

---

# archivos analíticos de políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente,  
de acceso abierto y multilingüe



Arizona State University

---

Volumen 29 Número 54

26 de abril 2021

ISSN 1068-2341

---

## ¿Son las Universidades Socialmente Responsables?

*María Belén Arias Valle*  
*Jasmina Berbegal-Mirabent*  
&

*Frederic Marimon*  
Universitat Internacional de Catalunya  
España

**Citación:** Arias Valle, M., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021). ¿Son las universidades socialmente responsables? *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(54).  
<https://doi.org/10.14507/epaa.29.5399>

**Resumen:** La importancia de la responsabilidad social universitaria (RSU) viene dada por el compromiso que asume la universidad frente a sus grupos de interés. Producto de esta importancia es la realización de la presente investigación, que tiene como objetivo analizar el nivel de desempeño en RSU que las universidades comunican. Para ello se propone un procedimiento estructurado en cinco fases que analiza elementos de dirección estratégica y contempla el uso de indicadores de RSU nucleados en los cuatro ámbitos de impacto (organizacional, educativo, cognitivo y social). Para ello se ha aplicado una metodología cualitativa, que se apoya en el uso de un software de análisis de textos así como de diagramas de araña y de frecuencia. Para ilustrar su uso y el tipo de análisis que permite, se aplica el procedimiento al caso del sistema universitario catalán, presentando los resultados a distintos niveles. El estudio finaliza con la discusión de las implicaciones, las recomendaciones y las indicaciones para futuros trabajos.

**Palabras clave:** Responsabilidad social universitaria; dirección estratégica; comunicación; compromiso; sostenibilidad; Cataluña

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>  
Facebook: /EPAAA  
Twitter: @epaa\_aape

Artículo recibido: 23-3-2020  
Revisiones recibidas: 30-11-2020  
Aceptado: 2-1-2021

### How much are universities engaged with their social responsibility?

**Abstract:** The importance of university social responsibility (USR) is given by the commitment assumed by the university towards its stakeholders. This study aims at providing new insights on this topic, by analyzing the level of performance in USR that universities communicate. To this end, a structured procedure in five phases is proposed, analyzing elements of the strategic direction and considering the use of USR indicators which are grouped in the four main areas of impact (organizational, educational, cognitive and social). To do this, a qualitative approach has been followed, supported by the use of text analysis software as well as by frequency and spider diagrams. To illustrate its use and the type of analysis it allows, the procedure is applied to the case of the Catalan higher education system, presenting the results at different levels. The study ends with the discussion of the implications, a list of recommendations and suggestion for future works.

**Key words:** University social responsibility; strategic direction; communication; commitment; sustainability; Catalonia

### As universidades são socialmente responsáveis?

**Resumo:** A importância da responsabilidade social universitária (RSU) se dá pelo compromisso que a universidade assume perante seus *stakeholders*. Produto desta importância é a realização desta pesquisa, que visa analisar o nível de desempenho em RSU que as universidades comunicam. Para isso, é proposto um procedimento estruturado em cinco fases que analisa elementos de direcionamento estratégico e contempla a utilização de indicadores RSU nucleados nas quatro áreas de impacto (organizacional, educacional, cognitiva e social). Para tanto, foi aplicada uma metodologia qualitativa, que se apoia na utilização de softwares de análise de texto e diagramas. Para ilustrar a sua utilização e o tipo de análise que permite, o procedimento aplica-se ao caso do sistema universitário catalão, apresentando os resultados a diferentes níveis. O estudo termina com uma discussão sobre as implicações, recomendações e indicações para trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social universitária; direção estratégica; comunicação; compromisso; sustentabilidade; Catalunha

## Introducción

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se define como el compromiso que asume la universidad frente a sus grupos de interés (de Sousa et al., 2020; Ferrero-Ferrero et al., 2018) y que genera el cambio para lograr la transformación social (Păunescu et al., 2017), política (Chile & Black, 2015) y económica (Chan et al., 2021) que demanda la sociedad hacia un desarrollo humano más sostenible (Aleixo et al., 2018; Filho et al., 2019).

La RSU no es un concepto nuevo, viniéndose gestando desde hace años. A fecha de hoy, la RSU se entiende como una política de mejora continua dentro de la institución (de Sousa et al., 2020; Dowsett, 2020), y es vista como el camino necesario para el efectivo cumplimiento de la inherente misión social de la universidad (Păunescu et al., 2017; Vasilescu et al., 2010), con una visión amplia e integradora que alcanza todos los ámbitos universitarios.

Según Quezada (2011) la estrategia de RSU debería verse reflejada en la misión, visión y valores de las universidades. Por misión entendemos aquello que cada universidad quiere “ser”, es decir, su propósito. Por visión se entienden las aspiraciones que tiene la institución, y por valores nos referimos al conjunto de principios que fomenta. En su conjunto, la misión, visión y valores pueden concebirse como una sola unidad en la que se fundamenta la esencia de la universidad.

En efecto, las universidades han ido integrando la RSU en sus planes estratégicos (Dowsett, 2020; Larrán Jorge et al., 2015), siendo posible observar distintos niveles de compromiso según los diferentes ámbitos de impacto (de Sousa et al., 2020; Karwowska, 2019). Por nivel de compromiso nos referimos a cómo la universidad comunica sus acciones de RSU, es decir, si la RSU está muy interiorizada en el seno de la universidad y por lo tanto es posible encontrar evidencias explícitas de que las actuaciones de la universidad han sido diseñadas de acuerdo con los principios que persigue la RSU. Por ámbito de impacto utilizamos la definición de Vallaeys (2009), la cual identifica cuatro dominios distintos, en función del área de actuación: organizacional (laboral y ambiental), educativo (formación académica), cognitivo (investigación, epistemología) y social (extensión, transferencia, proyección social).

Existe pero también una mirada escéptica al concepto de RSU. En esta línea Vallaeys (2020) asegura que la RSU podría verse reducida a una responsabilidad moral desocializada y despolitizada, no alcanzando todas sus posibilidades transformadoras sino se trabaja de forma conjunta y bajo una perspectiva eminentemente colectiva. Así mismo, es posible caer en la tentación de enmascarar objetivos comerciales bajo el paraguas de la RSU, ejecutando acciones en su nombre cuando en la realidad responden a otros intereses, siendo un elemento más de marketing o una tendencia de gestión (Higgins, 1975; Sahlin-Andersson, 2006). La verdadera responsabilidad debería ser “social”, plural e integradora.

A pesar de esta controversia, la RSU parece haber llegado para quedarse, siendo necesario determinar cómo las universidades la están interiorizando. Dado que la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación son elementos claves de la RSU, este estudio investiga cómo las universidades están comunicando la implementación de la RSU. Esta cuestión es de especial interés ya que, como mencionan Manuel Larrán Jorge y Andrades Peña (2017), no hay consenso en cómo medir y reportar la actuación de las universidades en esta materia.

Situados en este contexto, este estudio realiza tres grandes contribuciones. En primer lugar, el estudio complementa la literatura existente sobre RSU. Si bien la RSU ha suscitado mucho interés por parte de académicos, gestores universitarios y responsables de definir políticas públicas, la literatura es escasa (Larrán Jorge & Andrades Peña, 2017). Este amplía la literatura académica ofreciendo una visión tanto teórica como aplicada sobre la RSU y su relación con la gobernanza (uso de elementos de dirección estratégica) y la rendición de cuentas (comunicación de la información a los grupos de interés). En segundo lugar, y tomando como punto de partida el trabajo de Vallaeys (2009), este estudio propone un procedimiento para la realización de un análisis de diagnóstico en materia de comunicación de la RSU. Dicho procedimiento se estructura en cinco fases, con el objetivo final de recoger evidencias que permitan determinar cómo las universidades están comunicando su política de RSU e implementándola a través de los cuatro ámbitos de impacto. Para una mejor comprensión del procedimiento, se ilustra su aplicación utilizando como ejemplo el caso del sistema universitario catalán. Por último, este estudio propone relacionar los niveles de desempeño en comunicación de RSU con las teorías de responsabilidad social propuestas por Garriga y Melé (2004), estableciendo así una conexión entre ideología e implementación práctica.

El resto del artículo se desarrolla de la siguiente manera. Sigue a esta introducción la sección en la que se revisa la literatura relativa a la RSU. Posteriormente, se describe el procedimiento que permite analizar el nivel de desempeño en RSU que las universidades comunican. A continuación se ilustra su aplicación al sistema universitario catalán y se exponen los resultados. El artículo finaliza con la discusión de las implicaciones, para terminar con las principales conclusiones y limitaciones.

## Revisión de la Literatura

La manera de dirigir la universidad ha ido cambiando a lo largo del tiempo. A fecha de hoy la dirección estratégica en la universidad se centra en la sostenibilidad (Aleixo et al., 2018), los ODS (Shulla et al., 2020) y la RSU (Dowsett, 2020; Filho et al., 2019). Para incorporar estos principios a la universidad son de gran utilidad las herramientas de dirección estratégica (Llinàs-Audet et al., 2011; Sánchez et al., 2020). Una institución se define por su misión (Drucker, 2012). Cuando la RSU se incorpora a la misión, visión y valores, se materializa en su plan estratégico (Dowsett, 2020; Filho et al., 2019; Larrán Jorge et al., 2015) y en la forma en el que se implementa, ejecuta y controla, asegurando canales de retroalimentación que permiten la mejora continua (de Sousa et al., 2020; Karwowska, 2019).

En Vallaeyts et al. (2009) se presenta una guía en la que se detalla cómo implementar la RSU. Dicha guía se estructura en un conjunto de pasos: (1) el compromiso de la institución con la articulación de un plan de RSU; (2) el autodiagnóstico, en el que mediante herramientas cuantitativas y cualitativas se analiza la situación inicial de la universidad en los cuatro ámbitos de impacto (organizacional, educativo, cognitivo y social), (3) el cumplimiento, con el propósito de cotejar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar proyectos de responsabilidad social; y (4) la rendición de cuentas, etapa en la que se proponen ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo de mejora.

Si bien en la literatura existe variedad en los indicadores para determinar cómo la universidad implementa la RSU, se observa cierta convergencia en su contenido, siendo los definidos por Vallaeyts et al. (2009) los que se utilizan de forma más recurrente (ver Tabla 3). Según este autor, los indicadores se pueden clasificar según los ámbitos de impacto de la universidad:

- Impactos organizacionales: se refieren a la gestión de la universidad, así como a temas ambientales, la toma de decisiones, el trato laboral y la selección de los proveedores.
- Impactos educativos: capturan la formación de los alumnos, su escala de valores y los principios éticos.
- Impactos cognitivos: hacen referencia a las líneas de investigación de la universidad y cómo éstas están orientadas a la sostenibilidad y responden a los problemas de la sociedad.
- Impactos sociales: capturan cómo la universidad se vincula con los problemas y con el progreso de la sociedad, crea capital social y compromete a los alumnos con la sociedad.

Otra forma de caracterizar una institución con respecto a la responsabilidad social es desde la perspectiva ideológica, es decir, analizando cómo la organización interioriza y caracteriza la interacción de ésta con la sociedad. En este sentido Garriga y Melé (2004) realizan una clasificación de las distintas teorías sobre responsabilidad social, proponiendo cuatro grandes teorías en función de los principios filosóficos que las suscitan:

- La teoría instrumental hace referencia a la actuación de la institución y a los beneficios económicos (Friedman, 1970).
- La teoría política se basa en las buenas relaciones sostenibles y relacionales que debe tener la institución con respecto a sus grupos de interés, con una finalidad netamente estratégica (Freeman, 1984).
- La teoría integradora se sustenta en las prácticas corporativas de llevar a cabo acciones filantrópicas (Davis, 1960).

- La teoría de la ciudadanía empresarial se basa en teorías filosóficas y éticas (Argandoña, 1998; Logsdon & Wood, 2002).

En el presente estudio argumentamos que esta clasificación de teorías resulta interesante ya que nos permite caracterizar cómo una universidad entiende, interioriza e incorpora los principios de la responsabilidad social en la dirección de la misma.

## **Propuesta de Procedimiento**

En la sección anterior se mencionaban estrategias que persiguen, de una manera u otra, determinar las prácticas de RSU de una institución, ya sea a través de indicadores o más a nivel ideológico. Partiendo de estos referentes, a continuación se detalla una propuesta de procedimiento para evaluar el desempeño de las universidades en materia de comunicación de la RSU.

Según Trinidad Requena et al. (2006), la teoría fundamentada es una manera de hacer análisis cualitativo que parte de la búsqueda y el examen sistemático de datos para la elaboración de un propuesta o teoría genérica. El procedimiento que se propone en este estudio se estructura en cinco fases. La fase 1 consiste en la recogida de la información. Le sigue la fase 2, la cual, toma como base la propuesta de Vallaeys et al. (2009) y permite establecer los criterios de evaluación y la estrategia para la codificación. Posteriormente, en la fase 3 se examina cómo la universidad comunica su desempeño en materia de RSU. El resultado de esta fase permite obtener una primera aproximación de cómo la universidad interioriza la RSU y el mensaje que da de ella a sus grupos de interés. A continuación se presenta la fase 4. El resultado es un análisis de diagnóstico en el que, mediante el uso de distintos niveles de consecución de los indicadores de RSU, es posible obtener una imagen más completa del desempeño de la universidad en materia de comunicación de la RSU. Finalmente, el procedimiento termina con la fase 5 en la que, atendiendo a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se caracteriza el nicho conceptual en el que se posiciona cada universidad en base a las teorías definidas por Garriga y Melé (2004).

Nótese que las fases siguen un orden secuencial lógico y que en cada fase el análisis se nutre de los resultados obtenidos en las fases anteriores. A continuación se describen las cinco fases que conforman el procedimiento así como la información necesaria para ejecutarlas y el tipo de análisis que permiten.

### **Fase 1. Recolección de Información**

Esta fase consiste en recoger información pública relacionada con la RSU, los ODS y la sostenibilidad que la universidad publica, y que por tanto, comunica a sus grupos de interés. Dicha información se puede obtener a través de la propia página web, de los informes o memorias anuales, de los planes estratégicos, de información disponible en la red, etc.

En este punto es importante remarcar que la relevancia de conocer la información que comunican las universidades sobre las políticas de RSU implementadas tiene su fundamento en los principios de transparencia y rendición de cuentas que exige la sociedad (Dill, 2001; Sánchez et al., 2020; Saraite-Sariene et al., 2020).

### **Fase 2. Codificación**

Una vez recogida la información le sigue un análisis semántico del texto. Para esta fase se necesita un software especializado. Dado que muchos de estos programas requieren de la introducción de los documentos en un formato concreto, antes de proceder con la codificación, es necesario almacenar primero la información en dicho formato y posteriormente subirla al programa.

Para esta fase se propone la búsqueda de ciertas palabras clave o a la existencia de determinada información en los documentos recogidos. Atendiendo al propósito de este estudio, los términos de búsqueda se articulan entorno a los cuatro pasos que propone Vallaeys (2009) tal y como se detalla en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Justificación de los Términos de Búsqueda*

Paso	Definición	Criterio de búsqueda en los documentos	Relevancia
Compromiso	Consiste en determinar cómo la universidad articula la RSU dentro del proyecto institucional, debiéndose ver reflejado en la misión, visión y valores de la universidad.	Menciona la RSU en la misión	Determinar si la razón de ser de la universidad contempla los principios de la RSU.
		Menciona la RSU en la visión	Determinar cómo la universidad se pretende posicionar, y si este posicionamiento está alineado con los principios de la RSU.
		Menciona la RSU en los valores	Determinar si los principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de la universidad están alineados con los principios de la RSU.
Auto-diagnóstico	Presenta las herramientas cuantitativas y cualitativas para el diagnóstico de los cuatro ámbitos clave de las universidades.	Tiene plan estratégico basado en la RSU	Se analizan los planes estratégicos de las universidades y si éstos están basados en criterios de RSU.
		En el plan estratégico se mencionan los cuatro ámbitos de impacto de la RSU	Se evalúa si se mencionan los cuatro ámbitos de la RSU en los planes estratégicos.

**Tabla 1 (Cont.)**

*Justificación de los Términos de Búsqueda*

Cumplimiento	Contrastar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de RSU con participación de todos los grupos de interés.	Existe un comité o unidad encargada de la RSU  Hay un responsable en materia de RSU/sostenibilidad	Determinar si existe un ente encargado de la RSU. Cuando una universidad crea un comité o unidad sobre un tema concreto, es señal de que se trata de algo relevante para la organización, asignándole recursos (de capital humano y financieros) para asegurar una buena planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.  La RSU exige el compromiso de la alta dirección. Con este criterio se pretende determinar si existe la figura del responsable de RSU (vicerrector u otro cargo similar).
Rendición de cuentas	Comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos institucionales de RSU y proponer acciones de mejora.	En la página web de la universidad existe un enlace a información sobre el despliegue de la RSU en la universidad  En la página web de la universidad se publican las memorias anuales de RSU	La existencia de esta información permite determinar qué entiende cada universidad por RSU y cómo la comunica a sus grupos de interés. En concreto aquí se busca si dicha información es explícita en la página web.  La publicación de las memorias de RSU de forma periódica confirma el compromiso de la universidad en incorporar la RSU a su día a día así como en informar a sus grupos de interés de las acciones realizadas.

**Fase 3. Análisis del Nivel de Comunicación de la RSU**

Esta fase persigue cuantificar el nivel de comunicación en materia de RSU que realiza una universidad. Para cada uno de los términos de búsqueda descritos en la Fase 2 (ver Tabla 1), se ha establecido una escala de valoración de tres niveles. En el caso de encontrar información explícita sobre el criterio de interés, se asigna un valor de 2 a ese ítem (puntuación máxima). En el caso que la información buscada no apareciera explícitamente pero sin embargo existieran aspectos relacionados con la misma (dando indicios que los conceptos se están trabajando), la puntuación asignada es un 1 (puntuación media). En caso de no existir información al respecto, se asigna una valoración igual a 0 (puntuación mínima). El resultado son 9 indicadores, siendo 18 la puntuación máxima que puede alcanzar una universidad en este análisis.

#### **Fase 4. Análisis del Nivel de Implantación de la RSU**

La cuarta fase permite analizar el nivel de compromiso de la universidad en materia de RSU en base a cómo la universidad está implementando políticas de RSU. Para ello, se propone la utilización de los indicadores de RSU que sugiere Vallaeys (2009) los cuales, como ya se ha mencionado, se agrupan entorno a cuatro ámbitos de impacto (organizacional, educativo, cognitivo y social). En el Anexo 1 se recoge el listado con los indicadores.

Al igual que en la Fase 3, se ha establecido una escala de valoración a tres niveles para determinar diferentes niveles de compromiso con cada indicador: bajo (codificado como 0), medio (codificado con un 1) y alto (con un 2 en la codificación). La asignación de un nivel u otro se ha realizado siguiendo el criterio de valoración mencionado anteriormente, pero en este caso en vez de tener en cuenta los elementos de la Tabla 1, se buscaban referencias a cada uno de los indicadores que aparecen en el Anexo 1. Siguiendo este criterio, la puntuación máxima que puede alcanzar una universidad es de 122 puntos (61 indicadores con un máximo de 2 puntos para cada indicador). Por ámbitos, las puntuaciones máximas son 40 (organizacional), 28 (educacional y cognitivo) y 26 (social). El desglose por nivel de cumplimiento por cada universidad e indicador se puede solicitar a los autores en caso de interés.

#### **Fase 5. Clasificación de las Universidades según las Teorías de Responsabilidad Social**

Por último, la fase 5 consiste en relacionar el desempeño en comunicación de la RSU con las teorías de responsabilidad social (teoría instrumental, política, integradora y de la ciudadanía) propuestas por Garriga y Melé (2004). Para determinar a qué teoría asignar cada universidad se utiliza la información recogida en las fases anteriores y se relaciona con las características principales de cada teoría. En concreto:

- Una universidad se considerará que actúa bajo la teoría instrumental cuando muestre niveles de compromiso altos con los pasos para implementar la RSU (Fase 3), sin embargo, carece de un organismo de gestión (no hay departamento en RSU, no existe la figura de encargado en RSU) y la comunicación con los grupos de interés es limitada (falta de informes de RSU). En otras palabras, se trata de universidades en las que la RSU puede concebirse como una estrategia de marketing, no habiendo el suficiente compromiso en el equipo directivo como para disponer de unidad o ente gestor de las actuaciones de RSU.
- Una universidad será susceptible de ser clasificada bajo la teoría política si muestra altos niveles de interacción con sus grupos de interés. Para determinar este aspecto se ha tomado como información un nivel de compromiso equilibrado y medio-alto en los indicadores referentes a los cuatro ámbitos de impacto de la RSU (Fase 4).
- Una universidad puede asimilarse con la teoría integradora cuando los indicadores del ámbito de impacto de la participación social son elevados.
- Una universidad se puede considerar que actúa bajo las premisas de la teoría de la ciudadanía empresarial cuando incorpora en la misión, visión y valores aspectos filosóficos y éticos. Es decir, se trata de universidades que tienen asumido el compromiso con la ética desde su esencia constitucional.

### **Aplicación**

Esta sección pretende ilustrar la aplicación del procedimiento anterior al sistema universitario catalán, tomando como muestra las 12 universidades que lo integran sistema (ver Tabla 2).

Antes de proceder con el análisis es necesario clarificar que este procedimiento se presenta como un instrumento genérico, es decir que puede ser utilizado por cualquier universidad ya sea como herramienta de autodiagnóstico para determinar su rendimiento en materia de RSU o para compararse con otras instituciones. Los resultados que a continuación se detallan muestran la situación del sistema universitario catalán, pero podría replicarse este análisis a otros sistemas.

Se elige la comunidad autónoma de Cataluña por su riqueza y variedad del sistema universitario, aprovechando el impulso en materia de sostenibilidad y políticas sobre responsabilidad social que hizo la Generalitat. Entre otros, destaca la creación en 1999 de la Red Global Universitaria para la Innovación (GUNI) cuya misión es la de contribuir con la educación superior a través de la cooperación y el fomento de la responsabilidad social; la creación de una Subcomisión Parlamentaria para promover el compromiso de todos los actores sociales en 2005; o la creación en 2016 del Consejo Asesor para el Desarrollo Sostenible de Cataluña (CADS), que promueve la consecución de los ODS.

**Tabla 2**

*Listado de Universidad Catalanas*

Siglas	Universidad	Titularidad
UAB	Universitat Autònoma de Barcelona	Pública
UAO	Universitat Abat Oliva	Privada
UB	Universitat de Barcelona	Pública
UdG	Universitat de Girona	Pública
UdL	Universitat de Lleida	Pública
UIC	Universitat Internacional de Catalunya	Privada
UOC	Universitat Oberta de Catalunya	Pública
UPC	Universitat Politècnica de Catalunya	Pública
UPF	Universitat Pompeu Fabra	Pública
URL	Universitat Ramon Llull	Privada
URV	Universitat Rovira i Virgili	Pública
UVIC	Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya	Privada

### **Análisis Previo (Fases 1 y 2)**

Para el análisis de textos se ha utilizado el programa ATLAS.ti. El criterio de búsqueda en los documentos se ha realizado mediante la identificación de términos o palabras clave, lo que permite estructurar en mapas conceptuales las categorías identificadas (Gibbs, 2007; Shelley & Krippendorff,

1984). En primer lugar, de cada página web de cada universidad se ha seleccionado la información que expone sobre RSU, la misma se nucleó en documentos relevantes para el estudio de cada universidad.

La Figura 1 muestra el cuadro de co-ocurrencia, el cual indica la frecuencia de cada categoría en las distintas universidades y como concurren con otras. En las filas aparecen las distintas universidades y en las columnas los códigos analizados correspondientes a los cuatro pasos que menciona Vallaeys (2009). Con esta información el programa cuenta la cantidad de citas (referencias a dichos conceptos), calcula el coeficiente C y les asigna un código de colores (Gallardo Echenique, 2014; Gibbs, 2007). Las celdas en verde oscuro corresponden a aquellas categorías de cada universidad que presentan información completa sobre el término buscado en la página web (i.e., el principal canal de comunicación de la universidad a sus grupos de interés). Las celdas pintadas de verde claro indican que la información referente a dicha categoría se encuentra dispersa en varios documentos. Por último, las celdas que aparecen en gris, indican que para esa categoría la universidad no tiene información vinculada (i.e., no hay evidencias de que se comunique este tipo de información), por lo que se puede concluir que no cumple (i.e., comunica información) con la categoría de la RSU objeto de análisis.

**Figura 1**

*Cuadro de Co-ocurrencia*

Pasos	Compromiso			Autodiagnóstico		Cumplimiento		Rendición de cuentas	
Univ.	RSU en la misión	RSU en la visión	RSU en los valores	RSU en el plan estratégico	Cuatro ámbitos de la RSU	Unidad de RSU	Encargado de RSU	Página web RSU	Memoria de RSU
UAB	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
UAO	0,08		0,09	0,08	0,08			0,08	
UB	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
UdG	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08			0,08	0,11
UdL	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
UIC	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
UOC	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08			0,08	0,11
UPC	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
UPF	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08	0,17	0,14	0,08	0,11
URL	0,08			0,08	0,08		0,14	0,08	
URV	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08			0,08	0,11
UViC	0,08	0,10	0,09	0,08	0,08			0,08	

De la figura anterior se desprende que prácticamente todas las universidades analizadas contemplan el primer paso (compromiso), si bien con algunas excepciones a la hora de expresar la visión y los valores. Se evidencia también que no todas las universidades están comprometidas de la misma manera (ver análisis de nivel de cumplimiento en la Fase 3). Referente al segundo paso (autodiagnóstico), se observa que todas las universidades catalanas cumplen con los dos indicadores asociados a este paso. No es así en el tercer paso (cumplimiento), siendo muy pocas las universidades catalanas que abordan públicamente estos ítems. Finalmente, sobre la rendición de cuentas, si bien todas las universidades de la muestra cuentan con un espacio online con información

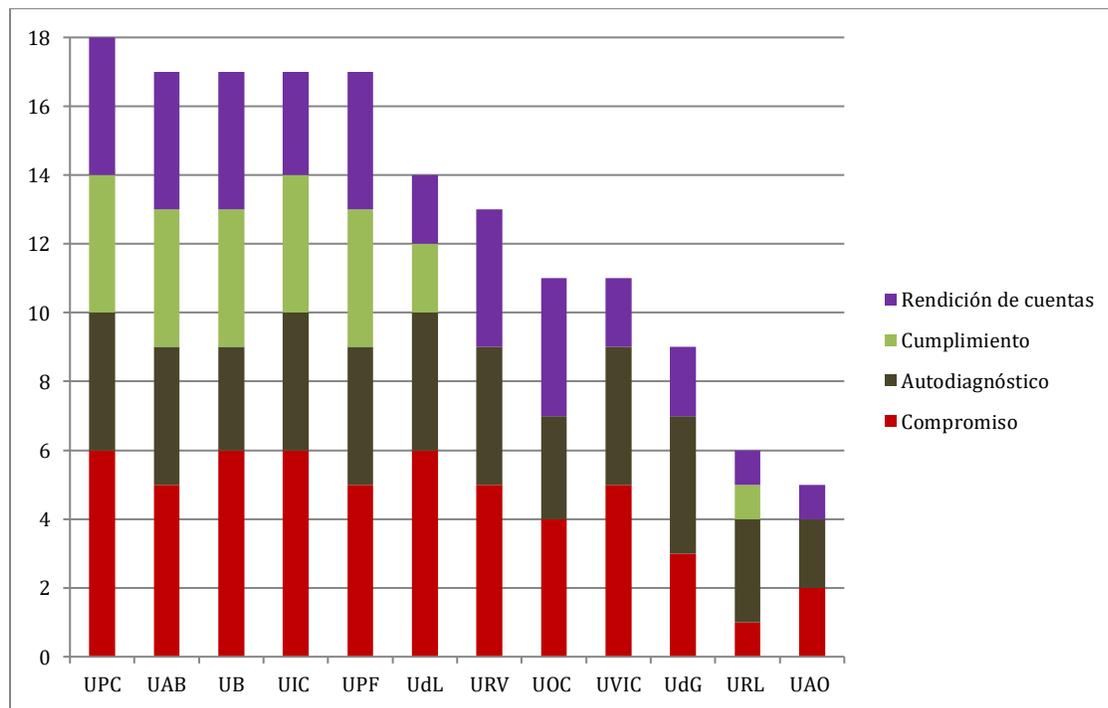
sobre RSU, no todas elaboran la memoria de actividades de RSU o informes de sostenibilidad. Como se mencionaba anteriormente, estos documentos (i.e., planes estratégicos informes de RSU y memorias de sostenibilidad), representan la principal forma de expresión que tienen las universidades para informar públicamente sobre su compromiso con la RSU.

### Nivel de Comunicación de la RSU (Fase 3)

Ateniendo a las categorías descritas en la Tabla 1, la Figura 2 presenta los resultados obtenidos tras asignar una valoración referente a la calidad y cantidad de información disponible para cada universidad.

**Figura 2**

*Puntuaciones de los Niveles de Implantación de la RSU por Universidad y Paso*



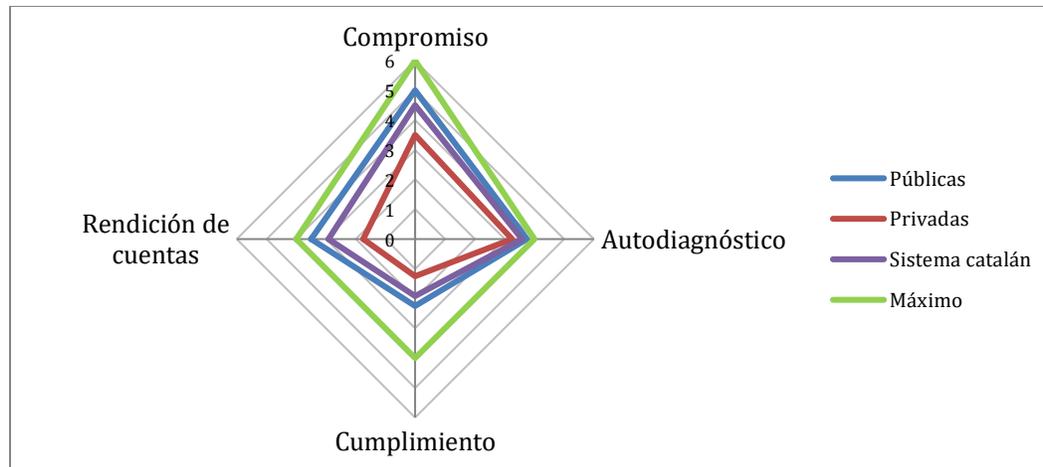
Observando dicha figura, se puede concluir que las universidades con mayor puntuación son aquellas que entienden la RSU como un pilar importante en la dirección estratégica, encontrando elementos de RSU en la definición de la misión, visión y valores de la universidad. Si se consigue una puntuación alta en este primer paso, muy probablemente los demás pasos recibirán también puntuaciones elevadas. Este es el caso de la UPC, UAB, UB, UIC y UPF. Hay un subgrupo de universidades que, si bien en términos generales comunican de forma correcta su compromiso con la RSU, fallan en el tercer paso (el cumplimiento). Este sería el caso de la URV, UOC, UVic, UdG y UAO. Este comportamiento indica que la RSU todavía es un proyecto que está en vías de desarrollo. Por otro lado, destaca el subgrupo formado por la UdG, la URL y la UAO, que de forma limitada contemplan la RSU en su misión, visión o valores. Si dichos elementos estratégicos no contemplan la RSU, difícilmente los demás aspectos se incorporarán en la estrategia.

Comparando los datos según la titularidad del centro, se observa que en promedio las universidades públicas consiguen una puntuación total superior (14,5 frente al 9,75 de las privadas). Analizando los cuatro pasos en más detalle, la Figura 3 muestra los valores promedios

obtenidos por las universidades públicas (en azul) y las privadas (en naranja), así como el valor máximo posible (en verde) y el promedio del sistema universitario catalán (en amarillo). De un análisis pormenorizado de los datos se observa que en el paso de autodiagnóstico se obtienen puntuaciones elevadas, con resultados bastante homogéneos entre universidades públicas y privadas, mientras que en los pasos de cumplimiento y rendición de cuentas el valor promedio de las públicas es el doble que el de las privadas.

### Figura 3

*Valores Promedios del Nivel de Comunicación de la RSU según los Cuatro Pasos*



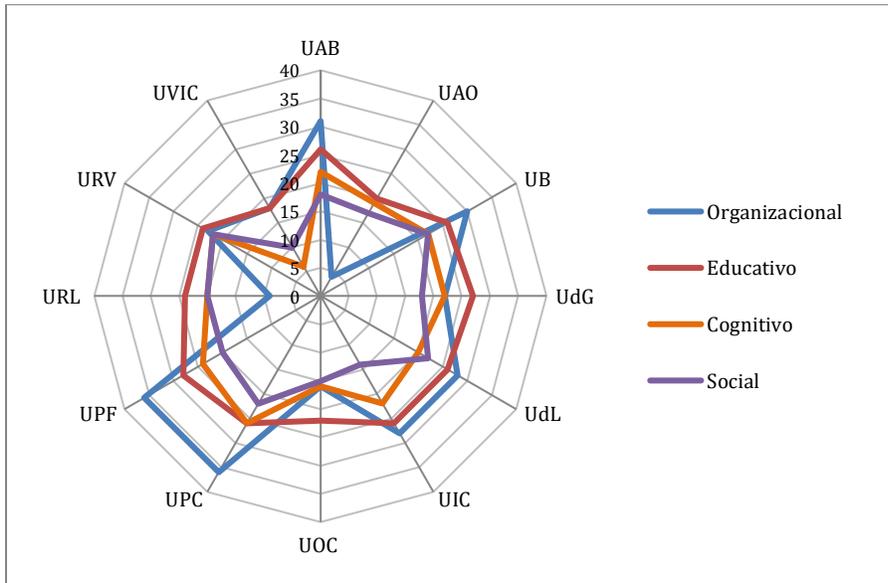
De esta comparación se puede concluir que, si bien hay una gestión autónoma de las universidades, el hecho de que gran parte del presupuesto de las universidades públicas dependa de fondos públicos les condiciona su gobernanza, la cual suele venir acompañada de normativas más estrictas (Delors, 1996; España, 2009; GUNI, 2018; UNESCO, 1999, 2004; Vasilescu et al., 2010) y una mayor exigencia en la transparencia a la hora de rendir cuentas (Sánchez et al., 2020; Saraite-Sariene et al., 2020). En el caso de las universidades privadas, éstas no cuentan con las mismas presiones, si bien un desempeño excelente en RSU puede ayudar a mejorar la imagen y el posicionamiento de la universidad como institución socialmente responsable y darle un valor diferenciador. Este sería el caso de la UIC, la cual tienen un comportamiento (en comunicación de la RSU) mucho más parecido al de las universidades públicas. De hecho, el resto de universidades privadas se sitúa prácticamente en las últimas posiciones en cuanto a puntos acumulados.

### Nivel de implantación de la RSU (Fase 4)

La Figura 4 muestra el nivel de comunicación de la RSU de cada universidad con respecto a cada ámbito de impacto. Dicha figura se ha construido teniendo en cuenta los indicadores que se recogen en el Anexo 1, asignándoles una puntuación de 0 (bajo compromiso), 1 (nivel medio) o 2 (alto compromiso) en función de la información que comunica la universidad con respecto al indicador de referencia.

**Figura 4**

*Diagrama de Araña, para las Distintas Universidades y Ámbito de Impacto*



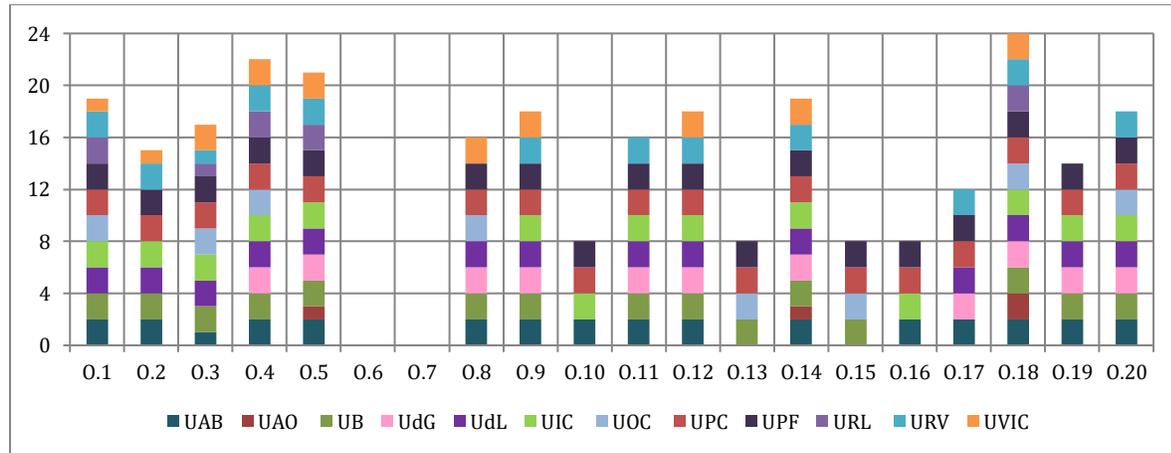
De la comparativa de las Figuras 3 y 4 se observa que hay una clara convergencia entre las universidades que tienen altos niveles de comunicación de la RSU y las que tienen mejor trabajado el concepto de RSU en los diferentes ámbitos de impacto. Entrando en detalle por ámbito de impacto, se desprende que en con respecto al impacto organizacional son dos universidades, la UPF y la UPC las que despuntan, seguidas a poca distancia por la UAB y la UB. Estos resultados son coherentes con los de la Fase 3. No es el caso de la UIC, la cual consigue buenos rendimientos en la fase anterior, pero en la Fase 4 los indicadores bajan notablemente, lo que sugiere que sus acciones de RSU, medidas por los indicadores organizacionales, no son todavía visibles a nivel comunicativo. En el otro extremo, encontramos tres universidades que tienen bastante descuidada la comunicación de estos indicadores (URL, UAO y UOC), encontrando coherencia con los niveles identificados en la fase anterior.

De un estudio pormenorizado de los indicadores que integran este impacto (ver Figura 5), se observa que hay dos indicadores (el O.6 y el O.7) que ninguna universidad comunica. Se trata de la existencia de encuestas periódicas de satisfacción y clima laboral, así como el establecimiento de medidas correctivas para abordar los puntos de mejora detectados en las encuestas. Si bien las universidades disponen de mecanismos referentes a estos dos puntos, dicha información no es lo suficientemente visible para el resto de los grupos de interés. En cambio, existe un indicador (O.18. Transparencia en la gestión económica) que es alcanzado con excelencia por todas las universidades.

Dado que el eje vertical va hasta 24, este tipo de representación, aparte de dar información a nivel individual de cada universidad, permite a su vez, visualizar el nivel de cumplimiento global de cada indicador en el conjunto de las universidades de la muestra (i.e., cada indicador se evalúa en las 12 universidades, siendo la puntuación máxima posible de 2 por cada indicador y universidad).

**Figura 5**

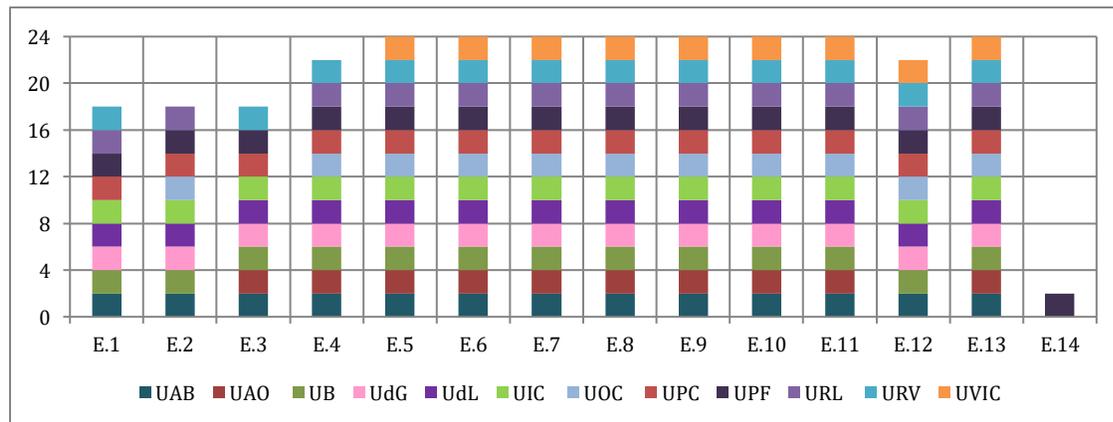
*Impacto Organizacional, para las Distintas Universidades*



Referente al impacto educativo, se trata del ámbito en el que los indicadores de RSU son más uniformes entre universidades. Sin embargo, del análisis detallado de la Figura 6, es importante mencionar que hay un indicador (E.14. Revisión periódica de las mallas curriculares con actores externos) que solo lo cumple una universidad (UPF). Es importante asegurar que los distintos grupos de interés forman parte (o se tienen en cuenta) en el proceso de diseño de la oferta académica, para asegurar así que la formación recibida encaja con las demandas de la sociedad.

**Figura 6**

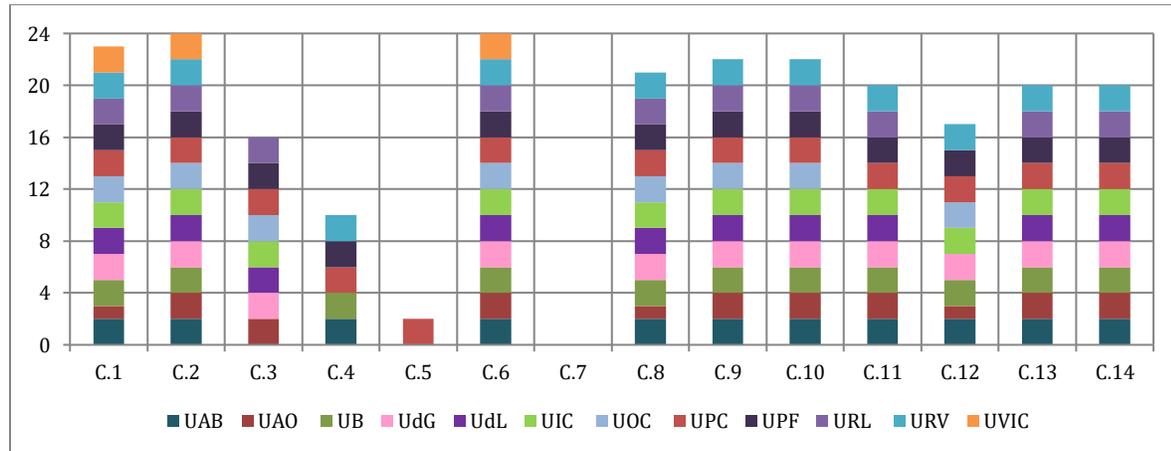
*Impacto Educativo, para las Distintas Universidades*



Por lo que se refiere al impacto cognitivo (ver Figura 7), la universidad que mejor comunica este ítem es la UPC, seguida de cerca por la UPF. En cambio la UVIC tiene pocos indicadores comunicados en esta dimensión. De un análisis más pormenorizada de la Figura 7, se concluye que hay algunos indicadores que parecen estar olvidados (C.5 y C.7). Dichos indicadores se refieren a acciones transversales entre titulaciones y a la incorporación de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación. La ausencia de un buen posicionamiento en estos indicadores es un reflejo claro de la necesidad de impulsar acciones multidisciplinares así como de fortalecer iniciativas que persigan una mayor colaboración universidad-empresa.

**Figura 7**

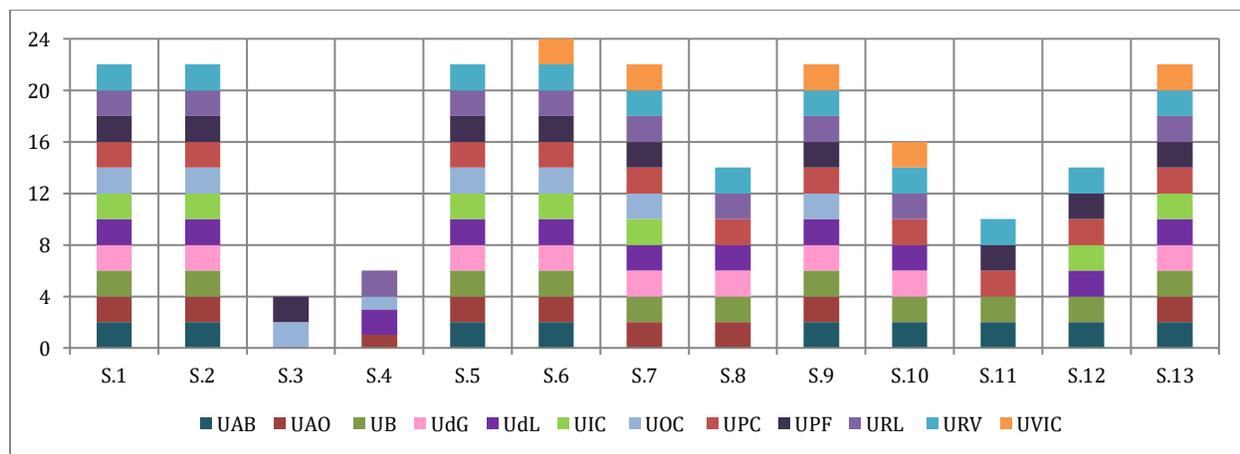
*Impacto Cognitivo, para las Distintas Universidades*



Por último, en cuanto al impacto social, la Figura 8 revela que las universidades que comunican mejor este impacto son la UB, UdL, UPC y URV. Otro aspecto importante a remarcar en el ámbito social son los dos indicadores que han recibido menor puntuación (S.3 y S.4). Mientras que el primero hace referencia a fomentar la oferta de cursos a distancia, el segundo incentiva a involucrarse en proyectos sociales y ambientales promovidos desde la propia universidad.

**Figura 8**

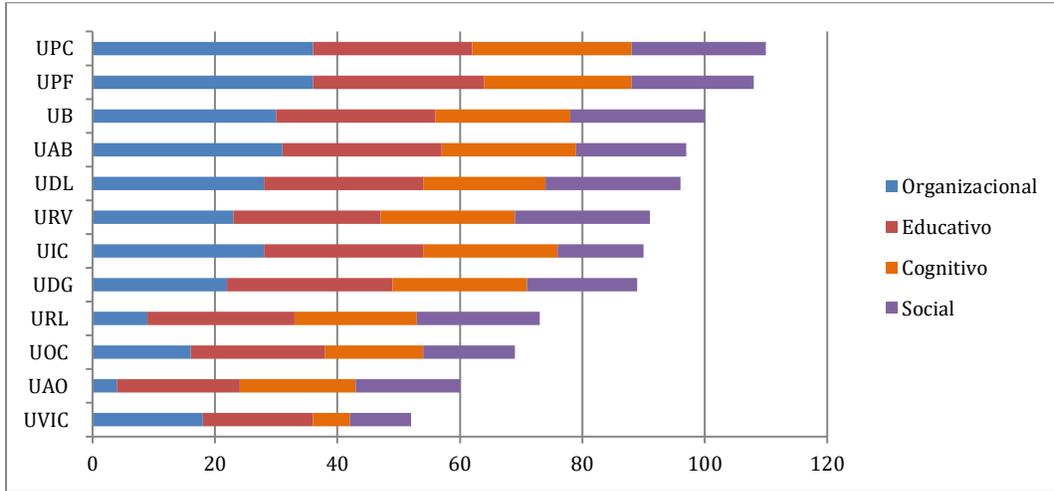
*Impacto Social, para las Distintas Universidades*



Otra manera de analizar esta información a nivel individual de cada universidad sería a través de la Figura 9. En ella, se observan los puntos acumulados en cada uno de los indicadores agrupados por ámbitos de impacto. Tal y como se intuía en la figura anterior, la UPC y la UPF (ambas de titularidad pública) encabezan el listado, siendo las universidades que comunican mejor la RSU. En el otro extremo encontramos la UAO y la UVIC (titularidad privada).

**Figura 9**

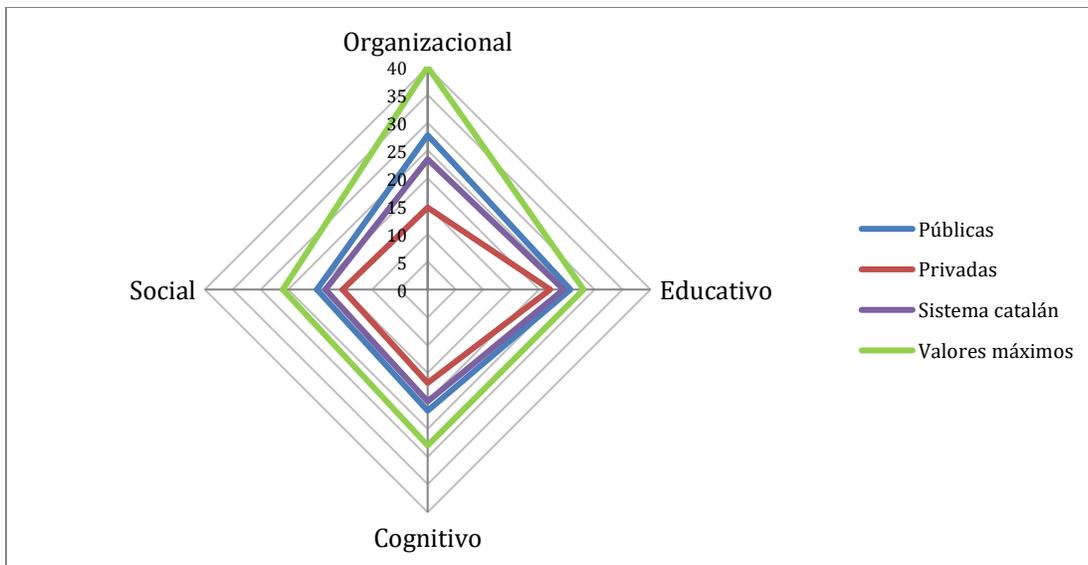
*Niveles de Compromiso Agregados por Impacto, para Cada Universidad*



Por último, se incluye la Figura 10, en la que se muestran los valores promedios de los niveles de comunicación de la RSU por ámbitos de impacto y titularidad del centro. Como se ha visto en la Fase 3, en promedio, las universidades públicas (en azul) hacen una difusión más explícita de sus actuaciones de RSU en los cuatro ámbitos de impacto, si bien es cierto que en el ámbito educativo hay poca diferencia con las universidades privadas (en naranja), mientras que en el ámbito organizacional es donde las diferencias son mayores. Como se ha apuntado anteriormente, el hecho de que las universidades públicas comuniquen mejor la RSU que las privadas podría explicarse por la necesidad que tienen estas primeras de rendir públicamente de sus actuaciones.

**Figura 10**

*Valores Promedios del Nivel de Compromiso Agregados por Impacto, según Titularidad*

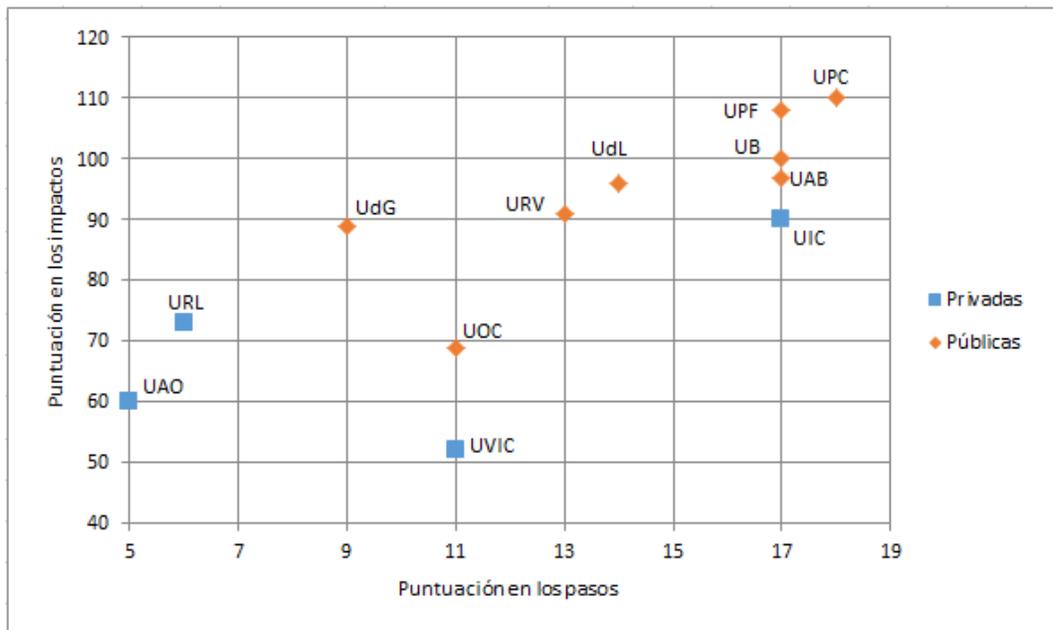


### Clasificación de las Universidades según las Teorías de Responsabilidad Social (Fase 5)

En esta sección se presentan los resultados obtenidos fruto de cruzar los datos presentados en los dos apartados anteriores, distinguiendo por titularidad de la institución. La Figura 11 muestra esta información. De su análisis se puede concluir que hay una correlación positiva entre la comunicación de los indicadores de los ámbitos de impacto de la RSU y los indicadores relativos a los cuatro pasos propuestos por Vallaeys (2009) como estrategia de dirección para implementar el concepto de RSU. Así, se puede confirmar que cuando la universidad tiene incorporada en la dirección estratégica la RSU, ésta se integra también en su misión, en los planes estratégicos, posee una unidad de RSU, tiene un encargado de RSU, identifica los cuatro ámbitos y elabora memoria sobre RSU y da señales de que su despliegue a nivel organizacional, educacional, cognitivo y social. En cuanto a la diferencia entre universidad pública y privada, se confirma la tendencia ya mencionada de que en general, las universidades públicas tienden a difundir más sus acciones de RSU.

**Figura 11**

*Diagrama Bivariante de Puntuación en los Impactos y en los Pasos*



Combinando los resultados de las fases anteriores, el posicionamiento global de cada universidad en la Figura 10 y las teorías de responsabilidad social definidas por Garriga y Melé (2004), es posible caracterizar cada universidad según la concepción ideológica institucional con respecto a la RSU. En la Tabla 3 se muestra la clasificación resultante.

Las universidades que se nuclean en la teoría instrumental son la UOC, la UdG y la UVic, atendiendo a las campañas de marketing promovidas en sus páginas web. Las universidades que pertenecen a la teoría política son la UB, UAB, UPC y UPF, por tener en cuenta en prácticamente todos sus ámbitos a los grupos de interés. Las universidades que responden a la teoría integradora (URL, URV y UdL), se clasifican en esta teoría por su fuerte compromiso en las acciones sociales y cooperación para el desarrollo, pero sin embargo descuidan un poco los otros ámbitos de la RSU. Por último, las universidades que se clasifican en la teoría de la ciudadanía son la UAO y UIC, las cuales guían gran parte de sus acciones de RSU a través de su compromiso con los principios éticos.

**Tabla 3***Clasificación de las Universidades según las Cuatro Teorías de Responsabilidad Social*

Instrumental	Política	Integradora	De la ciudadanía
UOC	UB	URL	UAO
UdG	UAB	URV	UIC
UVic	UPC	UdL	
	UPF		

### Discusión y Recomendaciones

La incorporación de la RSU es uno de los desafíos más complejos a los que se enfrentan las universidades a fecha de hoy. Este estudio complementa la literatura existente tanto desde la vertiente teórica como práctica. A nivel teórico, se propone un procedimiento para medir el desempeño de las universidades en materia de comunicación de la RSU. Este procedimiento está construido en base a las principales aportaciones teóricas en este ámbito. A nivel práctico, el estudio propone un ejemplo de aplicación del mismo a un caso concreto, el cual tiene finalidades ilustrativas de su potencial como herramienta de autodiagnóstico, si bien al mismo tiempo proporciona un análisis detallado del sistema universitario catalán. Se espera que tanto la metodología como los resultados sean de utilidad para los gestores universitarios a la hora de definir la estrategia a seguir para implementar con éxito la RSU en su institución.

De la realización de este estudio se desprenden un conjunto de implicaciones. En primer lugar, para lograr una correcta implementación de la RSU, es necesario que esta sea entendida como una estrategia de dirección (Vasilescu et al., 2010). Esta afirmación queda confirmada con los resultados de la Fase 3, los cuales revelan que si la RSU se ve reflejada en los instrumentos de dirección estratégica (misión, visión y valores; Karwowska, 2019) y planes estratégicos (Ramos-Monge et al., 2019), es altamente probable que los otros canales a través de los cuales se comunican las acciones de RSU sean también altos y, por lo tanto, se obtengan señales de que la institución está comprometida con esta política.

En segundo lugar, del análisis de los ámbitos de impacto de la RSU se concluye que el ámbito educativo es el más interiorizado por las universidades analizadas (los indicadores se cumplen en un 87.2%), seguido por el cognitivo (71.7%), el social (70.5%) y el organizacional (58.8%). El hecho de que el ámbito educativo sea el que más se comunica puede responder a las demandas constantes de una mayor relación universidad-empresa-ciudadanía, haciéndola participe de los retos sociales del territorio (Bayuo et al., 2020). En efecto, son muchas las universidades que ofrecen cursos alineados con los ODS, incluyen la sostenibilidad como competencia a desarrollar, utilizan la metodología del aprendizaje-servicio, incluyen proyectos sociales dentro de las actividades evaluables en las asignaturas, o han incrementado su oferta de actividades de voluntariado y proyectos de cooperación.

Referente a los ámbitos cognitivo y social, si bien las universidades han creado grupos de investigación y desarrollan sus proyectos en temas relacionados con la RSU, falta un mayor empuje en todas las áreas de conocimiento y avanzar en la ciencia bajo los principios de la RSU. El diseño de investigaciones multidisciplinares puede ser un buen comienzo. Dichos trabajos de investigación pueden alinearse con el ámbito social, buscando proyectos y programas que combinen la parte científica con la aplicada, logrando una mayor implicación y colaboración de la universidad con los agentes externos.

Por último, en cuanto al ámbito organizacional se observan carencias en tres áreas. En primer lugar, en la publicación de encuestas de satisfacción y clima laboral. Precisamente este es uno de los puntos que forma parte de la evaluación de los centros en los procesos de evaluación de las titulaciones para sus procesos de seguimiento, modificación y verificación. Si bien este aspecto es fácilmente subsanable, recurrentemente se encuentra poca información al respecto. Otra área de mejora es la selección de proveedores que incorporen criterios de responsabilidad social y ambiental. Es posible que varias universidades estén ya apostando por este perfil en los procesos de contratación y compras, sin embargo dicha elección no se comunica de forma efectiva. Una explicación alternativa a los bajos niveles en esta área sería que en periodos como el actual, en el que las universidades han estado expuestas a recortes importantes en sus presupuestos, se haya priorizado atendiendo a criterios de coste. Por último, la tercera área de mejora está relacionada con los estándares y certificaciones, siendo necesario fomentar una cultura de responsabilidad social que esté reconocida por organismos externos.

En tercer lugar, este estudio propone clasificar las universidades en las teorías de Garriga y Melé (2004) en función de la información que comunican sobre RSU. Este análisis es relevante ya que proporciona información a las universidades sobre qué aspectos de la RSU se están priorizando desde la dirección de la universidad. Esta contribución es original ya que aporta una nueva mirada crítica, identificando cómo cada universidad entiende como RSU.

Por último, en cuanto al posicionamiento general de las universidades del sistema universitario catalán los resultados revelan un cumplimiento relativamente medio-alto en cuanto a la comunicación de las actividades, acciones y políticas de RSU. Una posible explicación a esta tendencia de incorporar valores de RSU la encontramos en las políticas educativas españolas y autonómicas que abogan por la RSU. Un claro ejemplo es el informe “Estrategia Universidad 2015” (MECD, 2010). Además de los requerimientos normativos programáticos que las universidades deben cumplir (Rieckmann, 2017) este informe propone que todas las universidades deberían contar con un proyecto de RSU aprobado por el Consejo de Gobierno y el Consejo Social de cada universidad. En este sentido, es una aspiración del Ministerio de Educación de España que las universidades cuenten con un proyecto de RSU. Sin embargo, las universidades españolas tienen suficiente autonomía para establecer algunos principios como esenciales en su ideario o dirección estratégica (Vasilescu et al., 2010). Es por ello que, a pesar de las normativas generales, cada universidad las integra de forma particular, asegurando que se conserva su identidad propia (Quezada, 2011; Sánchez et al., 2020). Prueba de esta afirmación son los resultados del análisis de la investigación, donde se observan distintos niveles de compromiso. Las prácticas y políticas de RSU que proponen los distintos organismos tienen como finalidad dar orientaciones a las universidades sobre cómo contribuir al desarrollo sostenible, sin embargo, no es su objetivo “uniformar” ni homogeneizar a las universidades con esta moda (Vallaeys, 2020).

De la discusión anterior, se derivan un conjunto de recomendaciones con el objetivo de ayudar a las universidades a posicionar la RSU como un elemento clave en la dirección estratégica, y conseguir así cumplir con las demandas de la sociedad por una universidad más comprometida socialmente con el territorio y alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (García y Benau, 2014). Para que el entorno sea propicio es necesario:

- Compromiso (materializado en políticas y normativas) por parte del estado con la RSU, la sostenibilidad y los ODS.
- Incentivos económicos y reconocimientos que alienten a las universidades a adherirse a esta estrategia.
- Contar con un organismo experto en temas de la RSU, sostenibilidad y ODS, que sirva de consulta para el compromiso, implementación y control de la RSU.

- Crear un observatorio de RSU, que sea referente en la medición de la RSU de forma global.

Estas recomendaciones se alinean con las conclusiones que presentan Aldeanueva Fernández y Jiménez Quintero (2014), indicando que las universidades españolas son socialmente responsables, consideran a sus grupos de interés y emplean criterios de eficiencia y transparencia en el desarrollo de sus actividades, si bien observan distintos niveles de compromiso.

A nivel de la universidad es posible también hacer una serie de sugerencias para garantizar un despliegue correcto de la RSU:

- Incluir de forma expresa en la misión, visión y valores el compromiso con la RSU, además de la sostenibilidad y los ODS.
- Utilizar herramientas como el plan estratégico o el plan de RSU para focalizar las actividades de RSU distinguiendo cómo se articula con los distintos grupos de interés.
- Distinguir los cuatro ámbitos de impacto de la RSU y las distintas actividades asociadas a cada uno de ellos.
- Crear una unidad de RSU que vele por la ejecución del Plan de RSU. Nombrar a una autoridad a cargo de esta unidad.
- Rendir cuentas a través de la medición del plan estratégico o plan de RSU, estableciendo cómo evoluciona la implementación del plan, por medio de las memorias de sostenibilidad o la memoria de RSU.
- Difundir las actividades de RSU con la publicación de las mismas a través de la página web de la universidad.

### **Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

La originalidad de este estudio radica en la propuesta de un procedimiento para analizar cómo las universidades comunican la RSU a sus grupos de interés. Se trata de un instrumento genérico, aplicable a cualquier universidad, que puede utilizarse tanto como herramienta de autodiagnóstico, como de benchmarking con otras instituciones. Si bien se ha seguido un proceso riguroso a la hora de realizar la investigación, existen algunas limitaciones que han condicionado este estudio y que, a su vez, abren nuevas oportunidades de investigación.

Dado que la RSU debe ser una estrategia transparente, para este estudio se ha considerado únicamente la información pública disponible online, sin embargo, esta información podría estar no actualizada o fragmentar la realidad. Consecuentemente, este estudio podría complementarse con entrevistas a los gerentes universitarios para entender mejor el porqué de las estrategias actuales. Relacionado con esta limitación, a lo largo del estudio se ha visto la dificultad de obtener información homogénea para todas las universidades. Este hecho se debe a que no hay todavía consenso sobre cómo definir y cuantificar la RSU. El análisis sería mucho más interesante si las universidades mostraran memorias de RSU o de sostenibilidad de manera homogénea. Como se observa, los conceptos e indicadores asociados a la RSU son incipientes todavía y falta un compromiso por parte de quienes dirigen las universidades. El desafío es cada vez mayor por las exigencias de la sociedad en este tiempo tan cambiante y la universidad debe estar a la altura de estos requerimientos, de lo contrario perderá su razón de ser (fuente de conocimiento y respuesta ante los problemas de la sociedad).

Otra limitación se refiere al ámbito geográfico. Si bien se ha diseñado un procedimiento aplicable a cualquier sistema universitario, el caso que se presenta en este trabajo es particular del

caso catalán. Se invita a los investigadores a extender el análisis a nivel nacional e internacional. Otro tema de interés, incluye la perspectiva de los stakeholders, es decir, ¿cómo perciben los distintos grupos de interés (p.ej. alumnos, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, empresas, etc.) el compromiso de la universidad con la RSU? Por último, otro estudio relacionado sería el análisis de cómo las universidades incorporan los ODS en sus planes estratégicos.

## Referencias

- Aldeanueva Fernández, I., & Jiménez Quintero, J. A. (2014). Responsabilidad social universitaria en España: Un estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(64).  
<https://doi.org/10.31876/revista.v18i64.11168>
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U. M., & Leal, S. (2020). Are the sustainable development goals being implemented in the Portuguese higher education formative offer? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(2), 336-352.  
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0150>
- Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2018). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1664-1673.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Bayuo, B. B., Chaminade, C., & Göransson, B. (2020). Unpacking the role of universities in the emergence, development and impact of social innovations – A systematic review of the literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 155.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120030>
- Chan, Y. L., Hsu, S. M., Hsin, N. K., & Liao, M. H. (2021). The social performance of university social responsibility elderly project: The perspective of social return on investment. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1195, 561-572.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-50399-4\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50399-4_55)
- Chile, L. M., & Black, X. M. (2015). University–community engagement: Case study of university social responsibility. *Education, Citizenship and Social Justice*, 10(3), 234-253.  
<https://doi.org/10.1177/1746197915607278>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- de Sousa, J. C. R., Siqueira, E. S., Binotto, E., & Nobre, L. H. N. (2020). University social responsibility: Perceptions and advances. *Social Responsibility Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0199>
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Ediciones Unesco.  
<https://unesco.org/es/2018/10/10/la-educacion-encierra-un-tesoro-1996/>
- Dill, D. D. (2001). The regulation of public research universities: Changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability. *Higher Education Policy*, 14(1), 21-35. [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(00\)00027-1](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(00)00027-1)
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: A case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*.  
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Drucker, P. F. (2012). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Taylor and Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9780080939063>

- España, M. E. (2009). *Estrategia Universidad 2015*.  
<https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/78500>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., Muñoz-Torres, M. J., & Bellés-Colomer, L. (2018). Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education: An analysis of key internal stakeholders' expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 313-336. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0116>
- Filho, W. L., Doni, F., Vargas, V. R., Wall, T., Hindley, A., Rayman-Bacchus, L., Emblen-Perry, K., Boddy, J., & Avila, L. V. (2019). The integration of social responsibility and sustainability in practice: Exploring attitudes and practices in Higher Education Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 220, 152-166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.139>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.  
<http://www.cambridge.org/at/academic/subjects/management/business-ethics/strategic-management-stakeholder-approach>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Gallardo Echenique, E. E. (2014). *Utilización del programa de análisis cualitativo ATLAS.ti para gestionar y analizar datos*. The Atlas.ti Research blog.  
<https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlas-ti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- García, M., & Benau, A. (2014). *Responsabilidad social universitaria y desarrollo sostenible*.  
<https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gibbs, G. R. (2007). Media review: Atlas.ti software to assist with the qualitative analysis of data. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 103-104. <https://doi.org/10.1177/2345678906291490>
- GUNI. (2018). *Approaches to SDG 17 Partnerships for the Sustainable Development Goals (SDGs)*. Global University Network for Innovation. <https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>
- Higgins, J. M. (1975). Was social responsibility only a passing fad? *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 309-3011.
- Karwowska, E. (2019). Creating shared value by the university. *Social Responsibility Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2019-0172>
- Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>
- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., & Javier Andrades Peña, F. (2015). Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities. *Environmental Education Research*, 21(8), 1155-1187.  
<https://doi.org/10.1080/13504622.2014.977231>
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., & Parellada, F. S. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638841>
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187. <https://doi.org/10.2307/3857809>
- MECD. (2010). *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015*. Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación.  
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20447/estrategia-universidad-2015-contribucion-de-las-universidades-al-progreso-socioeconomico-espanol>

- Păunescu, C., Drăgan Gilmeanu, D., & Găucă, O. (2017). Examining obligations to society for QS stars best ranked universities in social responsibility. *Management and Marketing*, 12(4), 551-570. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0033>
- Quezada, R. G. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: El caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Ramos-Monge, E. L., Llinàs-Audet, X., & Barrena-Martínez, J. (2019). Drivers and barriers of University Social Responsibility: Integration into strategic plans. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1-2), 174-201. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098475>
- Rieckmann, M. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: objetivos de aprendizaje*. UNESCO Biblioteca Digital (Número June 2018). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423?locale=es>
- Sahlin-Andersson, K. (2006). Corporate social responsibility: A trend and a movement, but of what and for what? *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 6(5), 595-608. <https://doi.org/10.1108/14720700610706081>
- Sánchez, R. G., Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2020). Corporate governance and disclosure of information on corporate social responsibility: An analysis of the top 200 universities in the Shanghai ranking. *Sustainability*, 12(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su12041549>
- Saraite-Sariene, L., Alonso-Cañadas, J., Galán-Valdivieso, F., & Caba-Pérez, C. (2020). Non-financial information versus financial as a key to the stakeholder engagement: A higher education perspective. *Sustainability*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/su12010331>
- Shelley, M., & Krippendorff, K. (1984). Content analysis: An introduction to its methodology. *Journal of the American Statistical Association*, 79(385), 240. <https://doi.org/10.2307/2288384>
- Shulla, K., Filho, W. L., Lardjane, S., Sommer, J. H., & Borgemeister, C. (2020). Sustainable development education in the context of the 2030 Agenda for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1721378>
- Trinidad Requena, A., Carrero Planes, V., & Soriano Miras, R.M. (2006). *Teoría Fundamentada «Grounded Theory»*. La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. Cuadernos Metodológicos.
- UNESCO. (1999). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345\\_spa.locale=es](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa.locale=es)
- UNESCO. (2004). *Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI*. Author.
- Vallaey, F. (2020). Why corporate social responsibility is not yet transformative? A philosophical clarification. *Andamios*, 17(42), 309-333. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>
- Vallaey, F., De La Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill Interamericana-Banco Interamericano de Desarrollo, México.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>

## Anexo

## Listado de los Indicadores de RSU por Ámbito de Impacto

Ámbito	Indicadores
Organizacional (O)	1. Campañas internas de promoción del enfoque RSU.
	2. Porcentaje de personas que conocen el enfoque y las políticas RSU.
	3. Existencia de un código de ética institucional y un comité para asegurar su aplicación.
	4. Existencia de directivas explícitas para asegurar buenas prácticas institucionales en materias de equidad y no discriminación.
	5. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.
	6. Encuestas periódicas de satisfacción laboral y clima laboral.
	7. Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación al punto anterior
	8. Participación sindical en la mejora continua del grado de satisfacción laboral.
	9. Existencia de un sistema de gestión y educación ambiental.
	10. Sistema de selección de proveedores según criterios de responsabilidad social y ambiental.
	11. Campañas de sensibilización ambiental en el campus.
	12. Alumnos, docentes, administrativos que a) conocen el sistema de gestión y educación ambiental; b) saben qué comportamientos ecológicos adoptar; y c) practican estos comportamientos.
	13. Logro de una certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etcétera).
	14. Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental.
	15. Adecuación de la gestión universitaria a las exigencias de la norma de responsabilidad social SA 8000.
	16. Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.
	17. Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno.
	18. Transparencia en la gestión económica (reporte financiero asequible a la comunidad universitaria).
	19. Existencia de un comité encargado de garantizar la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo con los valores y principios de la universidad.
	20. Campañas de marketing que promueven temas sociales de utilidad pública.
Educativo (E)	1. Cursos de carrera que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra o el Decenio de las Naciones Unidas para la Educación para el Desarrollo Sustentable.
	2. Cursos obligatorios que abordan temas de responsabilidad social.
	3. Cursos cuya metodología didáctica promueve la adquisición de competencias ciudadanas.
	4. Docentes capacitados por año en el dictado de temas de educación ciudadana, responsabilidad social y ética.
	5. Existencia de una política de promoción del voluntariado estudiantil, docente y del personal administrativo.
	6. Proyectos de voluntariado emprendido.
	7. Existencia de una política de promoción para modelos de enseñanza vinculados con proyectos sociales.
	8. Cursos dictados según esta estrategia de enseñanza-aprendizaje en cada facultad.
	9. Proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada facultad.
	10. Docentes capacitados en esa estrategia de enseñanza-aprendizaje.
	11. Docentes que practican esa estrategia de enseñanza-aprendizaje.
	12. Estudiantes que han tomado un curso con estas características.
	13. Vínculos de cada facultad con actores externos y proyectos de desarrollo para mejorar la pertinencia social de la enseñanza.
	14. Revisión periódica de las mallas curriculares con actores externos.

## Anexo (Cont.)

### Listado de los Indicadores de RSU por Ámbito de Impacto

Ámbito	Indicadores
Cognitivo (C)	1. Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.
	2. Equipos de investigación interdisciplinarios creados.
	3. Talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e investigadores.
	4. Revistas académicas con carácter transdisciplinario.
	5. Reuniones entre docentes de diversas disciplinas para analizar los presupuestos epistemológicos de cada carrera.
	6. Convenios de cooperación entre centros de investigación universitaria y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.
	7. Porcentaje de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación.
	8. Documentos de divulgación científica producidos por año.
	9. Encuentros entre académicos y comunidades por año.
	10. Existencia de una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia sectores sociales desfavorecidos.
	11. Cantidad de proyectos en colaboración con administraciones públicas.
	12. Cantidad de proyectos en colaboración con ONG.
	13. Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales del entorno.
	14. Cantidad de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental.
Social (S)	1. Existencia de una política de incentivo para la articulación entre extensión, formación académica e investigación.
	2. Articulación del aprendizaje basado en proyectos sociales con los proyectos de extensión universitaria.
	3. Programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia.
	4. Proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año.
	5. Existencia de una evaluación de calidad e impacto para cada proyecto.
	6. Proyectos de extensión apoyados por investigadores y especialistas del desarrollo comunitario.
	7. Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación para apoyar a los proyectos sociales estudiantiles.
	8. Participación de la contraparte comunitaria en la evaluación de los proyectos de extensión.
	9. Convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio.
	10. Redes para el desarrollo a las que pertenece la universidad y porcentaje de redes activas.
	11. Existencia de líneas editoriales que abordan temas del desarrollo social y/o ambiental.
	12. Actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación.
	13. Convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental.

## Sobre los Autores

### **Maria Belén Arias Valle**

Universitat Internacional de Catalunya

[aqy139014@uic.es](mailto:aqy139014@uic.es)

María Belén Arias Valle se graduó en Contador Público de la Universidad Católica de Cuyo y obtuvo su Maestría en Administración y Negocios de la Universidad Católica de Cuyo en Argentina. Es profesora del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Católica de Cuyo. Está cursando su doctorado en la Universitat Internacional de Catalunya.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-2945>

### **Jasmina Berbegal-Mirabent**

Universitat Internacional de Catalunya

[jberbegal@uic.es](mailto:jberbegal@uic.es)

Jasmina Berbegal-Mirabent es doctora e Ingeniera Industrial y en Organización Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Actualmente es profesora agregada en la Universitat Internacional de Catalunya. Ha sido *visiting scholar* en University College London, King's College London, Politecnico di Milano así como *Fulbright visting scholar* en la University of California Berkeley. Su investigación se centra en la planificación estratégica y gestión de instituciones de educación superior, el emprendimiento y la transferencia tecnológica.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5145-2179>

### **Frederic Marimon Viadiu**

Universitat Internacional de Catalunya

[fmarimon@uic.es](mailto:fmarimon@uic.es)

Frederic Marimon es Doctor en Administración de Empresas y es profesor catedrático en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya y Máster en Administración y Dirección de Empresas por el IESE de Barcelona. Su investigación se centra en la gestión de la calidad, particularmente en servicios basados en plataformas digitales. Está liderando algunos proyectos internacionales analizando la gestión de la calidad en este entorno particular.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5572-7341>

---

# archivos analíticos de políticas educativas

Volumen 29 Número 54

26 de abril 2021

ISSN 1068-2341

---



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, distribuir, y adaptar este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, los cambios se identifican y la misma licencia se aplica al trabajo derivada. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, SOCOLAR (China).

Por errores y sugerencias contacte a [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu)

**Síguenos en EPAA's Facebook comunidad** at <https://www.facebook.com/EPAAAPE> y en **Twitter feed** @epaa\_aape.

---

archivos analíticos de políticas educativas  
consejo editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Coordinador (Español/Latinoamérica): **Ignacio Barrenechea** (Universidad de San Andrés), **Ezequiel Gomez Caride** (Universidad de San Andrés/ Pontificia Universidad Católica Argentina)

Editor Coordinador (Español/Norteamérica): **Armando Alcántara Santuario** (Universidad Nacional Autónoma de México)

Editor Coordinador (Español/España): **Antonio Luzon** (Universidad de Granada)

Editores Asociados: **Jason Beech** (Monash University), **Angelica Buendia**, (Metropolitan Autonomous University), **Gabriela de la Cruz Flores** (Universidad Nacional Autónoma de México), **Alejandra Falabella** (Universidad Alberto Hurtado, Chile), **Carmuca Gómez-Bueno** (Universidad de Granada), **Carolina Guzmán-Valenzuela** (Universidad de Chile), **Cesar Lorenzo Rodríguez Uribe** (Universidad Marista de Guadalajara), **Antonia Lozano-Díaz** (University of Almería), **Sergio Gerardo Málaga Villegas** (Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, Universidad Autónoma de Baja California (IIDE-UABC)), **María Teresa Martín Palomo** (University of Almería), **María Fernández Mellizo-Soto** (Universidad Complutense de Madrid), **Tiburcio Moreno** (Autonomous Metropolitan University-Cuajimalpa Unit), **José Luis Ramírez**, (Universidad de Sonora), **Axel Rivas** (Universidad de San Andrés), **María Veronica Santelices** (Pontificia Universidad Católica de Chile)

**Claudio Almonacid**

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile

**Miguel Ángel Arias Ortega**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

**Xavier Besalú Costa**

Universitat de Girona, España

**Xavier Bonal Sarro**

Universidad Autónoma de Barcelona, España

**Antonio Bolívar Boitia**

Universidad de Granada, España

**José Joaquín Brunner**

Universidad Diego Portales, Chile

**Damián Canales Sánchez**

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México

**Gabriela de la Cruz Flores**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Marco Antonio Delgado Fuentes**

Universidad Iberoamericana, México

**Inés Dussel**, DIE-CINVESTAV,

México

**Pedro Flores Crespo**

Universidad Iberoamericana, México

**Ana María García de Fanelli**

Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) CONICET, Argentina

**Juan Carlos González Faraco**

Universidad de Huelva, España

**María Clemente Linuesa**

Universidad de Salamanca, España

**Jaume Martínez Bonafé**

Universitat de València, España

**Alejandro Márquez Jiménez**

Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

**María Guadalupe Olivier Tellez**,

Universidad Pedagógica Nacional, México

**Miguel Pereyra**

Universidad de Granada, España

**Mónica Pini**

Universidad Nacional de San Martín, Argentina

**Omar Orlando Pulido Chaves**

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)

**José Ignacio Rivas Flores**

Universidad de Málaga, España

**Miriam Rodríguez Vargas**

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

**José Gregorio Rodríguez**

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

**Mario Rueda Beltrán** Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

**José Luis San Fabián Maroto**

Universidad de Oviedo, España

**Jurjo Torres Santomé**, Universidad

de la Coruña, España

**Yengny Marisol Silva Laya**

Universidad Iberoamericana, México

**Ernesto Treviño Ronzón**

Universidad Veracruzana, México

**Ernesto Treviño Villarreal**

Universidad Diego Portales Santiago, Chile

**Antoni Verger Planells**

Universidad Autónoma de Barcelona, España

**Catalina Wainerman**

Universidad de San Andrés, Argentina

**Juan Carlos Yáñez Velazco**

Universidad de Colima, México

education policy analysis archives  
editorial board

Lead Editor: **Audrey Amrein-Beardsley** (Arizona State University)

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **Melanie Bertrand, David Carlson, Lauren Harris, Danah Henriksen, Eugene Judson, Mirka Koro-Ljungberg, Daniel Liou, Scott Marley, Keon McGuire, Molly Ott, Iveta Silova** (Arizona State University)

**Madelaine Adelman** Arizona State University

**Cristina Alfaro**  
San Diego State University

**Gary Anderson**  
New York University

**Michael W. Apple**  
University of Wisconsin, Madison

**Jeff Bale** University of Toronto, Canada

**Aaron Benavot** SUNY Albany

**David C. Berliner**  
Arizona State University

**Henry Braun** Boston College

**Casey Cobb**  
University of Connecticut

**Arnold Danzig**  
San Jose State University

**Linda Darling-Hammond**  
Stanford University

**Elizabeth H. DeBray**  
University of Georgia

**David E. DeMatthews**  
University of Texas at Austin

**Chad d'Entremont** Rennie Center for Education Research & Policy

**John Diamond**  
University of Wisconsin, Madison

**Matthew Di Carlo**  
Albert Shanker Institute

**Sherman Dorn**  
Arizona State University

**Michael J. Dumas**  
University of California, Berkeley

**Kathy Escamilla**  
University of Colorado, Boulder

**Yariv Feniger** Ben-Gurion University of the Negev

**Melissa Lynn Freeman**  
Adams State College

**Rachael Gabriel**  
University of Connecticut

**Amy Garrett Dikkers** University of North Carolina, Wilmington

**Gene V Glass**  
Arizona State University

**Ronald Glass** University of California, Santa Cruz

**Jacob P. K. Gross**  
University of Louisville

**Eric M. Haas** WestEd

**Julian Vasquez Heilig** California State University, Sacramento

**Kimberly Kappler Hewitt**  
University of North Carolina

Greensboro

**Aimee Howley** Ohio University

**Steve Klees** University of Maryland

**Jaekyung Lee** SUNY Buffalo

**Jessica Nina Lester**  
Indiana University

**Amanda E. Lewis** University of Illinois, Chicago

**Chad R. Lochmiller** Indiana University

**Christopher Lubienski** Indiana University

**Sarah Lubienski** Indiana University

**William J. Mathis**  
University of Colorado, Boulder

**Michele S. Moses**  
University of Colorado, Boulder

**Julianne Moss**  
Deakin University, Australia

**Sharon Nichols**  
University of Texas, San Antonio

**Eric Parsons**  
University of Missouri-Columbia

**Amanda U. Potterton**  
University of Kentucky

**Susan L. Robertson**  
Bristol University

**Gloria M. Rodriguez**  
University of California, Davis

**R. Anthony Rolle**  
University of Houston

**A. G. Rud**  
Washington State University

**Patricia Sánchez** University of University of Texas, San Antonio

**Janelle Scott** University of California, Berkeley

**Jack Schneider** University of Massachusetts Lowell

**Noah Sobe** Loyola University

**Nelly P. Stromquist**  
University of Maryland

**Benjamin Superfine**  
University of Illinois, Chicago

**Adai Tefera**  
Virginia Commonwealth University

**A. Chris Torres**  
Michigan State University

**Tina Trujillo**  
University of California, Berkeley

**Federico R. Waitoller**  
University of Illinois, Chicago

**Larisa Warhol**  
University of Connecticut

**John Weathers** University of Colorado, Colorado Springs

**Kevin Welner**  
University of Colorado, Boulder

**Terrence G. Wiley**  
Center for Applied Linguistics

**John Willinsky**  
Stanford University

**Jennifer R. Wolgemuth**  
University of South Florida

**Kyo Yamashiro**  
Claremont Graduate University

**Miri Yemini**  
Tel Aviv University, Israel

## arquivos analíticos de políticas educativas conselho editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editoras Coordenadoras: **Marcia Pletsch, Sandra Regina Sales** (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

Editores Associadas: **Andréa Barbosa Gouveia** (Universidade Federal do Paraná), **Kaizo Iwakami Beltrao** (EBAPE/FGVI), **Sheizi Calheira de Freitas** (Federal University of Bahia), **Maria Margarida Machado** (Federal University of Goiás / Universidade Federal de Goiás), **Gilberto José Miranda** (Universidade Federal de Uberlândia)

**Almerindo Afonso**

Universidade do Minho  
Portugal

**Alexandre Fernandez Vaz**

Universidade Federal de Santa  
Catarina, Brasil

**José Augusto Pacheco**

Universidade do Minho, Portugal

**Rosanna Maria Barros Sá**

Universidade do Algarve  
Portugal

**Regina Célia Linhares Hostins**

Universidade do Vale do Itajaí,  
Brasil

**Jane Paiva**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Maria Helena Bonilla**

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

**Alfredo Macedo Gomes**

Universidade Federal de Pernambuco  
Brasil

**Paulo Alberto Santos Vieira**

Universidade do Estado de Mato  
Grosso, Brasil

**Rosa Maria Bueno Fischer**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, Brasil

**Jefferson Mainardes**

Universidade Estadual de Ponta  
Grossa, Brasil

**Fabiany de Cássia Tavares Silva**

Universidade Federal do Mato  
Grosso do Sul, Brasil

**Alice Casimiro Lopes**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Jader Janer Moreira Lopes**

Universidade Federal Fluminense e  
Universidade Federal de Juiz de Fora,  
Brasil

**António Teodoro**

Universidade Lusófona  
Portugal

**Suzana Feldens Schwertner**

Centro Universitário Univates  
Brasil

**Debora Nunes**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte, Brasil

**Lílian do Valle**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Geovana Mendonça Lunardi**

**Mendes** Universidade do Estado de  
Santa Catarina

**Alda Junqueira Marin**

Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo, Brasil

**Alfredo Veiga-Neto**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, Brasil

**Flávia Miller Naethe Motta**

Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Dalila Andrade Oliveira**

Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil