar una propuesta de memoria de sostenibilidad o de responsabilidad social para las universidades, utilizando como referente el caso del Sistema Universitario Andaluz, así como la metodología y antecedentes utilizados para llegar a la misma.

2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

Las memorias de sostenibilidad son informes voluntarios que pretenden comunicar a todos los Grupos de Interés tanto los compromisos de la organización respecto del Desarrollo Sostenible, como sus logros, detallando los resultados de las actuaciones en los ámbitos Económico, Medioambiental y Social, en las diferentes dimensiones universitarias: Formación, Investigación, Gestión y Relaciones con la Sociedad.

Teniendo presentes las consideraciones anteriores los objetivos de la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria deben contribuir a: Promover un modelo de responsabilidad social en las universidades, de evaluación, control y mejora de la calidad; ambientalizar la gestión universitaria (optimización en el uso de recursos y promoción de criterios éticos, sociales y mediambientalización en los sistemas de compras); definir y fomentar la participación de los grupos de interés (*stakeholders*) y la comunicación interna y externa; promover la formación superior y la investigación en materia de responsabilidad social de forma transversal en los programas formativos; propiciar una red andaluza integrada en redes más amplias de universidades responsables; y promover el estudio, difusión y transferencia de experiencias universitarias que aporten nuevas soluciones a problemas vinculados con la capacidad de respuesta de las universidades a su entorno.

Para llegar a la propuesta de memoria de responsabilidad social hemos utilizado una serie de antecedentes, tales como los siguientes:

- Conceptualización de la Responsabilidad Social Universitaria³
- Análisis propuesta GRI⁴ y Pacto Global
- Sistemas de evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria⁵
- Análisis de memorias de sostenibilidad publicadas por universidades a nivel nacional e internacional⁶.

³ Sobre este particular se pueden consultar, entre otros, los siguientes trabajos: Vallaey (2006), Chicharro y Alonso (2007); Wright (2002); Wals y Jickling (2002); Stephens et al. (2008); Walton y Galea (2005); Sibbel (2009); Nicolaidis (2006); Adomssent et al. (2007); Hearn y Holswothe (2002).

⁴ La propuesta de memoria se adaptaría a la guía para la elaboración de informes de Sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* (GRI) en su última versión de 2006 y con las consideraciones relativas al suplemento de agencias públicas, por ser éste uno de los modelos con mayor aceptación a nivel mundial.

⁵ Sobre este particular se puede consultar, entre otros, Graedel (2002) y Shriberg (2002).

⁶ En este apartado se han utilizado en el ámbito español las Universidades de Santiago de Compostela, Cádiz, Almería y el Cuadro de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, así como la propuesta aún no puesta en marcha de indicadores de la Universidad de Zaragoza. A nivel internacional y para la selección de los indicadores, se desarrolló inicialmente un primer análisis de búsqueda de aquellas universidades a nivel mundial que, con mayor frecuencia, abordaran en sus páginas web el tema de la responsabilidad social corporativa en el campus universitario o bien dedicaran un espacio de su web a temas de índole medioambiental, económico o social en el desarrollo de su actividad. Con ello se pretendió

- Entrevistas grupales con directivos universitarios para obtener evidencias sobre frenos y aceleradores de la implantación de modelos de responsabilidad social universitaria ^{7 8}
- Análisis del Modelo de Financiación 2007-2011 aplicable a las universidades andaluzas, así como el Contrato Programa 2008 firmado entre la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa y las diferentes universidades públicas andaluzas.
- Análisis de las expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Análisis de los Planes Estratégicos de las diferentes universidades públicas andaluzas desde la perspectiva de la responsabilidad social.
- Estudio de la presencia de la Responsabilidad Social en la oferta formativa de las universidades andaluzas.
- Estudio de la presencia de la Responsabilidad Social en la oferta investigadora

En el desarrollo del proyecto, entre otras cuestiones, se han llevado a cabo diferentes actividades, tales como una Jornada de Reflexión sobre la Responsabilidad Social Universitaria celebrada en Granada, así como Talleres de Trabajo en las diferentes universidades con el fin de identificar las expectativas que diferentes grupos de interés tienen sobre las universidades públicas andaluzas y la elaboración de un repositorio de documentos y guías sobre responsabilidad social. De todo lo anterior se puede obtener más información en la página web: www.rsuniversitaria.org, que ha sido elaborada en el seno del proyecto. Igualmente un primer borrador de Memoria fue presentado en unas Jornadas Regionales celebradas en Jerez de la Frontera, donde

acotar el ámbito de estudio y poder seleccionar aquellas universidades que realmente se encontraban implicadas en el proceso de divulgación de información de este tipo.

Las universidades que respondieron más adecuadamente a este perfil fueron las que provenían del ámbito anglosajón, por lo que, con posterioridad, centramos nuestro estudio en la revisión de las páginas web de estas universidades. En concreto, fueron las Universidades implantadas en el Reino Unido, en Estados Unidos, en Nueva Zelanda y en Canadá las que eran más proclives a la divulgación de información de responsabilidad social universitaria.

Habiendo centrado nuestro ámbito de estudio en estas Universidades, se seleccionaron a las 100 primeras Universidades de cada uno de estos países de acuerdo con el ranking de universidades desarrollado por el portal web: <http://www.webometrics.info/>. Además, como muchas de estas Universidades han creado un Instituto especial para tratar los temas de carácter medioambiental y, en algunas ocasiones, la página web principal de la Universidad no presenta un claro vínculo con dichos Institutos, desarrollamos una exploración a través del motor de búsqueda "google" para evitar que información relevante pudiera quedarse fuera de nuestro estudio.

⁷ Los resultados relativos a este apartado fueron obtenidas a partir de entrevistas 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, de donde 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.

Este grupo ha podido formarse prácticamente en todas las universidades que se celebraron los talleres con una participación media de 10 personas, en la que además de Vicerrectores/as, participaron, en algunos casos, Directores/as de Departamentos, Decanos/as, Directores/as de Secretariado, etc

⁸ Véase al respecto: Larrán y López (2009), Velázquez et al. (2005); Dahle y Neumayer (2001) y Newport et al. (2003).

fue analizada en mesas de trabajo por los diferentes grupos de interés y cuyas sugerencias formar parte de la propuesta que figura en el presente trabajo.

Por su especial interés, vamos a destacar de forma resumida los resultados derivados del análisis de expectativas de los diferentes grupos de interés y el análisis de los planes estratégicos bajo la perspectiva de la Responsabilidad Social en el marco del sistema universitario andaluz.

2.1. El Análisis de expectativas de los diferentes grupos de interés de las Universidades Públicas Andaluzas.

La elaboración de un documento de síntesis que recoja, compare e identifique las expectativas que sobre las universidades andaluzas tienen los diferentes grupos de interés nos ha llevado a realizar una serie de jornadas de trabajo en cada una de las universidades públicas andaluzas. En cada una de las mencionadas jornadas se han constituido diferentes mesas de trabajo para cada uno de los diferentes *stakeholders* o grupos de interés identificados en la Universidad (alumnos, personal de administración y servicios, personal docente e investigador, empresas del entorno, equipo directivo y sociedad en general). La necesidad de confirmar y conocer las expectativas de estos grupos de interés se convirtió en un punto crítico en el desarrollo del proyecto, quedando éste estructurado bajo los siguientes pasos:

- Recogida de información proveniente de los distintos grupos de interés universitarios.
- Tratamiento y sistematización de la información.
- Elaboración de un documento de síntesis y mapa de expectativas.

Las jornadas que se han desarrollado, las mesas que pudieron constituirse en cada una de ellas y el nivel de asistencia alcanzado puede observarse en el siguiente cuadro explicativo⁹. Cabe señalar que, a causa del nivel de participantes en determinados grupos de interés se tuvo que recurrir en algunos casos a formar una mesa de trabajo conjunta para más de un grupo de interés:

⁹ En la tabla no aparece la Universidad de Málaga, dado que las mesas se dividieron no atendiendo a grupos de interés sino a dimensiones de la responsabilidad social (económica, social y ambiental).

UNIVERSIDAD	FECHA	ASISTENCIA	MESAS DESARROLLADAS						ASISTENCIA MEDIA POR MESA
			PDI	PAS	ALUMNOS	SOCIEDAD	EMPRESA	DIRECTIVO	
PABLO DE OLAVIDE	19 MAYO 2008	15 PERSONAS	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5
CADIZ	9 JUNIO 2008	45 PERSONAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	7,5
GRANADA	10 JUNIO 2008	28 PERSONAS	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5,6
JAEN	12 JUNIO 2008	15 PERSONAS	SI	NO	NO	NO	NO	SI	7,5
CORDOBA	23 JUNIO 2008	38 PERSONAS	SI	SI	SI	SI		SI	7,6
HUELVA	25 JUNIO 2008	25 PERSONAS	NO	SI	SI	SI	NO	SI	6,25
ALMERIA	1 JULIO 2008	20 PERSONAS	SI	NO	SI			SI	6,6
SEVILLA	25 SEPTIEMBRE 2008	35 PERSONAS	SI	SI	NO	SI		SI	8,75

A partir de las expectativas recogidas en las diversas jornadas que se han desarrollado en las distintas universidades andaluzas, hemos realizado un análisis de las expectativas que tienen los distintos grupos de interés presentes en éstas. Con dicho estudio intentamos componer un mapa de expectativas que pueda servir como guía de comunicación entre la institución universitaria y sus diferentes grupos de interés. En dicho análisis no se puede menoscabar la importancia que se deriva de la necesidad de homogeneizar datos heterogéneos, ya que aunque existan muchas similitudes entre las distintas universidades analizadas, cada una de ellas vive una realidad distinta derivada de sus múltiples especificidades. Por ello, y en la medida de lo posible, en dicho proceso se ha intentado atender a la generalidad de la realidad universitaria andaluza. Como respuesta a esto hemos jerarquizado las distintas expectativas en base a criterios que priman la repetición del suceso en cada una de las mesas de trabajo sobre el grado de importancia asignado en cada una de ellas.

La metodología seguida durante las mesas de trabajo está basada en los principios de la técnica del grupo nominal¹⁰. En nuestro caso, los grupos de trabajo estaban constituidos por un número de componentes que iba de las 4 a las 10 personas, perteneciendo todos ellos a un mismo grupo de interés. Estos grupos o

¹⁰ Dicha técnica no es más que un método desarrollado para el fomento de la creatividad en grupos, con el propósito de incrementar la producción y la fuerza creativa del trabajo en grupo. La Técnica de Grupo Nominal trata de guiar el proceso de decisión asegurando una participación por igual de los miembros y una ponderación equilibrada de las ideas, incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas. Nace para reducir la falta de efectividad y eficiencia de muchas reuniones, eliminando o reduciendo las presiones psicológicas y sociales que funcionan en las dinámicas de grupos. En esta técnica se consigue dar tiempo para la reflexión, después de conocer la opinión de otros y está especialmente indicada en casos de identificación de problemas complejos, procesos de resolución de problemas, planificación de programas, etc.

mesas de trabajo contaban con un coordinador externo, a los cuales se les proporcionó previamente un documento sobre pautas de actuación, que guiaba dicha mesa. Éste disponía de un ordenador portátil con las herramientas ofimáticas necesarias a fin de facilitar la obtención y presentación de resultados.

El objetivo fundamental de las distintas mesas fue identificar y describir expectativas que el grupo de interés representado tiene sobre la Universidad. Los miembros de cada mesa señalaron expectativas que actualmente tienen en relación a cómo debe ser y actuar la Universidad con la cual ellos desearían relacionarse. El desarrollo y funcionamiento de dichas mesas siguió una metodología y protocolo previamente establecido.

Una vez recogido el trabajo de cada mesa de trabajo en cada Universidad (expectativas y su significado, ordenadas por orden de importancia), y tras realizar los ajustes necesarios, quedarán definitivamente identificadas las expectativas que formarán parte del decálogo propuesto para cada grupo de interés. Este análisis fue desarrollado por el grupo investigador atendiendo a los siguientes criterios: Frecuencia e Importancia otorgada en cada mesa de trabajo.

A partir de las expectativas recogidas en las diversas jornadas que se han desarrollado en las distintas Universidades andaluzas, hemos realizado un análisis de las expectativas que tienen los distintos grupos de interés presentes en éstas, destacando de forma resumida las cinco más valoradas por cada grupo.

Personal de Administración y Servicios (PAS)

1. *Plan de igualdad y conciliación entre vida familiar y laboral*
2. *Planificación de RRHH a largo plazo*
3. *Transparencia en la gestión y en la divulgación de información*
4. *Catálogos de servicios*
5. *Plan de carrera profesional para el PAS*

Personal Docente e Investigador (PDI)

1. *Universidad como modelo en el respeto de los derechos laborales: estabilidad, evaluación, promoción, salarios, convenios colectivos, desarrollo profesional, conciliación con vida familiar, clima laboral, etc*
2. *Mejora de recursos materiales y su distribución entre áreas. Asignación racional de recursos en docencia e investigación*
3. *Mejora del sistema de gestión medioambiental*
4. *Mejora de reconocimiento de la actividad desarrollada por el PDI*
5. *Salud y seguridad en el trabajo*

Alumnos/as

1. *Docencia de mayor calidad, más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales*
2. *Orientar y facilitar el acceso al mercado laboral*
3. *Mayor cooperación con otras universidades. Facilitar los intercambios*
4. *Mejora de la comunicación con el alumno. Difusión de las acciones desarrolladas*
5. *Mayor participación del alumnado en la vida universitaria y en la toma de decisiones*

Empresas

1. *Formar al alumno en capacidades y competencias. Mayor empleabilidad del egresado*

2. *Selección y contratación de proveedores siguiendo criterios de Responsabilidad Social*
3. *Agilizar los procedimientos administrativos*
4. *Mayor información y transparencia sobre procedimientos*
5. *Formación continua*

Sociedad en general

1. *Gestión interna de la Universidad transparente, eficaz y eficiente. Funcionamiento ejemplar en responsabilidad*
2. *Relación fluida y abierta con la sociedad civil (empresas, asociaciones)*
3. *Imponer a proveedores y clientes criterios de RS*
4. *Investigación responsable de acuerdo a las demandas sociales*
5. *Formación del alumno para poder integrarlo en la realidad social*

Una cuestión a destacar sobre este particular es la repetición en todos los grupos de mejorar la transparencia y comunicación entre las universidades y los diferentes grupos de interés, donde la memoria de sostenibilidad puede jugar un importante papel para lograr este objetivo y cumplir con dicha expectativa.

2.2. El Análisis de los Planes Estratégicos de las diferentes universidades públicas andaluzas.

Muchas son las instituciones de educación superior a nivel internacional que han empezado a adoptar en su gestión la planificación estratégica por diferentes razones, tales como proveerse de mejores técnicas de gestión, incrementar la satisfacción de sus usuarios principales, mejorar la eficiencia y reducir costes, orientar la consecución de objetivos, etc. (Kvavik y Voloudakis, 2002). No obstante, pocos son los trabajos académicos dirigidos a investigar la planificación estratégica en el ámbito universitario (Yakovlev, 2002; Siau y Messersmith, 2003; Wagner y Newell, 2004, 2006; Scott y Wagner, 2003; Worley et al, 2005; Swartz y Orgill, 2001; Kvavik y Voloudakis, 2002; Okunoye et al, 2008).

En España, desde mediados de los años noventa son muchas las universidades que han desarrollado experiencias de planificación estratégica. En la actualidad, la mayoría de las universidades españolas realizan planes estratégicos. Tanto la proliferación de los planes estratégicos como documento guía de la actuación universitaria como la creciente preocupación por su comunicación a los distintos grupos de interés es síntoma de la preocupación creciente en la Universidad española actual por responder a las expectativas de éstos. Igualmente, en el caso del sistema universitario andaluz, todas las universidades públicas disponen en la actualidad de un plan estratégico que actúa a priori como documento base en su funcionamiento organizativo, lo cual nos brinda la oportunidad de analizarlos bajo la perspectiva de responsabilidad social, así como la presencia u orientación hacia esta materia en las diferentes universidades. Esto nos permitirá poner de manifiesto la importancia otorgada a estos aspectos desde la propia dirección de las universidades.

Para llevar a cabo este análisis, hemos seguido la siguiente metodología basada en el análisis de contenidos:

- En un primer instante se analiza la definición de la misión y la visión de cada Universidad en su plan estratégico, puntualizando las referencias expresas relacionadas con el concepto de Responsabilidad Social.
- Posteriormente, se localizan las líneas de acción que guardan relación con el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social. Para ello adaptaremos la metodología seguida en la GRI (*Global Reporting Initiative*) a la realidad específica de la institución universitaria. Dicha guía define tres ámbitos principales de actuación en materia de Responsabilidad Social: la actuación medioambiental, las medidas encaminadas a satisfacer las demandas

El análisis parte de un estudio pormenorizado de cada uno de los planes estratégicos y tiene como objetivo conocer el grado de implantación de la Responsabilidad Social en las universidades públicas de Andalucía, buscando referencias expresas a acciones relacionadas con la misma, del que inferimos las siguientes conclusiones resumidas:

1. En estos momentos todas las universidades andaluzas disponen de un plan estratégico, aunque con diferentes grados de implantación.
2. No todas las universidades andaluzas tienen el mismo nivel de concreción en sus planes estratégicos, no siendo general el uso de indicadores para evaluar el nivel de cumplimiento de las diferentes líneas de acción, ni la fijación de los responsables de su ejecución, temporalidad o financiación vinculada.
3. Por otra parte, el nivel de transparencia sobre el grado de cumplimiento y seguimiento de dichos planes es bastante bajo.
4. Conclusiones similares a las anteriores, en cuanto al nivel de transparencia, las podríamos obtener a partir del grado de publicación electrónica de los presupuestos y sus liquidaciones.
5. En cuanto a las definiciones de misión o visión, las alusiones explícitas a la responsabilidad social son escasas. No obstante, se repite con frecuencia el compromiso de la institución con la cooperación, el entorno y el desarrollo sostenible. Igualmente valores como respeto, tolerancia, transparencia, igualdad, solidaridad y multiculturalidad son frecuentes en muchos de ellos.
6. Un porcentaje significativo de líneas de acción en los diferentes planes estratégicos se corresponden con diferentes aspectos de la Responsabilidad Social, en concreto el 56% por término medio.
7. La acción y el compromiso medioambiental está reflejado en casi la totalidad de los planes estratégicos, pero su desarrollo a través de acciones concretas es bastante escaso.
8. Todo aquello relacionado con los procesos de gestión interna y de comunicación, con la mejora de las condiciones laborales, y con la seguridad y salud laboral reciben una mayor atención por parte de estos documentos.
9. La preocupación por generar riqueza y desarrollo en el conjunto de la sociedad es menor que la existente por mejorar el uso de sus propios recursos económicos.

3. ESTRUCTURA DE LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Tomando como base todos los antecedentes e información obtenida de cada una de las fases que configuran la metodología, presentamos a continuación la estructura e ítems de la memoria propuesta, donde por brevedad vamos a obviar algunos aspectos importantes de la misma como: Periodo que cubre la memoria., Fecha de la memoria anterior, Ciclo de presentación de memorias, Punto de contacto.

Por otra parte, dadas las peculiaridades y función social de las universidades, más que integrar la memoria de sostenibilidad en las Cuentas Anuales, la información económica-financiera debiera estar resumida y enlazada en la Memoria de Sostenibilidad (MS). En este sentido la MS integraría todos los aspectos de la organización.

Con respecto a la estructura, aunque se ha respetado parcialmente la de la Guía del GRI, hemos huido de una memoria segmentada por tipos de actividades o estructuras orgánicas de la Universidad, tratando de segmentarla tomando como base

los compromisos e impactos de las diferentes actividades en los distintos grupos de interés.



3.1. DECLARACIÓN DEL MÁXIMO RESPONSABLE¹¹

Se recogerá en una Carta de presentación del Rector o Rectora y del Presidente o Presidenta del Consejo Social, en la que se refleje el compromiso para elaborar una memoria donde se recoja un modelo de Universidad responsable y comprometida con el desarrollo social, económico y medioambiental.

De acuerdo con el GRI esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto (1-3 años), a medio (3-5 años) y a largo plazo (5-10), en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social. La declaración y de acuerdo con la guía GRI, deberá incluir:

- Las prioridades estratégicas y asuntos clave a corto/medio/largo plazo en lo referente a la sostenibilidad, incluyendo el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional y su relación con la estrategia organizativa, y el éxito a largo plazo. En el caso universitario, adicionalmente sería interesante destacar la adhesión a pronunciamientos de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) sobre este particular y, en concreto, los relacionados con la Calidad Ambiental y el Desarrollo Sostenible.
- Las tendencias de mayor alcance (macroeconómicas o políticas, por ejemplo) que afecten a la organización y que puedan influir sobre sus prioridades en materia de sostenibilidad.
- Los principales eventos, logros y fracasos que se registren durante el periodo cubierto por la memoria.
- Perspectivas de desempeño con relación a los objetivos.
- Panorama de los principales desafíos y metas de la organización para el próximo año y objetivos para los siguientes 3-5 años.
- Otros asuntos referentes al enfoque estratégico de la organización

3.2. PERFIL ORGANIZATIVO

Para el caso de las universidades hemos optado por la siguiente estructura¹²:

¹¹ En la guía GRI aparece este punto dentro del apartado de Estrategia y Análisis.

- **Ámbito de aplicación:** En este caso habría que hacer referencia a la inclusión o no de aquellas entidades donde la Universidad participe mayoritariamente, controle o ejerza una influencia notable. En definitiva, la memoria tendría que hacer referencia a la propia Universidad y a todas las unidades que son consolidables a efectos de la elaboración de información económica-financiera.
- **Localización geográfica.**
- **Misión y Visión de la Universidad** enfatizando los valores y compromisos como Universidad socialmente responsable.
- **Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.**
- **Códigos de Buen Gobierno¹³ implantados:**
 - o Definición de competencias y responsabilidades del equipo de gobierno y los consejeros.
 - o Participación en términos absolutos y relativos de los diferentes grupos de interés (PAS, PDI, agentes externos, alumnos) en órganos de decisión y representación.
 - o Participación total y relativa de cargos ejecutivos en Consejo de Gobierno.
 - o Competencias, Funciones y Composición de Comisiones relacionadas con la Responsabilidad Social. Mientras que no existan Comisiones de Responsabilidad Social como tales, se informaría de las Comisiones de Acción Social, y de Seguridad y Salud Laboral.
 - o Publicidad (Temporal, Documental): En este apartado habría que informar del compromiso o no de tiempos mínimos que deben mediar entre una convocatoria y la celebración de un órgano de gobierno, así como de la obligación de disponer con un tiempo de antelación determinado de la documentación oportuna.
 - o Garantías de derechos: mecanismos temporales y documentales para que los grupos de interés puedan hacer llegar a los órganos de gobierno alegaciones o consideraciones a determinadas propuestas de decisiones antes de ser aprobadas.
- **Códigos de Conducta aprobados¹⁴.**

¹² En este apartado, según el GRI, habría que informar de los siguientes extremos:

1. Nombre de la organización.
2. Principales marcas, productos/servicios.
3. Estructura operativa de la organización.
4. Localización de la sede principal.
5. Número países en los que opera y nombre en los que desarrolla actividades significativas.
6. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.
7. Mercados servidos.
8. Dimensiones de la organización (empleados, ventas netas, capitalización tal, etc.).
9. Cambios significativos en tamaño, estructura y propiedad de la organización.
10. Premios y distinciones.

¹³ Se entiende por Códigos de Buen Gobierno a los pronunciamientos formales de valores y buenas prácticas de los órganos de gestión y administración de la organización, enunciados con el carácter de precepto a cumplir por todas las personas que componen dichos órganos, de manera muy especial el Consejo de Gobierno en el ámbito universitario.

¹⁴ Se entiende por código de conducta la expresión formal de valores y buenas prácticas de la organización, enunciado con carácter orientador y normativo y con el rango de precepto a cumplir por todos los miembros de la organización.

- Plan Estratégico: Informar de su existencia y temporalidad facilitando en la Memoria la forma de acceder al mismo, así como a los informes sobre su nivel de cumplimiento.
- Organigrama (Vicerrectorados, Direcciones Generales, Comisionados).
- Composición de los Órganos Centrales (Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro, Consejos de Departamento, Juntas de Centro). En todos los casos habría que facilitar enlaces a sus reglas de funcionamiento.
- Premios, menciones de calidad, excelencia y distinciones recibidas, tanto por la Universidad como por cada uno de sus miembros (por ejemplo: premios, etiquetas de calidad, posicionamiento en rankings nacionales e internacionales, etc.).
- Adhesión a pronunciamientos de carácter social y/o ambiental (estándares acordados a nivel nacional, internacional, códigos de conducta y principios).
- Mecanismos de los estudiantes y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
- Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.
- Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la Universidad apoya.
- Empresas/Fundaciones en las que la institución universitaria tiene participación.

3.3. RECURSOS

Aunque este apartado en la guía de la GRI aparece dentro de Perfil y Organización, dada su importancia hemos preferido separarlo en un punto concreto y diferenciado.

ESTRUCTURA OPERATIVA:

- Centros propios y adscritos distribuidos por campus (enlaces).
- Departamentos (enlaces).
- Otros Centros (p.e.: Centros de Idiomas) (enlaces).
- Institutos de Investigación, Centros de Investigación, Fundaciones (enlaces)
- Servicios a la Comunidad universitaria (enlaces).
- Áreas Administrativas y de Gestión (enlaces).
- Cambios que se han producido en tamaño o estructura en el último año.

OFERTA FORMATIVA:

- Oferta de títulos reglados y propios por Ramas, Campus y Centros (enlaces).
- Cambios producidos en el año al que se refiere la memoria con respecto al anterior.

RECURSOS HUMANOS:

- Plantilla Comparada con respecto al año anterior, segmentada por categorías diferenciando PAS (funcionarios¹⁵ y laborales¹⁶) y PDI (funcionarios¹⁷ y laborales¹⁸). Igualmente, habría que indicar el porcentaje de mujeres en cada una de las categorías, así como en el total.

¹⁵ Como mínimo habría que diferenciar entre funcionarios de carrera y funcionarios interinos.

¹⁶ Como mínimo habría que diferenciar entre laborales fijos y laborales eventuales.

¹⁷ Habría que diferenciar:

Catedráticos de Universidad
 Profesores Titulares de Universidad
 Catedráticos de Escuela Universitaria
 Profesores Titulares de Escuela Universitaria

¹⁸ Habría que diferenciar:

Profesor Contratado Doctor
 Ayudante Doctor

En este caso es importante que las plantillas hagan referencia a la media anual y en términos de equivalencia a tiempo completo.

- Evolución de la Edad Media /Categoría/Sexo.
- Evolución de las Becas y Contratos laborales con cargo a proyectos/contratos/ convenios de Investigación.
- Evolución de los Gastos Salariales totales (sueldos, pensiones y otras prestaciones e indemnizaciones por despido).
- Evolución del Coste Salarial medio por categoría y unitario.
- Evolución del Número de Grupos e investigadores del PAIDI.

RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS:

- Evolución del número y puestos de aulas, seminarios, aulas de informática, despachos de profesorado, puestos de trabajo, laboratorios docentes, talleres y laboratorios de investigación.
- Evolución de las Bibliotecas: puestos de lectura, número de libros, bases de datos, revistas electrónicas, libros electrónicos, servicios y actividades complementarias.
- Red Inalámbrica (Existencia y alcance).
- Evolución de los Ordenadores disponibles para alumnos en términos absolutos y relativos (diferenciando los disponibles en aulas, bibliotecas, portátiles para préstamos, etc.).
- Evolución de los metros cuadrados de superficie dedicados a aulas y seminarios, aulas de informática, laboratorios docentes, talleres, laboratorio de investigación, despachos profesorado, biblioteca, salones de actos, salas de reuniones, salas de exposiciones, salas de reuniones, aparcamientos, zonas verdes y otros servicios (comedores, copistería, etc.).
- Evolución de las plazas de alojamiento propias y concertadas para estudiantes y profesores visitantes.

INFORMACIÓN ECONÓMICA:

- Presupuestos de los dos años últimos aprobados y liquidados (enlace).

Ingresos totales presupuestados y liquidados desglosados por:

CAP. 3 PRECIOS PUBLICOS Y OTROS INGRESOS

CAP. 4 TRANSFERENCIAS CORRIENTES

CAP. 5 INGRESOS PATRIMONIALES

CAP. 7 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL

CAP. 8 ACTIVOS FINANCIEROS

Gastos totales presupuestados y liquidados desglosados por:

CAP. 1 GASTOS DE PERSONAL

CAP. 2 GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SERVICIOS

CAP. 3 GASTOS FINANCIEROS

CAP. 4 TRANSFERENCIAS CORRIENTES

CAP. 6 INVERSIONES REALES

CAP. 8 ACTIVOS FINANCIEROS

CAP. 9 PASIVOS FINANCIEROS

- Evolución del importe y descripción de inversiones realizadas en infraestructuras.
- Evolución del importe total destinado a la investigación (incluye becas de investigación), así como del porcentaje que representa con respecto al total del presupuesto.

Profesor Colaborador
Ayudante
Profesor sustituto
Asociados a tiempo parcial
Asociados de Ciencias de la Salud

- Evolución del importe destinado a becas, ayudas, donaciones (distribuido por diferentes grupos de interés).
- Enlace a Cuentas Anuales e Informe de Gestión.
- Evolución de detalle de los servicios subcontratados y su coste.
- Estado de Valor Añadido (Origen y Aplicación) a partir de presupuestos liquidados:

APLICACIÓN	%	ORIGEN	%
Personal Empresas Alumnos Sociedad Administración		Tasas y Precios Ing. procedentes de empresas Ing. procedentes administración autonómica Ing. procedentes administración central Ing. Procedentes de administración europea	
TOTAL	100	TOTAL	100

- Coste de los servicios ofertados (Acción a largo plazo).
- Coste por egresado y titulación
- Estudio del impacto económico de la universidad en la economía provincial (Acción a medio y largo plazo).

3.4. COMPROMISO CON EL ALUMNADO

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA FORMATIVA:

- Evolución del total de alumnos matriculados por centros, titulaciones, ramas y campus diferenciando género.
- Ídem de equivalentes a Tiempo Completo.
- Ídem de nuevo ingreso.
- Ídem egresados.

EL COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL

- Campañas de orientación en institutos.
- Programas de tutorización.
- Programas de tutorización de prácticas.
- Programas de orientación laboral.
- Programas de orientación al autoempleo (emprendedores).
- % de titulaciones de la Universidad con plan de pasarelas de FP para acceso a titulaciones universitarias.
- % de titulaciones con planes de adaptación/nivelación.

EL COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN DOCENTE:

- Evolución de las Asignaturas en el Campus Virtual (%).
- Porcentaje de asignaturas troncales, obligatorias y optativas que utilizan TICs¹⁹.
- % Implantación del Sistema de Innovación Docente en las titulaciones²⁰.
- Nº de alumnos matriculados en asignaturas del Campus Andaluz Virtual
- Actuaciones realizadas por la universidad de cara a la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior

¹⁹ Entendiendo por "utilización de las TICs" la existencia de los siguientes requisitos mínimos: Temario completo en red, Actividades Académicamente Dirigidas (ADD) on-line, tutoría virtual y criterios de evaluación.

²⁰ No se contemplarán las dobles titulaciones al ser éstas una reordenación de estudios y no una titulación propiamente dicha.

EL COMPROMISO CON LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y LOS VALORES:

- Evolución de las Prácticas y visitas a Empresas por título, rama, titulación (%). (Enlazar con Listado de empresas e instituciones que colaboran)
- Actividades, Recursos, Estudios e impactos relacionados con la Inserción laboral.
- Actividades, Recursos, Estudios e impactos relacionados con el Autoempleo.
- Mostrar las evidencias del impacto de las actuaciones realizadas para la mejora de la inserción laboral y la eficiencia interna del proceso formativo.
- Actividades, recursos y participantes relacionados con la Formación en Lenguas.
- Porcentaje de alumnos que al finalizar tengan al menos un conocimiento acreditado de un segundo idioma.
- Evolución de los créditos matriculados impartidos en otro idioma, excluidas aquellas asignaturas que son obligatorias para obtener el título correspondiente.
- Oferta y Demanda formativa relacionada con la ética y la responsabilidad social.

EL COMPROMISO CON LA INTEGRACIÓN:

- Actividades, Recursos e impactos relacionados con la discapacidad.
- Existencia de estudios sobre barreras arquitectónicas y porcentaje de aplicación o eliminación.
- Actividades, recursos e impactos relacionados con la Atención Psicopedagógica

EL COMPROMISO CON LA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DEL ALUMNADO:

- Canales de comunicación y representación de los alumnos a nivel de toda la Universidad (incluir enlaces).
- Actividades dirigidas a fomentar la participación e implicación.
- Organizaciones estudiantiles.

EL COMPROMISO CON LA MOVILIDAD:

- Evolución total y porcentual de Movilidad (Entrantes/Salientes), diferenciando programas nacionales e internacionales de intercambios.
- Actividades y Recursos para fomentar la movilidad.
- Evolución de las Becas Movilidad.
- Evolución de otras becas (Comedor, Transporte, iniciación investigación, etc.)

EL COMPROMISO CON EL RENDIMIENTO DEL PROCESO FORMATIVO:

- Evolución de las tesis doctorales leídas.
- Evolución de la Tasa de Presentados (proporción de créditos superados respecto a créditos matriculados).
- Evolución de la Tasa de Éxito (% de alumnos aprobados sobre el total de presentados a examen).
- Evolución de la Tasa de Eficiencia (% de créditos superados sobre créditos matriculados referidos a graduados en dicho curso).
- Evolución de la Tasa Duración de Estudios (promedio de duración real con respecto al itinerario referido a graduados en el curso).
- Evolución de la Tasa de Abandono (% de alumnos que debieran titularse el curso anterior que no se han matriculado ni en el curso evaluado ni en el anterior).

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN:

- Con el profesorado
- Con las asignaturas
- Con los recursos
- Índices de Satisfacción (evolución).

3.5. COMPROMISO CON EL PERSONAL

COMPROMISO CON LA FORMACIÓN:

- Participación del Personal en el diseño de las estrategias y programas formativos.
- Actividades formativas diferenciadas entre PAS y PDI (Horas de formación, Número de participantes), diferenciando especialmente aquella formación relacionada con los distintos aspectos de la Responsabilidad Social.
- En las actividades formativas del PAS distinguir las instrucciones de servicio del resto, así como las que se efectúan dentro y fuera de la jornada laboral.
- Evolución de Horas de formación por empleado y por categoría.
- Satisfacción del personal con la formación recibida.

COMPROMISO CON LA ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS:

- Existencia de estudios de cargas de trabajo y medidas efectuadas para corregir desequilibrios, donde se incluya a todo el personal (Becarios, Personal contratado con cargo a fundaciones, etc.).
- Relación entre Capacidad Final y Actividad de las diferentes áreas de conocimiento (valores máximos, mínimos, media y desviación).
- Evolución de la relación PAS/PDI.

COMPROMISO CON LA IGUALDAD:

- Descripción de las políticas dirigidas a la igualdad de oportunidades, así como de los sistemas de seguimiento que garanticen el cumplimiento y los resultados de tales políticas.
- Composición del equipo de dirección atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad, si se considera relevante.
- Representación Femenina de Catedráticas e Investigadoras principales²¹.
- % de las personas pertenecientes a los órganos de gobierno y representación²² que sean nombrados por designación (no electos) y estén ocupados por mujeres.
- Medidas incentivadoras y/o facilitadoras de la participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección, especialmente planes de conciliación familiar.

COMPROMISO CON LA CARRERA PROFESIONAL:

- Evolución del Número de Ayudas y Cuantía del Plan Propio de Investigación.
- Evolución de los sexenios (Sexenios reales/Sxenios potenciales).
- Puntos PAIDI (valores máximos, mínimos, media desviación).
- Movilidad del PDI.
- Porcentaje de funcionarios respecto a PDI equivalentes a tiempo completo.
- Porcentaje de personal en formación²³ respecto a PDI equivalentes a tiempo completo.
- % de ayudantes y becarios homologados con docencia existentes a 1 de enero que tengan la evaluación favorable por el programa DOCENTIA o sistema equivalente.
- % de plazas convocadas en los últimos tres años para el PAS que sean de promoción interna.

²¹ Proyectos, grupos de investigación del PAIDI, contratos OTRI, etc.

²² Indicados en el artículo 13 de la L.O.U.

²³ Se considera personal en formación a los ayudantes no doctores y becarios de convocatorias públicas y competitivas, con docencia, durante todo el periodo de la beca.

- Medidas y acuerdos adoptados para la promoción de PDI con acreditación superior a la plaza que ocupe.
- % de plazas convocadas en los dos últimos años de promoción interna, desglosadas por categorías.
- % de PAS y PDI que haya promocionado en los últimos tres años.
- Existencia de criterios de Responsabilidad Social en la contratación y estabilización del personal.
- Cumplimiento de planes de promoción.

COMPROMISO CON LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR:

- Medidas adoptadas para el fomento y desarrollo de la conciliación de la vida familiar/laboral, tales como la flexibilidad de horarios, reducciones de jornadas en situaciones especiales, o cualquier otra iniciativa adoptada sobre este particular (Guarderías, Talleres de Verano para hijos/as de la comunidad universitaria, etc.).

COMPROMISO CON LA ACCIÓN SOCIAL:

Existencia de baremos de compensación de desigualdades y Evolución de tipos de ayudas de acción social tales como:

- Subvenciones de precios públicos de matrícula.
- Escuelas infantiles y talleres de verano para los hijos de los miembros de la comunidad universitaria.
- Retribución complementaria a los trabajadores que causan baja por enfermedad o accidente laboral, para que mantengan su nivel salarial.
- Programa de intercambio de vacaciones del PAS/PDI.
- Sistema de anticipos reintegrables.
- Contribución a los Planes de Pensiones.
- Incentivos a la Jubilación.
- Ayudas extraordinarias.
- Otras.

COMPROMISO CON LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL:

- Índices de satisfacción de PAS y PDI.
- Clima laboral: datos encuestas realizadas (Acción a medio y largo plazo).
- Acciones de comunicación tendentes a promover hacia el exterior las competencias del personal universitario y los servicios que presta.
- Indicadores de retención de los últimos tres años (Número de efectivos a tiempo completo que producen baja voluntaria con respecto al total).

COMPROMISO CON LA MEJORA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES:

- Campañas de promoción de la salud y de hábitos de vida saludable, incluidas las actividades deportivas
- Actividades encaminadas a la promoción de dietas saludables en comedores y restaurantes universitarios.
- Actividades formativas de prevención y riesgos (Tipología, participantes).
- Otras actividades no formativas relacionadas con la prevención y la seguridad laboral.
- Reconocimientos médicos, vacunaciones, detección enfermedades (Tipología y participantes).
- Tasas de absentismo, accidentes y daños laborales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (incluidos los trabajadores subcontratados).

3.6. COMPROMISO SOCIAL

EL COMPROMISO CON LA INSERCIÓN DE LOS TITULADOS EN LA SOCIEDAD:

- % de titulados que encuentran su trabajo en el primer año después de terminar sus estudios.
- % de titulados insertados en el primer año después de terminar sus estudios y que trabajan en actividades relacionadas con su especialización.

- % de titulados que se insertan laboralmente en actividades relacionadas con su titulación en los 5 años siguientes a la terminación de sus estudios.

EL COMPROMISO CON LA PROYECCIÓN DE LA CULTURA:

- Recursos, Organización, Actividades e impactos relacionados con la Extensión Universitaria.
- Actividades y servicios universitarios prestados para beneficio público gratuitamente o mediante compromisos comerciales, etc.

EL COMPROMISO CON EL DEPORTE:

- Recursos, Organización, Actividades e impactos relacionados con la Actividad Deportiva, diferenciando las dirigidas al Personal, Alumnado y personas no pertenecientes a la Comunidad Universitaria.

EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA O COLECTIVOS SOCIALES:

- Donaciones (Cantidades, finalidad, objetivos) diferentes a las dirigidas a la comunidad universitaria.
- Colaboración con diferentes colectivos: Descripción y objetivos.
- Canales de comunicación

EL COMPROMISO CON LOS VALORES SOCIALES:

- Recursos, Organización, Actividades e Impactos relacionados con el Voluntariado y la Participación Social
- Recursos, Organización, Actividades e Impactos relacionados con la Migración e Interculturalidad.
- Recursos, Organización, Actividades e Impactos relacionados con la Igualdad.
- Investigación Social (grupos, proyectos, clasificación, participantes).
- Incentivos a la investigación sobre Responsabilidad Social.
- Medidas tomadas para introducir criterios de sostenibilidad en la Investigación.
- Medidas tendentes a acercar los resultados de la investigación a la sociedad en general.

EL COMPROMISO CON LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO:

- Adhesión al Código de Conducta de las Universidades en materia de cooperación al desarrollo²⁴.
- Recursos, Organización, Actividades e Impactos relacionados con la Cooperación internacional.
- Convenios de desarrollo y financiación.
- Investigación sobre Cooperación Internacional (grupos, proyectos, participantes).
- % de Participación de docentes e investigadores en programas y redes de movilidad y cooperación internacional.
- % del profesorado (incluidos profesores invitados) procedente de una universidad o institución de Educación Superior extranjera.
- % de personal de la Universidad con responsabilidades en cargos públicos ajenos a la propia universidad.

EL COMPROMISO CON NUESTROS MAYORES:

- Aula de Mayores: Organización, Recursos, Actividades e Impactos.
- Mayores de 25 años: Organización, Recursos, Actividades e Impacto.

²⁴ El Código de Conducta de las Universidades en materia de cooperación al desarrollo es un documento elaborado por la Comisión de Cooperación al Desarrollo adscrita al CEURI (Comité Español Universitario de Relaciones Internacionales) y aprobado por éste el 23 de junio de 2006, que representa la voluntad compartida por parte de las Universidades que integran la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) de acomodar la Cooperación Universitaria al Desarrollo a las pautas que en él se establecen.

- Otras fórmulas de acceso recogidas en el RD 1892/2008: Organización, Recursos, Actividades e Impacto.

LA OPINIÓN DE LA SOCIEDAD:

- Valoración sobre el grado de satisfacción percibido por la sociedad en el desarrollo de las actividades de la Universidad. Dicha valoración será efectuada por la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y la Acreditación Universitaria (AGAE) de acuerdo con el Contrato Programa 2008 entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y las diferentes universidades públicas andaluzas.

3.7. COMPROMISO AMBIENTAL

POLÍTICA Y GESTIÓN AMBIENTAL:

- Política Ambiental: Existencia de planes ambientales a largo plazo (incluir enlace).
- Adhesión de la Universidad a los documentos de la CRUE en materia ambiental²⁵.
- Sistemas de Gestión Ambiental: La gestión medioambiental debe ser entendida como una parte del sistema de gestión global de la entidad, si bien con la particularidad de que debe hacer referencia a los aspectos medioambientales y extenderse a todas las actividades llevadas a cabo en dicha organización, en concreto, la gestión orientada a la prevención, reducción, minimización y eliminación del impacto medioambiental negativo que ocasiona o puede ocasionar la Universidad. En este apartado, habrá que hacer referencia a los sistemas utilizados: sistemas basados en normas ISO o EMAS, conducentes a certificaciones, o bien sistemas participativos para campus basados en los procesos de Agenda XXI, así como la estructura organizativa sobre la que se soporta este apartado de la gestión universitaria.
- Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.

EL COMPROMISO CON LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO:

- Evolución del consumo directo de energía eléctrica. Expresarlo en (KW).
- Evolución del consumo directo de calefacción. Expresarlo en unidades físicas.
- Elaboración de auditorías energéticas (% de alcance).
- Medidas tendentes a la reducción de consumo energético.
- Producción de energía alternativa: En este caso habrá que indicar propiedad y coste de la inversión, autoconsumo y venta de energía.
- Utilización de diseños de energía eficiente.
- Instalación de sistemas de ahorro de energía eléctrica.
- Planes de rediseño de edificios.
- Nuevos edificios.

EL COMPROMISO CON LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA:

- Consumo total de agua.
- Medidas tendentes a la reducción del consumo de agua.
- Elaboración de auditorías de consumo de agua (% de alcance).
- Agua captada directamente para su consumo.
- Usos del agua (riego, saneamiento, consumo humano, instalaciones deportivas, etc.).
- Cantidad y usos de agua reutilizada.

²⁵ En este caso, se estaría haciendo referencia a los elaborados por el Grupo de Trabajo de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) sobre calidad ambiental y desarrollo sostenible, formado por los responsables de medio ambiente de las universidades españolas, sobre los siguientes apartados: Cultura preventiva, Sostenibilización Curricular, Mejoras ambientales en edificios y Compra verde.

- Existencia de de protocolos de prevención de la contaminación de las aguas residuales por sustancias contaminantes: en laboratorios, cocinas, talleres, etc.
- Planes de rediseño de edificios.
- Nuevos edificios.

GESTIÓN DE RESIDUOS:

- Cantidad total de residuos generados, desglosados por tipos y destinos (en unidades físicas).
- Consumo de productos reciclados desglosados: papel, tóner, etc. (en unidades físicas).
- Existencia de procedimientos y protocolos establecidos en la gestión de los distintos residuos (facilitar enlace).
- Toneladas de basura de comedores.

COMPROMISO CON LA REDUCCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN ACÚSTICA:

- Existencia de estudio de mapa de ruidos para cada uno de los edificios, identificando: fuentes de emisión de ruido, horarios y frecuencias de las emisiones, intensidad de las mismas, etc.
- Medidas tendentes a la reducción de ruidos.

COMPROMISO CON LA REDUCCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA:

- Emisiones de gases invernadero en toneladas de equivalente de CO₂.
- Otras emisiones atmosféricas de importancia.
- Existencia de procedimientos establecidos para el tratamiento de los gases antes de su emisión a la atmósfera (Incluir enlaces).
- Medidas tendentes a la reducción del uso de vehículos particulares en la comunidad universitaria: autobuses, bicicletas, etc.

COMPROMISO CON LA SENSIBILIZACIÓN E INVESTIGACIÓN AMBIENTAL:

- Actividades de concienciación ambiental (Actividades, impacto, tipo de participantes).
- Investigación Medioambiental (Grupos, proyectos, participantes).

CUMPLIMIENTO CON LA NORMATIVA:

- Número de incumplimientos de la ley en materia ambiental en los últimos años.

ESPACIOS NATURALES

- Localización y tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas
- Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.
- Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos *hábitats* se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.
- Impacto de la actividad universitaria en la biodiversidad de la zona y en el medio ambiente.

3.8. COMPROMISO CON EL SECTOR EMPRESARIAL Y LAS INSTITUCIONES²⁶

COMPROMISO CON LA COLABORACIÓN EMPRESARIAL:

- Cátedras Universidad-Empresa (descripción, objetivos, actividades, participantes).
- Fundaciones Universidad-Empresa (objetivos, patronos, actividades).
- Empresas participadas por la Universidad (participación, actividad, finalidad).

²⁶ En este apartado se haría necesario desglosar la información que corresponda en PYMEs, Grandes Empresas e Instituciones.

- % del PDI que participa en consejos de administración o equivalentes en empresas basadas en el conocimiento.
- % de los doctores egresados en los últimos diez años que se insertan en el tejido socioeconómico no universitario.
- % de los egresados en los tres años siguientes a la graduación crean su propia empresa.
- % de los egresados en los tres años siguientes a la graduación que encuentran empleo acorde con su titulación.
- % de los PDI que tengan contratos de colaboración con empresas con actividad demostrada.
- Existencia de Criterios de RSC en la contratación y selección de suministradores/proveedores.
- Establecimiento de criterios y condiciones especiales con aquellas empresas que desarrollen proyectos que logren la inserción laboral de aquellos colectivos más desfavorecidos.
- Porcentaje del valor total de bienes comprados que fueron registrados con marca social o medioambiental y/o programas certificados, desglosados por tipos.
- Porcentaje de contratos pagados en conformidad con los términos acordados, con exclusión de las sanciones estipuladas.
- Relación pormenorizada de las políticas y procedimientos necesarios para valorar la actuación sobre los derechos humanos con respecto a la cadena de suministro y los contratistas, así como los sistemas de seguimiento y sus resultados.

COMPROMISO CON LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS E INVESTIGACIÓN:

- Actividades para estimular la transferencia de conocimientos.
- Actividades para la difusión de la oferta científica-tecnológica y humanista y el conocimiento de la demanda.
- Número de empresas basadas en el conocimiento generadas en la Universidad (spin-off).
- Evolución de Ingresos totales y relativos de la Universidad procedentes de la investigación y de la transferencia de conocimiento.
- Evolución de Fondos externos totales y relativos procedentes de convocatorias autonómicas, nacionales y europeas.
- Evolución de proyectos competitivos (Tipología, Número, participantes).
- Evolución de derechos reconocidos por patentes que estén en explotación por la propia Universidad o que hayan sido adquiridas por terceros para su explotación.
- Evolución de Ingresos obtenidos al amparo del artículo 83 de la LOU (Número de contratos, participantes).
- Medidas tendentes a la agilización de procedimientos de contratación con el exterior.

3.9. COMPROMISO CON LA MEJORA CONTÍNUA

COMPROMISO CON LA ATENCIÓN A LAS SUGERENCIAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE PRODUZCAN EN EL SENO DE LA UNIVERSIDAD:

- Resumen estadístico de quejas, sugerencias, reclamaciones segmentadas por categorías y tiempos medios de respuesta.
- Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
- Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.

- Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.
- Enlace a la Memoria del Defensor Universitario.
- Enlace a la Memoria de la Inspección General de Servicios.

COMPROMISO CON LA EVALUACIÓN:

- % de Títulos evaluados
- Porcentaje de títulos propios donde se han establecido sistemas de garantía de la calidad.
- % de títulos propios de postgrado que hayan obtenido la evaluación favorable por la AGAE.
- En el caso de no haberse concluido el proceso de evaluación por la AGAE se informará de los presentados.
- % de Servicios evaluados y con certificados.
- % Implantación de Contrato Programa con centros de gasto: Los Contratos Programas han de incluir financiación afectada a los resultados alcanzados.
- Nivel de Implantación efectiva de los servicios y herramientas digitales corporativas: @FIRMA, @RIES, MODEL@, NOT@RIO, NOTIFIC@, PAGO TELEMATICO, COMPULS@, TREW@, W@NDA, W@ARDA.
- % de que servicios tengan establecidos el mapa de procesos y documentados sus procesos clave.
- Cartas de Servicios (enlaces).
- % de efectivos de PAS donde se realice²⁷ la implantación efectiva del Plan de Gestión por competencias.
- Proyectos de mejora (Financiación y clasificación: gestión e innovación docente).
- Nivel de cumplimiento del Plan Estratégico y compromisos electorales.
- Evaluación de indicadores contenidos en la memoria, cambios y motivos.

4. CONCLUSIONES

Como ya adelantábamos en la introducción, desde este proyecto se ha pretendido enfatizar la necesidad de que las Universidades adquieran una completa conciencia de su dimensión social y de la necesidad de elaborar informes técnicos de Sostenibilidad que apoyen la apuesta definitiva de las mismas por su interacción e integración en el entorno en el que desarrollan su actividad. La elaboración de un modelo de Memoria de Responsabilidad Social normalizado en sus aspectos básicos para todas las universidades andaluzas permitiría, además, fomentar un proceso de benchmarking entre universidades que facilitaría las comparaciones claras y adecuadas, así como la identificación de las mejores prácticas como elemento esencial de aprendizaje.

No obstante, y en el caso particular de las universidades andaluzas, somos conscientes de que no son pocas las actividades desarrolladas y estructuras creadas en aspectos íntimamente relacionados con la responsabilidad social, fallando quizás los esfuerzos de comunicación para poner en valor los mismos ante la sociedad y los diferentes grupos de interés. Por tanto, el implantar de forma homogénea y normalizada una memoria de sostenibilidad en las universidades andaluzas, aparte de propiciar una posición de liderazgo en este sentido con respecto a las universidades de nuestro país y a nivel internacional, va a posibilitar la comparabilidad y la identificación constante de las mejores prácticas para motivar un cambio permanente y

²⁷ Que hayan cumplido todos los requisitos que dan derecho a la percepción de la cuantía correspondiente al segundo nivel del Acuerdo sobre el complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios de las universidades andaluzas.

continuo tendente a la excelencia en este ámbito, cada vez más importante en la gestión. En definitiva, la implantación futura de estos aspectos en las universidades andaluzas permitirá incrementar la contribución de las mismas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales, que se traduzcan para la sociedad en un retorno satisfactorio de los recursos destinados a financiarlas, tomando la transparencia un valor clave y estratégico en este proceso.

Para garantizar la objetividad y coherencia de la metodología y los contenidos de la Memoria de Responsabilidad Social una vez elaborada, se debieran aplicar los niveles de autocalificación previstos por el Global Reporting Initiative (GRI). Posteriormente, cada Universidad podrá solicitar al GRI que compruebe la autocalificación. Es fundamental que las universidades cuenten con un sistema de verificación externa de sus Memorias de Responsabilidad Social, lo que las hará más creíbles, mucho más si la verificación es internacional.

Las Memorias de Responsabilidad Social de cada Universidad, y del conjunto del Sistema Universitario Andaluz, se convertirán en el documento integrador de toda la información que la Universidad debe trasladar a la Sociedad a la que se debe. Será el reflejo del grado de consecución de los compromisos que la institución tiene con los distintos grupos de interés, y se instituirá como el instrumento estratégico fundamental para asegurar la sostenibilidad de las universidades.

5. BIBLIOGRAFÍA

ADOMSENT, M., GODEMANN, J. y MICHELSEN, G. (2007): "Transferability of approaches to sustainable development at universities as a challenge". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 8. Nº 4. Pp. 385-402.

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

BAETZ, M.C. y SHARP, D.J. (2004): "Integrating Ethics Content into the Core of Business Curriculum: Do Core Teaching materials Do the Job?". *Journal of Business Ethics*. 51. 53-63.

BUCHAN, G.D., SPELLERBERG, I.F. y BLUM, W.E.H. (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 HEGARTY, W.H. (1999): "Some Determinants of Student Corporate Social Responsibility Orientation". *Business and Society*. 38 (2). 188-205.

CARROLL, A.B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*. 4 (4). 497-505.

CARROLL, A.B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*. 34. 39-48.

CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social responsibility. Evolution and Definitional Construct". *Business & Society*. 38 (3). 268-295.

CARROLL; A.B. y BUCHHOLTZ, A.K. (2000): *Ethics and Stakeholder Management*. 4th Edition. South-Western College Publishing.

CHICHARRO, M. y ALONSO, I. (2007): *La Responsabilidad Social en el Mapa Estratégico de las Universidades Públicas*. Universidad de Castilla-La Mancha. XIII Encuentro ASEPU (2007).

CIURANA, G.A.M. y FILHO, W.L. (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.

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

DAVIS, S.A., EDMISTER, T.H., SULLIVAN, K. y WEST, C.K. (2003): "Educating Sustainable societies for the twenty-first century". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol.4. Nº. 2. Pp. 169-179.

DE KEIZER, B. (2004): "Corporate Social Responsibility at the University of Amsterdam". Paper presented at the University Industry Forum. Bonn.

FERRER-BALAS, D., ADACHI, J., BANAS, S., DAVIDSON, C.I., HOSHIKOSHI, A., MISHRA, A., MOTODOA, Y., ONGA, M. y OSTWALD, M. (2008): "An internacional comparative análisis

of sustainability transformations across seven universities". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 9, Nº 3. Pp. 295-316.

FORO DE EXPERTOS DE RSC (2005): Sesiones I, II, III: Definición y ámbito de la RSC. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

GHOSHAL, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practises". *Academy of Management Learning & Education*. 4 (1). 75-91.

GRAEDEM, T.E. (2002): "Quantitative sustainability in a college or university setting". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 3. Nº.4. Pp. 346-358.

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

HEARN, J.C. y HOLDSWORTH, J.M. (2002): "The societally responsive university: Public Ideals, Organization Realities and the possibility of engagement". *Tertiary Education and Management*. Vol. 8. Pp. 127-144.

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.

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.

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., ANGELIDIS, J.P. (1993): "Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of Top Executives and Business Students". *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 29 (3). 303-314.

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

HOLDSWORTH, S., WYBORN, C., BEKESSY, S. y THOMAS, I. (2008): " Professional Development for education for sustainability. How advanced are Australian universities?". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 9. Nº 2. Pp. 131-146.

KASHYAP, R., MIR, R. Y IYER, E. (2006): "Toward Responsive Pedagogy: Linking Social Responsibility to Firm Performance Issues in the Classroom". *Academy of Management Learning & Education*. 5 (3). 366-376.

KVAVIK, R. y VOLOUDAKIS, J. (2002): *The Promise and Performance of Enterprise Planning Systems for Higher Education. Summary of Findings*. ECAR Symposium. Disponible en www.educause.edu/ecar.

LÄMSÄ, A., VEHKAPERÄ, M., PUTTONEN, T. y PERSONEN, H. (2007): "Effects of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society". *Journal of Business Ethics*. 82. 45-58.

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

MACLELLAN, C. y DOBSON, J. (1997): "Women, Ethics and MBAs". *Journal of Business Ethics*. 16. 1201-1209.

MARTINEZ, O. Y PICCO, J.E. (2001): *Responsabilidad social de las Universidades*. DT.UBA. Buenos Aires.

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

MCPHAIL, K. (2001): "The Other Objective of Ethics Education: Re-Humanising the Accounting Profesion- A Study of Ethics Education in Law, Engineering, Medicine and Accountancy". *Journal of Business Ethics*. 34. 279-298.

MUIJEN, H. (2004): "Corporate Social Responsibility Starts at University". *Journal of Business Ethics*. 53. 235-246.

NÄSI, J. (ed.) (1995): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Publications. Helsinki.

NEWPORT, D., CHESNES, T. y LINDNER, A. (2003): "The environmental sustainability problem. Ensuring that sustainability stands on three legs". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol.4. N° 4. Pp. 357-363.

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. N° 4. Pp. 414-424.

OKUNOYE, A., FROLIC, M. y CRABLE, E. (2008): "Stakeholder Influence and ERP Implementation in Higher Education". *Journal of Information Technology Case and Application Research*. 10 (3). 9-38.

PFEFFER, J. (2005): "Why Do Bad Management Theories Persist?". *Academy of Management Learning & Education*. 4 (1). 96-100.

SCOTT, S. y WAGNER, E. (2003): "Networks, Negotiations and New Times: The Implementation of Enterprise Resources Planning Into an Academic Administration". *Information and Organization*. 13 (4). 285-313.

SERAP ATAKAN, m.G. y EKER, T. (2007): "Corporate Identity of a Socially Responsible University- A Case from the Turkish Higher Education Sector". *Journal of Business Ethics*. 76. 55-68.

SHRIBERG, M. (2002): "Institutional assessment tools for sustainability in Higher education strengths, weaknesses and implications for practice and theory". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 3. N° 3. Pp. 254-270.

SIAU, K. y MESSERMITH, J. (2003): "Analyzing ERP Implementation at A Public University Using the Innovation Strategy Model". *International Journal of Human-Computer Interaction*. 16 (1). 24-57.

SIBBEL, A. (2009): "Pathways towards sustainability through higher education". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 10, N° 1. Pp. 68-82.

STEPHENS, J.C., HERNANDEZ, M.E., ROMAN, M., GRAHAM, A.C. y SCHOLZ, R. W. (2008): "Higher Education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts", *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 9, N° 3, Pp. 317-338.

SWARTZ, D. y ORGILL, K. (2001): "Higher Education ERP: Lesson Learned". *EDUCAUSE Quarterly* (2). 20-27.

VALLAEYS; F. (2006) : "Marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria" Pontificia Universidad Católica del Perú

VAN WEENEN, H. (2000): "Towards a Vision of Sustainable University". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 1 (1). 20-34.

VELAZQUEZ, L., MUNGUJA, N. y SANCHEZ, M. (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. N° 4. Pp. 383-391.

WAGNER, E. y NEWELL, S. (2004): "Best for Whom?: The Tension Between Best Practice ERP Packages and Diverse Epistemic Cultures in a University Context". *Journal of Strategic Information Systems*. 13 (4). 305-328.

WAGNER, E. y NEWELL, S. (2006): "Repairing ERP- Producing Social Order to Create a Working Information System". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 42 (1). 40-57.

WALS, A.E.J. y JICKLING, B. (2002): "Sustainability in higher education. From doublethinking and newspeak to critical thinking and meaningful learning". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 3. N° 3. Pp. 221-232.

WALTON, S.V. y GALEA, C.E. (2005): "Some considerations for applying business sustainability practices to campus environmental challenges". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol 6. N° 2. Pp 147-160.

WORLEY; J.H., CHATHA, K.A., WESTON, R.H., AGUIRRE, O. y GRABOT, B. (2005): "Implementation and optimization of ERP Systems: A Better Integration of processes, roles, knowledge and user competencies". *Computers and Industry*. 56 (6). 620-638.

WRIGHT, T.S.A: (2002): "Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 3. N° 3. Pp. 203-220.

YAKOVLEV, I. (2002): "An ERP Implementation and Business Process Reengineering at a Small University". *EDUCAUSE Quarterly*. 2. 52-57.