



RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD, APLICACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN

Social responsibility of the University, application of a measurement model

ELSA LEUVANY ÁLVAREZ MORALES ¹, RAQUEL DE LA FUENTE-ANUNCIBAY ²

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

²Universidad de Burgos, España

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility
Indicators
Stakeholders
University Social Responsibility
URSULA

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a model for measuring university social responsibility. For this purpose, a survey was applied to workers, teachers and students of the State Technical University of Quevedo, through a questionnaire adapted from the one developed by URSULA (Vallaey, 2021). Likewise, the USR-URSULA self-diagnosis matrix (Vallaey et al., 2021) was used to collect information from the authorities and directors of the UTEQ. The results indicate a medium performance and high reliability of the measuring instrument. In conclusion, the model can be used by the university.

PALABRAS CLAVE

Indicadores
Responsabilidad Social Corporativa
Responsabilidad Social Universitaria
Stakeholders
URSULA

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de medición de responsabilidad social universitaria. Se aplicó una encuesta a estudiantes, docentes y empleados de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, mediante un cuestionario adaptado del desarrollado por URSULA e incluye la metodología de cálculo de indicadores de responsabilidad social desarrollada por Hornungová (2014), se utilizó la matriz de autodiagnóstico RSU - URSULA (Vallaey et al., 2021) para obtener información de las autoridades y directivos de la UTEQ. Los resultados señalan un desempeño medio y alta fiabilidad del instrumento de medición. En conclusión, el modelo puede ser utilizado por la universidad.

Recibido: 02/ 08 / 2022

Aceptado: 12/ 10 / 2022

1. Introducción

En la actualidad, las universidades se enfrentan a importantes procesos de cambio generados en la mayoría de los casos por factores externos, como son los procesos de la globalización y la sociedad del conocimiento, las políticas públicas impulsadas por los Estados e incluso por contextos como la actual pandemia de COVID-19.

Uno de estos cambios hace referencia a las funciones de la Universidad en la sociedad, entre los que se incluye actualmente la *responsabilidad social*. El surgimiento de esta nueva función surge a finales del siglo XX del debate sobre las relaciones de la educación superior con la sociedad (Beltrán-Llavador *et al.*, 2014). No obstante, fue a partir de las recomendaciones de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de París en 1998 (UNESCO, 1998) que la responsabilidad social empezó a incorporarse de manera progresiva en la gestión universitaria (Martí-Noguera *et al.*, 2018). La UNESCO subrayó la influencia de las universidades en el desarrollo: “En ningún otro momento de la Humanidad estuvieron tan íntimamente relacionados el bienestar de las naciones con la calidad y el alcance de sus sistemas e instituciones de Educación Superior” (EU-USR, 2015, Resumen Ejecutivo).

Al principio de los años 2000, distintas organizaciones regionales y gobiernos de América Latina empezaron a emprender acciones en la incorporación de esta nueva función en las universidades. Brasil fue el primer país de la región que incluyó dentro de la ley de educación superior la responsabilidad social como una función de las universidades y, como criterio de evaluación dentro de su Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Martí-Noguera *et al.*, 2018). Sin embargo, fue a partir de la Conferencia Mundial de Educación Superior del año 2009 de la UNESCO que este asunto se convirtió en un objetivo importante para los estados miembros de la Naciones Unidas. Después de esta conferencia, países como Ecuador, en el año 2010, y Perú, en el año 2014, también incluyeron en sus leyes de educación superior la obligación de las universidades de desarrollar actividades de responsabilidad social y de respetar sus principios.

En este contexto, las universidades de América Latina se vieron obligadas a desarrollar procesos y acciones para implementar esta nueva función en su quehacer diario, junto a sus otras actividades de gestión, formación e investigación. Sin embargo, las entidades encargadas de evaluación de las universidades se vieron ante el desafío de medición de un concepto tan complejo y multidimensional como es la *responsabilidad social* (Martí-Noguera *et al.*, 2018). Por esta razón, se han ido desarrollando varios modelos de medición de la responsabilidad social universitaria, como el modelo URSULA (Vallaes *et al.*, 2009), que fue el que logró más difusión entre las universidades de la región (URSULA, 2018, 2019). Aunque, el modelo todavía se encuentra en una etapa de desarrollo y validación.

El objetivo de la presente investigación es proponer un modelo de medición de la *responsabilidad social universitaria* que de respuesta a este desafío. El modelo se fundamenta en la propuesta desarrollada por URSULA (Vallaes, 2021) e incluye la metodología de cálculo de indicadores de responsabilidad social desarrollada por Hornungová (2014). Para su validación, el instrumento se aplicó a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) de Ecuador. El análisis también pretende evaluar las acciones de responsabilidad social de la UTEQ y hacer recomendaciones de mejora.

2. Conceptualización y desarrollo.

2.1.1. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa se refiere a “las consideraciones y respuestas de la empresa a cuestiones que van más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa para lograr beneficios sociales (y ambientales) junto con las ganancias económicas tradicionales que la empresa busca” (Aguilera *et al.*, 2007, pp. 836-837). No obstante, el concepto de responsabilidad social corporativa no siempre ha hecho referencias a todos estos elementos, sino que ha tenido una evolución en el tiempo gracias a las aportaciones de muchas escuelas de pensamiento.

La idea de responsabilidad social se originó en los años ‘30 en el área de los negocios como una visión progresista de que las corporaciones deben generar “algo más que solo ganancias” (Lo *et al.*, 2017). No obstante, muchos autores consideran a Howard R. Bowen (1953) como el padre del término responsabilidad social corporativa, quien la definió como “las obligaciones de los empresarios de seguir aquellas políticas, tomar esas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que sean deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6). Desde la misma visión, McGuire (1963) y Backman (1975) definen la responsabilidad social como los actos adicionales que van más allá de las responsabilidades económicas y legales de la corporación. Para Hay *et al.* (1976), una de las responsabilidades de las corporaciones es asignar recursos para solucionar problemas de polución, pobreza y discriminación racial.

2.1.2. De la responsabilidad social corporativa a la responsabilidad social universitaria.

Los orígenes de las universidades modernas se pueden encontrar en la Edad Media, siendo la Universidad de Bolonia considerada como la primera universidad (Lay, 2004). En esta época, las universidades tenían la

responsabilidad de satisfacer la demanda social de sacerdotes, administradores, abogados, médicos o personal necesario para los negocios (Shek *et al.*, 2017). Por lo tanto, las universidades cumplían con las necesidades de la iglesia y del estado en materia de formación de su personal. En el siglo XIII, el Papa Gregorio IX emitió el decreto papal *Parens Scientiarum* (madre del conocimiento), que otorgó a la universidad la libertad de la iglesia local o de las autoridades civiles y le permitió que estableciera sus propias leyes para el autogobierno (Lay, 2004). La liberación de las constricciones religiosas o legales, junto a la división y apropiación del conocimiento que se estableció en la misma época, forman parte del proceso que llevó a la autonomía universitaria, que es una característica fundamental de la universidad moderna (Shek *et al.*, 2017). Así mismo, de este proceso surgió la formalización de la relación entre la sociedad y la Universidad.

La revolución industrial marcó otro cambio importante para la Universidad, creciendo el énfasis en el conocimiento práctico y la importancia de la acreditación profesional (Watson *et al.*, 2011). Como era de esperar, Reino Unido, país donde se originó la revolución industrial (Iñigo, 2012), fue testigo de los primeros cambios en el modelo universitario. Ese cambio se dio con la creación en el siglo XIX de la Universidad de Londres, que ofrecía un plan de estudios más práctico y una mayor accesibilidad para las personas, rompiendo a la vez con el duopolio de Oxford y Cambridge (Shek *et al.*, 2017).

La reforma Humboldt en Alemania del siglo XIX supuso otro cambio importante; la nueva visión de la Universidad otorga igual importancia a la enseñanza y a la investigación cuyo objetivo hace referencia a “aumentar la suma total del conocimiento humano a través de la investigación” (Lay, 2004, p. 48). Por lo tanto, el modelo pone el enfoque no solo en la responsabilidad de las universidades con el estado y la responsabilidad de enseñar, sino también de contribuir al conocimiento a través de la investigación. Este modelo tuvo una influencia masiva en el desarrollo de la educación superior durante el siglo XIX y el siglo XX tanto en Alemania como en el Reino Unido y Estados Unidos (Shek *et al.*, 2017).

Hay que destacar también la contribución del Morrill Act al desarrollo de la Universidad moderna. La aprobación de estas leyes en el año 1862 en Estados Unidos no solo dotó a las instituciones educativas, incluidas las universidades, con tierras y recursos financieros, sino que las mujeres y los afroamericanos beneficiaron de un acceso más igualitario a la educación (Shek *et al.*, 2017). Estas leyes contribuyeron al surgimiento de una nueva responsabilidad de las universidades, la de apoyar el servicio público y la democratización de la sociedad (Scott, 2006). Además, en el siglo XX el gobierno federal solicitó a las universidades estadounidenses a realizar investigaciones que contribuyan a la innovación militar, al programa espacial y la solución de problemas de la sociedad, como la salud y el crecimiento económico (Shek *et al.*, 2017).

Más adelante, la globalización tuvo un gran impacto en las universidades, debido a que la educación y la investigación ya no están limitados a los límites de las fronteras nacionales (Altbach *et al.*, 2009). Esto por una parte ha aumentado la movilidad de los estudiantes que tienen acceso a una amplia oferta educativa en universidades de todo el mundo y, por otra parte, ha incrementado la competencia entre las universidades, que desarrollan estrategias para atraer estudiantes internacionales. Una tendencia vinculada a la globalización es la privatización de las universidades y su transformación en corporaciones (Shek *et al.*, 2017). Como tales, las universidades no solo representan un servicio público a la sociedad, sino que pueden generar ingresos a través de los fondos de investigación, la venta de productos y servicios tanto relacionados a la formación como a la investigación (Parsons, 2014).

En este contexto, las universidades se convierten en empresas competitivas que deben asegurar y conseguir recursos financieros de sus estudiantes, fondos de investigación, asociaciones con industrias o fundaciones privadas (Shek *et al.*, 2017). Como consecuencia, la competencia entre las universidades para atraer profesores y estudiantes crece, mientras que los rankings se convierten en la práctica normativa (Altbach *et al.*, 2009). Al mismo tiempo, surge la preocupación en la sociedad de que las universidades están perdiendo su papel social para transformarse en una industria más del mercado (Scott, 2006).

Por lo tanto, se puede observar que la función y responsabilidades de la Universidad han cambiado a lo largo del tiempo en función de las necesidades y el desarrollo de la sociedad. El papel tradicional se enfocaba más sus responsabilidades con la educación general y la investigación, mientras que en el contexto actual se evidencia el papel diverso de la educación superior, como la importancia de la formación profesional y el servicio a la sociedad en un mundo globalizado (Shek *et al.*, 2017). Además, en las últimas décadas, las universidades han aumentado su autonomía, son más descentralizadas, internacionalizadas y más activas en investigación, lo que requiere que estas instituciones participen en el entorno en el cual se ubican, y “se preocupen por los aspectos sociales, económicos y ambientales de manera productiva, generando innovación y valor agregado” (Meseguer-Sánchez *et al.*, 2020, p. 3).

La exigencia de la sociedad de que las corporaciones tengan un comportamiento socialmente responsable está en aumento y las universidades, al adoptar los mecanismos de mercado, también deberán cumplir con esta exigencia. Por esta razón, al igual que las corporaciones, las universidades deberían ir más allá de las responsabilidades básicas de enseñanza, investigación y servicios públicos establecidas en la ley y, de manera voluntaria, promover el bien público y la sostenibilidad ambiental (Lo *et al.*, 2017). En el contexto de la globalización, las universidades

tienen el desafío de centrarse no solo en el interés de su propia institución, el prestigio y las perspectivas de empleo de sus graduados, “sino también en ser socialmente relevantes y responsables al abordar las necesidades de la sociedad, tanto a nivel local como global” (Tong *et al.*, 2017, p. 256).

Aunque la investigación sobre la responsabilidad social de las universidades se inició en los años 70, más del 85% de los estudios sobre el tema se realizaron a partir del año 2010 (Meseguer-Sánchez *et al.*, 2020). Por su parte, Parsons (2014) identificó que la mayoría de las investigaciones se enfocan en aplicar la responsabilidad social corporativa al contexto universitario, siendo la clarificación del concepto de responsabilidad social universitaria uno de sus objetivos. No obstante, las definiciones de la responsabilidad social universitaria difieren en la interpretación de la responsabilidad, los grupos hacia quien la universidad debe ser responsable y si se trata de un proceso interno o externo.

Para Hernández & Saldarriaga (2009), la responsabilidad social universitaria es un proceso interno que incluye la capacidad de desarrollar, difundir e implementar una serie de principios y valores generales a través de la gestión responsable, la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria. De igual forma, se considera una política de gestión universitaria que promueve las acciones que mejoren la relación entre la Universidad con la sociedad, para equilibrar el impacto tanto a nivel académico como organizacional (Cornelius *et al.*, 2007).

Sin embargo, en una parte significativa de la literatura, la responsabilidad social universitaria es vista tanto como un proceso interno como externo (Parsons, 2014). Este es el caso de la definición del concepto propuesta por Vallaey (2007):

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad. (p. 11)

En la misma línea, Reiser (2008, citado en Vasilescu *et al.*, 2010) define la responsabilidad social universitaria como:

una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y empleados administrativos) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que produce la Universidad, en un diálogo interactivo con la sociedad para promover un desarrollo humano sostenible. (p. 2)

La definición de Reiser (2008, citado en Vasilescu *et al.*, 2008) está relacionada con la teoría The Triple Bottom Line al incluir las tres dimensiones: económica, social y ambiental. Por su parte, Vallaey (2007) integra la perspectiva de la Teoría de los Stakeholders en su conceptualización de la responsabilidad social universitaria. En la misma línea de Vallaey (2007), Meseguer-Sánchez *et al.* (2020), la definen como “un compromiso de la institución universitaria para desarrollar iniciativas que promuevan su relación con los diferentes grupos sociales de la sociedad”. Estas definiciones evidencian la importancia de incorporar los intereses de diferentes grupos sociales en la actividad universitaria. Por su parte, Vasilescu *et al.* (2010) conceptualizan la responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la Ciudadanía Corporativa:

la necesidad de fortalecer el compromiso cívico y la ciudadanía activa; se trata de voluntariado, de un enfoque ético, de desarrollar un sentido de la ciudadanía civil al alentar a los estudiantes y al personal académico a brindar servicios sociales a su comunidad local o promover el compromiso ecológico y ambiental para el desarrollo sostenible local y global. (p. 4178)

Hay que destacar que, aunque el concepto de responsabilidad social universitaria ha evolucionado del concepto de responsabilidad social corporativa, se pueden observar algunas diferencias. Estas diferencias surgen de las principales actividades de las Universidades, que son la formación profesional y la construcción de nuevos conocimientos y que tienen impactos específicos, que difieren de los generados por las empresas (Wigmore-Álvarez *et al.*, 2020). Otra diferencia importante consiste en que las universidades no tienen como objetivo maximizar las ganancias, sino de apoyar el desarrollo de la sociedad (Valarezo & Tuñez, 2014). No obstante, en los últimos años se ha observado un rápido crecimiento de las instituciones de educación superior privadas con ánimo de lucro, con el estado desempeñando el papel de ente regulador tanto para el sector público como el privado (Shek *et al.*, 2017).

En la presente investigación, la *responsabilidad social universitaria* se define como la incorporación de las responsabilidades que tienen las universidades sobre las repercusiones que puedan tener sus actividades de gestión, docencia, investigación y extensión sobre la sociedad y el ambiente dentro de sus políticas, su quehacer de cada día y el desarrollo de relaciones con distintos actores sociales.

2.1.3. Dimensiones de la Responsabilidad social universitaria

Vallaes *et al.* (2009) destacan la gestión de los impactos que genera la universidad en su entorno sobre los *stakeholders* como de suma importancia para su responsabilidad social. El autor identifica cuatro dimensiones sobre las cuales se deben enfocar las universidades: organizacional, educacional, cognitivo y social (Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria. Vallaes *et al.* (2009)

Dimensión	
Organizacional	La organización de la universidad tiene un impacto sobre sus <i>stakeholders</i> internos (estudiantes, docentes y personal administrativo), sus <i>stakeholders</i> externos (proveedores, ambiente y comunidad).
Educacional	La universidad no solo forma a sus estudiantes como profesionales, sino que moldea su comportamiento como ciudadanos, su escala de valores, su forma de entender e interpretar el mundo.
Cognitivo	La forma en la que la universidad produce, difunde y transfiere conocimiento enfocado en la solución de problemas en la sociedad.
Social	La universidad involucra a sus estudiantes, docentes y personal administrativo en la resolución de problemas sociales.

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Principios de la responsabilidad social universitaria

El funcionamiento de las universidades se basa en una serie de principios y valores, como: equidad y reparación, calidad, desarrollo, democratización, autonomía institucional, eficacia y eficiencia y rendición pública de cuentas (Parsons, 2014). No obstante, en las últimas décadas, como parte del debate sobre el papel de la Universidad en el cambio del modelo productivo en un mundo globalizado aparece la idea de que la universidad debe incorporar en su gestión y además impartir y defender entre todos sus *stakeholders* un conjunto de principios y valores éticos, sociales y ambientales (De la Cuesta *et al.*, 2010).

2.1.5. Modelos de evaluación de la responsabilidad social universitaria

Las diferencias en las necesidades y de desarrollo de la sociedad existentes en los países del mundo, ha dado como resultado a expectativas diferentes en cuanto a las responsabilidades y el compromiso con la comunidad que debe asumir la universidad. Por esta razón, se han desarrollado numerosos enfoques de evaluación y medición de la responsabilidad social corporativa.

A continuación, se presentan diversos enfoques de evaluación de la responsabilidad social universitaria utilizados por universidades de todo el mundo (Tabla 2).

Tabla 2. Modelos de evaluación de responsabilidad social universitaria

Enfoque	Descripción	Alcance
ISO 26000 (ISO, 2010)	Identificación de 6 materias fundamentales y asuntos: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.	Global
Carnegie Foundation Elective Community Engagement Classification (Engagement Australia, s.f.)	Proporciona orientaciones a las universidades que deseen desarrollar y documentar sus esfuerzos de compromiso con la comunidad. Se establece un marco claro de indicadores exhaustivos para identificar si la universidad ha institucionalizado su compromiso con la comunidad en su identidad, cultura y compromiso.	Global (implementado hasta el momento en Australia, Canadá, Estados Unidos e Irlanda)
University Leaders for a Sustainable Future ([ULSF], s.f.)	Ofrece un cuestionario cualitativo de evaluación de la sostenibilidad para universidades e institutos de educación superior.	Global
Proyecto EU-USR (EU-USR, 2015)	Ofrece un marco de referencia común para el desarrollo de una red de responsabilidad social para las universidades europeas. Propone cuatro estándares, cada uno de los cuáles contiene un conjunto de criterios a evaluar: investigación, docencia, apoyo para el aprendizaje y al compromiso público; gobernanza; sostenibilidad medioambiental y social; y prácticas justas.	Unión Europea

RSU-AUSJAL (AUSJAL, 2014)	Proporciona un sistema de autoevaluación y gestión para evaluar cinco dimensiones: impacto educativo, impacto cognoscitivo y epistemológico, impacto social, impacto organizacional e impacto ambiental.	América Latina
Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana URSULA (Vallaeys, 2021)	Ofrece guías y herramientas para la implementación y la evaluación de la responsabilidad social en las universidades.	América Latina

Fuente: Elaboración propia

Una de las iniciativas internacionales más reconocidas y que ha sido adoptada y adaptada por diferentes instituciones para evaluar la responsabilidad social universitaria es la norma ISO 26000. Esta norma internacional representa una guía sobre los principios de la responsabilidad social, sus materias fundamentales y los asuntos que la constituyen, así como sobre las formas de integrar un comportamiento socialmente responsable en las organizaciones, la revisión del progreso (ISO, 2010). La norma no está dirigida exclusivamente a las universidades, sino a todo tipo de organizaciones públicas o privadas.

Carnegie Foundation Elective Community Engagement es una iniciativa de la Foundation Carnegie for the Advancement of Teaching, una fundación creada por Andrew Carnegie en el año 1905. La clasificación del compromiso con la comunidad fue ofrecida por primera vez en el año 2006 y desde entonces se convirtió en un marco de evaluación líder para las universidades de Estados Unidos, donde 361 instituciones son clasificadas como "Campus Comprometidos con la Comunidad" (Engagement Australia, s.f.). Además, programas internacionales de evaluación han sido implementados o están en proceso en países como Australia, Canadá e Irlanda.

University Leaders for Sustainable Future es una asociación que apoya la sustentabilidad como un enfoque crítico de la enseñanza, la investigación, las operaciones y la divulgación en universidades de todo el mundo a través de publicaciones, investigaciones y herramientas de evaluación (USFL, s.f.). La asociación también funciona como Secretaría de Rectores Universitarios por un Futuro Sostenible, fundada en 1992 para servir de soporte a los firmantes de la Declaración de Talloire. La asociación ofrece un cuestionario cualitativo para evaluar el nivel de sustentabilidad en cuatro áreas: plan de estudios; investigación y becas; operaciones; desarrollo de los docentes y personal administrativos y recompensas; alcance y servicio; oportunidades para estudiantes; y, misión institucional, estructura y planificación. No obstante, Wigmore-Álvarez *et al.* (2020) adaptaron el cuestionario para aplicarlo a escuelas de negocios de España y poder realizar un análisis cuantitativo, pasando algunos ítems a una escala Likert de 1 a 7.

El Proyecto Unión Europea – Responsabilidad Social Universitaria (EU-USR) tiene como objetivo contribuir a la promoción y desarrollo de la responsabilidad social en las universidades de la Unión Europea. El proyecto identifica que, aunque la dimensión social de la educación superior es un tema central de sus declaraciones del Área de Educación Superior Europea (AEES) y la mayoría de las universidades han llevado a cabo acciones de responsabilidad social, no existe un marco de referencia común para apoyar este proceso (EU-USR, 2015). En base a la ISO 26000, el proyecto identifica cuatro estándares, cada uno incluyendo un conjunto de categorías que deben ser evaluadas: investigación, docencia, apoyo para el aprendizaje y el compromiso público; gobernanza; sostenibilidad ambiental y social; y, prácticas justas.

La Red de Homólogos de RSU de la Asociación de Universidades Jesuíticas de Latinoamérica (AUSJAL) propone un marco de referencia para las políticas de responsabilidad social para las universidades de América Latina y un modelo de evaluación con indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar las políticas, los procesos y los resultados en cuatro dimensiones: impacto educativo, impacto cognoscitivo, impacto social, impacto organizacional e impacto ambiental (AUSJAL, 2014).

El modelo URSULA es una propuesta de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana, que también se basa en la norma ISO 26000 y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y es promovido por el BID. El modelo destaca la importancia de la formación de alianzas con socios externos para lograr cambios internos en las universidades y la transformación social mediante las cuatro funciones básicas de la Universidad: formación (aprendizaje basado en desafíos sociales), investigación (investigación-acción en Y con la comunidad), gestión (facilitación, liderazgo, incentivos desde políticas de RSU transversales) y extensión (formación profesional y ciudadanía). Se trata de un modelo de gestión basado en doce metas para cuatro procesos -gestión organizacional, la formación, la construcción de los conocimientos y la participación social-; cada uno de ellos con tres metas de desempeño establecidos. Adicionalmente, se ofrece un modelo de evaluación de estas metas desde la perspectiva de los *stakeholders* internos: estudiantes, docentes y administrativos (Vallaeys, 2021).

Al analizar los diferentes modelos de evaluación se pone en evidencia que el proceso de evaluación de las prácticas de responsabilidad social universitarias no es una tarea sencilla, no solo debido a que la medición y el análisis debe ser multidimensional, sino también multinivel. Esto por una parte exige el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos y, por otra parte, una selección adecuada de estos indicadores para evaluar los

recursos asignados por la Universidad a la responsabilidad social, lo producido con los recursos, los resultados y los impactos (Baca-Neglia, 2015).

3. Metodología

En la presente investigación se usa un enfoque cuantitativo para obtener información estadística de los principales *stakeholders* internos (estudiantes, docentes y administrativos) y evaluar sus percepciones sobre las actividades de responsabilidad social de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ).

Instrumento

El Instrumento utilizado para la recopilación de datos del personal administrativo, docentes y estudiantes ha sido el cuestionario desarrollado por la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) (Vallaes, 2021). El cuestionario está estructurado en función de las dimensiones y metas de la Responsabilidad Social Universitaria del modelo URSULA, cuyo número e ítems varían en función del público objetivo: trabajadores, docentes y estudiantes. En la Tabla 3 se presentan las dimensiones de la responsabilidad social del modelo y sus respectivas metas.

Tabla 3. Dimensiones y metas del cuestionario del modelo URSULA

Dimensión	Meta
Gestión organizacional	1. Buen clima laboral y equidad
	2. Campus sostenible
	3. Ética, transparencia e inclusión
Formación	4. Aprendizaje basado en desafíos sociales
	5. Inclusión curricular de los ODS
	6. Mallas diseñadas con actores externos
Cognición	7. Inter y transdisciplinariedad
	8. Investigación en y con la comunidad
	9. Producción y difusión pública de conocimientos útiles
Participación social	10. Integración de la proyección social con la formación y la investigación
	11. Proyectos cocreados, duraderos y de impacto
	12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallaes (2021, pp. 63-66)

Procedimiento. Población y muestra

La unidad de análisis de la presente investigación es la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ).

El cuestionario de encuesta fue aplicado a los administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Técnica de Quevedo (UTEQ). (Tabla 4).

Tabla 4. Población y muestra de administrativos, docentes y estudiantes de la UTEQ

Tipo de población	Población	Muestra	Tasa de respuesta
Trabajadores	281	20	7,12%
Docentes	365	43	11,7%
Estudiantes	9349	1552	16,6%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, las tasas de respuestas de los docentes y de los trabajadores de las UTEQ han sido muy bajas.

Se evaluaron distintas dimensiones (tabla 5) en función del cargo de los directivos encuestados.

Tabla 5. Autoridades y directores encuestados

Dimensión	Cargos encuestados
Gestión organizacional	Directora de Recursos Humanos, Subdecana de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Docente Investigador
Formación	Director de Planificación Académica
Cognición	Director de Investigación
Participación social	Director de vinculación

Fuente: elaboración propia

4. Resultados

Los resultados de la investigación referidos a la autoevaluación fueron realizados a partir de la *matriz de autodiagnóstico RSU* desarrollada por URSULA (Vallaes *et al.*, 2021).



Figura 1. Resultados de la autoevaluación a partir de la información compartida por las autoridades y directivos de la UTEQ

Cómo se puede observar en la Figura 1, las autoridades y los directivos evalúan con una calificación alta el cumplimiento de todas las metas, al obtener todos valores iguales o superiores a 4,00. Sobresale entre todas la Meta 10 de la dimensión Proyectos sociales, Integración de la proyección social con la formación y la investigación, que alcanza la máxima calificación de 5,00. Por su parte, la Meta 7 de la dimensión Formación, Inclusión de los ODS, alcanza la calificación más baja, de 4,00. No obstante, es necesario comparar estos resultados con la percepción de los administrativos, los docentes y los estudiantes, para identificar si las actividades de responsabilidad social de la UTEQ tienen un impacto sobre los *stakeholders* internos.

Tabla 6. Resultados del cumplimiento de metas desde la perspectiva de los diferentes stakeholders

Dimensión	Meta	Calificación			
		Autodiagnóstico	Administrativos	Docentes	Estudiantes
Gestión organizacional	1. Buen clima laboral y equidad	4,290	3,056	4,198	4,057
	2. Campus sostenible	4,400	2,800	3,792	3,846
	3. Ética, transparencia e inclusión	4,330	3,163	4,154	3,917
Formación	4. Aprendizaje basado en desafíos sociales	4,430		4,175	3,956
	5. Inclusión curricular de los ODS	4,000		3,718	3,908
	6. Mallas diseñadas con actores externos	4,250		3,779	3,818
Cognición	7. Inter y transdisciplinariedad	4,600		3,510	
	8. Investigación en y con la comunidad	4,600		3,887	
	9. Producción y difusión pública de conocimientos útiles	4,170		3,920	
Participación social	10. Integración de la proyección social con la formación y la investigación	5,000		4,042	3,870
	11. Proyectos cocreados, duraderos y de impacto	4,500		3,976	3,747
	12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	4,600		3,930	3,731

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 6, los resultados de la autoevaluación no coinciden con la perspectiva de los *stakeholders* internos. Una meta que destaca en la dimensión *gestión organizacional* por sus diferencias es la de Campus Sostenible. Si en la autoevaluación se alcanza una calificación alta de 4,400, las puntuaciones recibidas de los administrativos (2,800), los docentes (3,792) y los estudiantes (3,846) son mucho más bajas. Este resultado es muy importante porque indica una desconexión entre los que asignan los recursos (autoridades y los directivos) y los que hacen uso en su trabajo diario (administrativos, docentes y estudiantes).

En la misma dimensión, también se evidencia la meta 1, Buen clima laboral y equidad, en la cual la calificación obtenida en la autoevaluación (4,290) es bastante parecida con la puntuación obtenida de los docentes (4,198) y estudiantes (4,057). Sin embargo, no ocurre lo mismo con la calificación otorgada por los administrativos (3,056), que es significativamente más baja. Por lo tanto, existen deficiencias en las acciones de clima laboral y equidad dirigidas a este colectivo en la UTEQ.

En el caso de la dimensión *Formación* y, concretamente, en el de la meta 4, Aprendizaje basado en desafíos sociales, la autoevaluación alta de 4,430 es confirmada por los docentes con un 4,175, pero no por los estudiantes, la califican en un 3,956. Aunque, si parece que hay diferencias en cuanto las percepciones sobre los desafíos sociales de la universidad, docentes y estudiantes, el desempeño de la desde las tres perspectivas es bueno.

No obstante, en esta dimensión, hay una meta en la que coinciden todos los participantes al estudio, la Inclusión curricular de los ODS: autoevaluación (4,000), docentes (3,718) y estudiantes (3,908). Este resultado confirma que la UTEQ debe trabajar en mejorar esta meta.

Una meta que también hay que destacar es la 6, Mallas diseñadas con actores externos, que también recibe una calificación de cumplimiento bastante alta (4,250) por parte de los directivos y las autoridades, pero los docentes le otorgan una calificación más baja (3,779) y tampoco está entre las mejor valoradas por los estudiantes (3,818). Hay que mencionar que los encargados en el diseño de mallas con los docentes, por lo que se puede identificar la existencia de fallos en este proceso, que son percibidos también por los estudiantes.

El análisis de la perspectiva de los docentes de las metas de la dimensión *Cognición* muestra unas puntuaciones significativamente menores en todas las metas en comparación con las otorgadas por la universidad en su autodiagnóstico. Sale en evidencia sobre todo la meta 7, Inter y transdisciplinariedad que en la autoevaluación alcanza el valor 4,600, mientras que, los docentes la puntúan con la menor calificación de entre todas las metas, de 3,510.

En el caso de la dimensión *Participación social*, sale en evidencia la meta 10, Integración de la proyección social con la formación y la investigación, que alcanza la máxima calificación en la autoevaluación (5,000), no ocurre los

mismo en la puntuación otorgada por los docentes (4,042) y los estudiantes (3,870), lo que indica que todavía queda espacio para mejorar.

Asimismo, la última meta 12, Participación en la agenda de desarrollo local nacional e internacional, obtiene calificaciones significativamente más bajas por parte de los docentes (3,930) y los estudiantes (3,731) que en la autoevaluación (4,600). En el caso de los estudiantes, esta meta es la que recibe la peor puntuación de todas. Sin embargo, se necesita más información para identificar si la menor calificación se debe a la participación en agenda de desarrollo local, la internacional o ambas.

5. Discusión

El objetivo de la presente investigación es proponer un modelo responsabilidad social para evaluar la responsabilidad social universitaria de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ). Para cumplir con el objetivo se diseñó un instrumento para evaluar la gestión de la responsabilidad social universitaria de la UTEQ basado en modelo desarrollado por URSULA (2021). Este modelo tiene la ventaja de que permite analizar no solo la responsabilidad social de una Universidad, sino también comparar los resultados a nivel de país y de región. Sin embargo, previos estudios, como el de Seibert *et al.* (2019) indican que el instrumento de evaluación utilizado debe variar en función de los stakeholders de las universidades, ya que sus necesidades y visión de la responsabilidad social no es la misma en todos los países. Por esta razón, se realizaron modificaciones en la escala de medición y se añadió una metodología de medición y análisis de indicadores de responsabilidad social.

El primer paso en el diseño del instrumento fue la adaptación del cuestionario desarrollado por URSULA (Vallaes, 2021) para la colección de datos de los *stakeholders* internos: administrativos, docentes y estudiantes. La adaptación consistió en el cambio de escala, de una escala de Likert de 6 puntos a una escala de 5 puntos. Previas modificaciones de la escala han sido hechas también por Baca-Neglia (2015) y Bueñano *et al.*, (2018). No obstante, estos autores optaron por utilizar una escala Likert de 4 puntos o de 10 puntos. En la presente investigación se decidió aplicar una escala de 5 puntos porque la matriz de autodiagnóstico de la responsabilidad social universitaria diseñada por Vallaes *et al.* (2021) utiliza esta escala. Esto permitió la comparación de los resultados del autodiagnóstico con los resultados del análisis de las percepciones de los *stakeholders* internos.

El análisis de los estudios empíricos analizados apuntan que los indicadores de responsabilidad social se calculan utilizando la media de los ítems (Bueñano *et al.*, 2018, Seibert *et al.*, 2019) o las frecuencias (Gómez & Pinto, 2019). En general, estos indicadores se utilizan para realizar diagnósticos sobre el desempeño de las universidades en sus actividades de responsabilidad social. No obstante, hay estudios que aplican técnicas de análisis multivariable, como el análisis factorial para evaluar la significancia de las cargas y la fiabilidad de medición de las variables analizadas. Es el caso de los estudios realizado por Baca-Neglia (2015), Baca-Neglia *et al.* (2017) y Rodrigues *et al.* (2019).

Baca-Neglia (2015) y Baca-Neglia *et al.* (2017) adaptan la versión del modelo URSULA del año 2009 (Vallaes *et al.*, 2009) utilizando una escala de cuatro puntos. Sin embargo, este tipo de escala no es adecuado para una técnica como el análisis factorial, que exige la utilización de escalas Likert simétricas y equidistantes, en las cuales se puede identificar claramente el punto medio de la escala (Hair *et al.*, 2014).

Huang & Do (2021) encontraron en su análisis que la relevancia de las dimensiones de la responsabilidad social varía en función de cada país. Por esta razón, en la presente investigación se aplicó también el análisis factorial para identificar la importancia de cada ítem en la medición de las metas de la responsabilidad social universitaria del modelo URSULA. No obstante, los pesos que miden la contribución de cada ítem para explicar la varianza de las metas se utilizaron para el cálculo del indicador, aplicando la metodología propuesta por Hornungová (2014). Esta metodología permite identificar los indicadores más importantes para la medición de cada meta.

La aplicación de esta metodología no solo permitió realizar un diagnóstico del desempeño de la universidad en cada una de las metas del modelo URSULA desde la perspectiva de todos sus *stakeholders* internos, sino también calcular un indicador global de responsabilidad social universitaria que incluya todas las dimensiones: gestión organizacional, formación, cognición y participación social. Con la ayuda de este indicador se realizó una comparación entre unidades educativas, lo que permite evaluar el desempeño de la gestión de la responsabilidad social en la universidad.

Por lo tanto, la validación de este método permite identificar qué áreas o departamentos de la Universidad tienen un peor desempeño para poder tomar medidas de corrección. Además, el modelo de análisis permitirá relacionar el desempeño de la responsabilidad social con otras variables. La revisión de literatura realizada en la presente investigación detectó una carencia de este tipo de estudios. Solo se encontró uno, el de Sánchez-Hernández & Mainardes (2016), quienes relacionan la responsabilidad social con la satisfacción de los estudiantes y la cultura de intraemprendimiento social. Sin embargo, en su estudio no aplica el modelo URSULA, sino que mide la responsabilidad mediante tres de las funciones de la universidad: gestión, educación e investigación.

Algunas limitaciones del estudio se corresponden con el tamaño de la muestra del personal de administración y docentes, dificultades encontradas también en informes de otros estudios que utilizaron URSULA (2018, 2019).

6. Conclusiones

Las Universidades de países como Brasil, Ecuador y Perú, entre otros, tienen la responsabilidad legal de desarrollar actividades de RS. En este contexto han sido desarrollados instrumentos que permiten evaluar las actividades de RSU de América Latina, AUSJAL y el modelo URSULA promovido por el BID, este último ha conseguido mayor nivel de adopción. Estos modelos están todavía en la etapa de desarrollo porque están enfocados en el diagnóstico de la implementación.

En este estudio se fue aplicando el cuestionario desarrollado por URSULA (Vallaes, 2021). Los resultados muestran una alta fiabilidad del instrumento para evaluar la RSU en América Latina.

El análisis permitió identificar el nivel de desempeño de la UTEQ en cada una de las dimensiones (gestión organizacional, formación, cognición y participación social) y de las doce metas de RS del modelo URSULA desde la perspectiva de los administrativos, docentes, estudiantes y autoridades. Los directores evalúan como alto el desempeño de todas las metas. Sin embargo, los *stakeholders* internos indican que la mayoría de los indicadores de las metas muestran un desempeño medio.

Los resultados de la investigación pueden ser utilizados por la UTEQ para mejorar su desempeño en sus actividades de RS, al identificar las dimensiones y las metas con niveles bajos y medios y necesidades de *stakeholders* internos que no están plenamente satisfechas.

7. Agradecimientos

Para desarrollo de este trabajo investigación fue gracias a la colaboración de todos *Stakeholders* internos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, que participaron en la encuesta y también a la apertura por el Dr. Vallaes, F. quien nos brindó el aval para la aplicación de los instrumentos diseñado por URSULA.

Referencias

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Altbach, P.G., Rieisberg, L., & Rumbley, L.E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution: A report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>
- AUSJAL. (2014). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en Ausjal. EDUCC-Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/2021/04/Políticas-y-Sistemas-de-Autoevaluacion-y-Gestion-de-la-RSU-en-AUSJAL-2014.pdf>
- Baca-Neglia, H.Z. (2015). La responsabilidad social universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima-Perú [Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla]. Repositorio de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/38435>
- Baca-Neglia, H.Z., Rondán-Cataluña, F.J., & García-Del-Junco, J. (2017). Propuesta de medición de la responsabilidad social universitaria. *Espacios*, 38(43), 12-49.
- Beltrán-Llavador, J.E., Iñigo-Bajos, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3-18.
- Bueñano Cabrera, J.J., Maldonado Mera, B.R., & Benavides Espinosa. (2018). University Social Responsibility from the Perspective of Different Stakeholders *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(4), 220-230.
- Cornelius, N.; Wallace, J; Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teachings in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76, 117-135. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9271-6>
- De la Cuesta González, M., De la Cruz Ayuso, C., & Rodríguez Fernández, J.M. (2010). Responsabilidad Social Universitaria. Netbiblo.
- Engagement Australia (s.f.). Network for Community Engagement and Carnegie Classification Australia. <https://engagementaustralia.org.au/carnegie/>
- EU-USR. (2015). Estudio comparado sobre la Responsabilidad Social de las Universidades en Europa y desarrollo de un Marco de Referencia Comunitario. Informe Final – EU-USR 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN. <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-ES.pdf>
- Gómez Rodríguez, S. & Pinto de Alarcón, S. (2019). Diagnóstico de responsabilidad social universitaria en la Escuela Profesional de Administración de una universidad privada de Arequipa. *Illustro*, 10, 68-81.
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (1ª Ed.). SAGE Publications.
- Hay, R.D. Gray, E.R., & Gates, J.E. (1976). *Business and society*. Southwestern Publishing.
- Hernández, R.D. & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia – EIA. *Dyna*, 159, 237-248.
- Hornungová, J. (2014). Factor Analysis: An Instrument for Selection of Social Performance Factors. *Revista de Métodos Cuantitativas para la Economía y la Empresa*, 17, 121-136.
- Huang, Y.-F. & Do, M.-H. (2021). Review of empirical research on university social responsibility. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 549-563. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0449>
- Iñigo Fernández, L.E. (2012). Breve historia de la Revolución Industrial. Ediciones Nowtilus.
- ISO. (2010). ISO 26000:2020(es): Guía de responsabilidad social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Lay, S. (2004). *The interpretation of the Magna Charta Universitatum and its principles*. Bolonia University Press.
- Lo, C.W.-H., Pang, R.X., Li, P.H.-Y., & Egri, C.P. (2017). University Social Responsibility: Conceptualization and an Assessment Framework. In Michalos, A.C., Shek, D.T.L., & Shin, D.C. (Eds.). *University Social Responsibility and Quality of Life. A Global Survey of Concepts and Experiences* (pp. 37-59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8_4
- McGuire, J.W. (1963). *Business and society*. McGraw Hill.
- Parsons, A. (2014). Literature review on social responsibility in higher education. School of Public Administration. University of Victoria. https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/5221/Parsons_Amy_MA_2014.pdf;sequence=1
- Sánchez-Hernández, M.I. & Mainrades, E.W. (2016). University social responsibility: a student base analysis in Brasil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2), 151-169. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0158-7>
- Scott, J.C. (2006). The mission of the university: Medieval to postmodern transformation. *The Journal of Higher Education*, 77, 1-39. <https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778917>

- Seibert, R.M., Macagnan, C.B., & Dixon, R. (2019). Social responsibility indicators: perspective of stakeholders in Brasil and in the United Kingdom. *International journal of disclosure and governance*, 16(2-3), 128-144. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0158-7>
- Shek, D.T.L., Yuen-Tsang, A.W.K., & Ng, E.C.W. (2017). University Social Responsibility (USR): Insight from the Historical Roots to the Contemporary Challenges. In Michalos, A.C., Shek, D.T.L., & Shin, D.C. (Eds.). *University Social Responsibility and Quality of Life. A Global Survey of Concepts and Experiences* (pp. 25-36). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8_4
- Tong, T.W., Yuen-Tsang, A.W.K., & Shek, D.T.L. (2017). University Social Responsibility: The PolyU Way. In Michalos, A.C., Shek, D.T.L., & Shin, D.C. (Eds.). *University Social Responsibility and Quality of Life. A Global Survey of Concepts and Experiences* (pp. 255-270). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8_4
- ULSF. (s.f.). Sustainability Assessment Questionnaire. University Leaders for a Sustainable Future. <https://ulsf.org/sustainability-assessment-questionnaire/>
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La Educación Superior para el siglo XXI: Visión y Acción. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa
- URSULA. (2018). Investigación continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018. https://secureservercdn.net/104.238.71.109/8k4.76a.myftpupload.com/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Final_Investigacion-Continental-RSU_URSULA-2018.pdf
- URSULA. (2019). Investigación continental URSULA: Estado del Arte de la RSU en América Latina 2019. <https://secureservercdn.net/104.238.71.109/8k4.76a.myftpupload.com/wp-content/uploads/2020/09/informe-final-investigacion-continental-rsu-ursula-2019.pdf>
- Valarezo González, K. & Tuñez López, J.M. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13, 84-117.
- Vallaes, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la Formación en Humanidades. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaes.pdf
- Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P.M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. McGraw Hill
- Vallaes, F. (2021). Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El Modelo URSULA. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana. <https://secureservercdn.net/104.238.71.109/8k4.76a.myftpupload.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-Manual-RSU-Modelo-URSULA-Esp.pdf>
- Vallaes, F., Solano, D., & Oliveira, M. (2021). Matriz de autodiagnóstico RSU – URSULA 2021 Español. <https://unionursula.org/publicaciones/herramientas-rsu/>
- Watson, D., Hollister, R.M., Stroud, S.E., & Babcock, E. (2011). *The engaged university: International perspective on civic engagement*. Routledge.
- Wigmore-Álvarez, A., Ruiz-Lozano, M. & Fernández-Fernández, J.L. (2020). Management of University Social Responsibility in business schools. An exploratory study. *The International Journal of Management Education*, 18(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100382>