

Relaciones públicas, Responsabilidad Social Corporativa y Universidad. Análisis de la RSU del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza

Public Relations, Corporate Social Responsibility and University. Analysis of the RSU of the Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza

Sira Hernández-Corchete¹

shernan@unizar.es

Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza, España

Recepción: 06/03/2017 Revisión: 29/05/2017 Aceptación: 06/06/2017 Publicación: 20/06/2017

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-12-199-226>

Resumen

Desde el año 1998, la UNESCO viene planteando que las universidades deben asumir, dentro de la denominada “sociedad del conocimiento”, una mayor responsabilidad social como instituciones históricamente especializadas en la generación y la transmisión del saber. Además de cumplir con la legalidad vigente y las normas éticas generales, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), adaptación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surgido en el ámbito empresarial, exige integrar en el plan de Relaciones Públicas estrategias, políticas y procedimientos que promuevan que el quehacer universitario esté cada vez más orientado a satisfacer las demandas de los públicos de interés respecto a la construcción de una sociedad más democrática, desarrollada, sostenible y solidaria. El presente trabajo, que se inserta dentro del Proyecto de Investigación “Impacto económico y social del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza”, tiene como objetivo reflexionar acerca de la gestión estratégica de la RSU realizada por el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Universitaria, Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza.

¹ Sira Hernández-Corchete es profesora en el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza, España.

Abstract

Since 1998, UNESCO has been suggesting that universities should assume greater social responsibility within the so-called "knowledge society" as historically specialized institutions in the generation and transmission of knowledge. The University Social Responsibility (USR) —which is an adaptation for the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) that emerged in the field of business—, requires, in addition to complying with the current legality and general ethical norms, the integration into the Public Relations Plan of strategies, policies and procedures that promote a university work oriented to satisfy the stakeholders for building a more democratic, supportive, sustainable and developed society. This paper, which is part of the research project "Economic and social impact of the Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza", aims to reflect on the strategic management of the RSU carried out by the Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza.

Keywords: Public Relations, Corporate Social Responsibility, University Social Responsibility, Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza.

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical Framework
3. Methodology
4. Results
5. Conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

La globalización, la conectividad y la hipertransparencia derivadas de la revolución tecnológica de las últimas décadas han instado a las empresas y, en general, a todas las organizaciones —entre las que también se encuentra la Universidad— a integrar, entre otros intangibles, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su plan de Relaciones Públicas para, desde la gestión estratégica del impacto socio-económico y ambiental de su actividad, lograr la legitimidad de sus *stakeholders*, la diferenciación corporativa de sus competidores y, en definitiva, un crecimiento propio y social sostenido y sostenible.

Aunque la responsabilidad social de la Universidad ya fue objeto de estudio del XXV Congreso Mundial de Pax Romana, celebrado en Montevideo en 1962 (Rodríguez, 2010: 6), el punto de partida en la construcción de la noción contemporánea de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) cabe situarlo en la declaración emitida por la UNESCO en 1998 tras la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en la que puso de manifiesto la necesidad de que, en la llamada “sociedad del conocimiento” surgida en las últimas décadas del siglo XX, las instituciones encargadas de la educación superior y la investigación dirigieran sus esfuerzos a promover, para la construcción de un futuro mejor para todos, el desarrollo cultural, social, económico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones.

A partir de esta declaración, se sucedieron las iniciativas internacionales para convertir a la Universidad en una institución socialmente responsable. Entre ellas destacan la *Global University Network for Innovation*, surgida en 1999 para fortalecer el papel de la educación superior en la transformación social; la *Red Talloires* creada en 2005 para consagrar las responsabilidades sociales o cívicas de las universidades; o el Pacto Mundial de Naciones Unidas que en 2007 establece los “Principios para la Educación Responsable en Gestión” con el fin de incorporar la RSU en planes de estudios y en la gestión interna de las universidades (Gaete Quezada, 2014: 106). Además, en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior celebrada en París en julio de 2009, la UNESCO emitió un nuevo comunicado que abogaba, de forma expresa, por el ejercicio de “la responsabilidad social en la educación superior”, e instaba a las organizaciones implicadas a asumir “el liderazgo social en materia de creación

de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública”.

En España, el desarrollo reciente del concepto de Responsabilidad Social Universitaria se ha llevado a cabo en buena medida dentro de la Estrategia Universidad 2015 (2010-2015), una iniciativa coordinada entre el Gobierno, las Comunidades Autónomas y las universidades encaminada a lograr, de forma paralela a la plena implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, la modernización de la universidad española, mediante la promoción de la excelencia en formación e investigación; la internacionalización del sistema universitario y su implicación, dentro de la denominada “tercera misión”, en el cambio económico y el mejoramiento social mediante la transferencia del conocimiento y la innovación.

En este contexto de progresiva implantación de la Responsabilidad Social Universitaria en la gestión estratégica de la universidad española, y enmarcada en el Proyecto de Investigación “Impacto económico y social del Centro Universitario de la Defensa (CUD) de Zaragoza”, la presente investigación persigue ahondar en la relación entre las Relaciones Públicas, la Responsabilidad Social Corporativa y la Universidad a través del análisis de las acciones de RSU que realiza el citado centro. Para ello, en la primera parte del trabajo, de carácter teórico, se aborda el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación a la Universidad mediante la noción de Responsabilidad Social Universitaria. Posteriormente, en el estudio de caso, se describen las acciones, procedimientos y políticas socialmente responsables desarrolladas por el CUD en la relación con sus diferentes públicos de interés, y los indicadores de medición utilizados para evaluarlas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Corporativa y Universidad

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial o, en su sentido más amplio, de Responsabilidad Social Corporativa, surge, como la práctica de la comunicación institucional, “fruto del redescubrimiento de la naturaleza personal que cimienta las organizaciones humanas, y de la necesidad de integrarlas en la esfera social” (Sotelo, 2008: 201). A partir de

la segunda mitad del siglo XX, la confluencia de varios factores tales como la globalización de los mercados que, incentivada por el desarrollo tecnológico, obliga a las empresas a competir por los mejores recursos humanos, institucionales o financieros; o la multiplicación de los actores sociales, que intensifican su participación en la vida pública y demandan cada vez más información, urgen más que nunca a las compañías a incluir en su estrategia empresarial no solo la consecución de beneficios económicos para los accionistas, sino también la satisfacción de las expectativas del resto de los agentes sociales con los que se relacionan.

La correcta gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en una empresa o institución implica, en consecuencia, una correcta gestión de las relaciones con sus *stakeholders* o públicos de interés, lo que convierte a las Relaciones Públicas, tradicionalmente entendidas como la función directiva que establece y mantiene relaciones de beneficio mutuo entre una organización y los públicos de quienes depende para su éxito o fracaso (Cutlip, Center & Broom, 1986; Seitel, 2002; Grunig y Hunt, 2003), en un elemento necesario y cohesionador para su desarrollo dentro de las organizaciones.

Esta relación íntima entre las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Social Corporativa, que ha sido abordada, en la última década, desde diversas perspectivas por numerosos autores (Alvarado y Schlesinger, 2008; Lattuada, 2010; Ruiz Mora, 2013; Durán-González & Mosquera-López, 2016), también se ha hecho realidad recientemente en las instituciones de educación superior y las universidades, no solo gracias a la paulatina incorporación de la comunicación a su gobierno corporativo (Losada Díaz, 2010: 477-478), sino, sobre todo, a la integración en él de políticas dirigidas a atender las demandas y exigencias sociales derivadas de la redefinición de su rol en el siglo XXI (Scott, 2006).

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

La Responsabilidad Social Corporativa, entendida como la integración voluntaria en la gestión empresarial de políticas corporativas que permitan a las entidades seguir líneas de acción de acuerdo a las expectativas sociales, fue definida en primera instancia por Howard R. Bowen en su obra *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), y desde entonces ha ido evolucionando a medida que lo hacía la propia sociedad. Así, de igual modo que el

enfoque filantrópico otorgado por los pioneros al margen del ámbito de acción cotidiana de las entidades ha dejado paso, en la mayoría de las aproximaciones conceptuales contemporáneas, a un carácter estratégico, la RSC se ha extendido de las empresas a todo tipo de organizaciones, incluidas las universidades.

Si bien hasta hace poco más de una década, la Responsabilidad Social Corporativa apenas estaba implementada en los sistemas de gestión e información de las universidades, a pesar de su clara vocación y orientación social, ya que dichas instituciones no creían necesario rendir cuentas de sus actividades, ya que el hecho de poseer una naturaleza sin ánimo de lucro parecía asegurarles, a diferencia de las empresas, su reputación y legitimidad frente a la comunidad (Larrán Jorge & Andrades Peña, 2013: 2-3), estas últimas, como afirma Vallaey (2006: 2), “no podían quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social [...], no sólo [sic] porque ellas también son organizaciones, sino porque además les toca formar los futuros profesionales que trabajarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado”.

En la literatura, la Responsabilidad Social Universitaria se ha explicado, principalmente, a partir de dos conceptos: los valores y los impactos. Por una parte, se ha definido como “la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión” (Universidad Construye País, 2006: 25). Por otra, y encuadrada en la teoría de los *stakeholders* (Freeman *et al.*, 2010), la RSU se ha interpretado, como la Responsabilidad Social Corporativa, como la gestión de los impactos específicos (organizacionales, educativos, cognitivos y sociales) que la actividad universitaria genera en un esfuerzo constante por satisfacer los intereses de los potenciales afectados por ella (Vallaey, 2006).

Ambos enfoques son, en realidad, complementarios, puesto que la rendición de cuentas a los grupos de interés que caracteriza a la óptica de la gestión de impactos —y que tiene en las Memorias de Responsabilidad Social Universitaria su máxima expresión— no se explica sin la incardinación del compromiso social en el proyecto institucional de la universidad en la que hace hincapié la aproximación ética. En este sentido, el propio Vallaey (2007: 11) aún

dichas perspectivas en una definición posterior, en la que considera la RSU como “una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación y 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 [...] para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad”. En la misma línea integradora se sitúan De la Cuesta, De la Cruz y Rodríguez (2010: xxii), quienes sostienen que la Responsabilidad Social Universitaria “implica ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

3. METODOLOGÍA

La medición de la Responsabilidad Social Universitaria ha generado cierta controversia en el ámbito académico, dado que, de acuerdo con Hart y Northmore (2010), existen tres problemas frecuentes al medir el compromiso de la Universidad con la sociedad: la variedad de enfoques adoptados, la falta de atención a los impactos y cambios generados por los comportamientos socialmente responsables de la actividad universitaria y la ausencia de parámetros e indicadores estandarizados. En este sentido, como sintetiza Baca Neglia (2015: 121-123) a partir de un estudio de los enfoques de evaluación de la RSU en el Reino Unido, Estados Unidos y Australia realizado por Hart, Northmore y Gerhardt (2009), el tipo de medición utilizado depende, en primer lugar, de la relevancia que posea para la consecución de los objetivos que se persiguen. De este modo, el uso de una metodología cualitativa puede resultar útil para la gestión interna de la RSU; mientras que la cuantitativa pueden ser utilizada para la evaluación comparativa con otras universidades y, por supuesto, para la búsqueda de financiación (Torres-Valdés, 2011; De Las Heras-Pedrosa *et al.*, 2016).

Dada la bisoñez del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza, la evaluación del grado de Responsabilidad Social Universitaria asumido por él entre los cursos 2010-2011 y 2015-2016 se ha llevado a cabo, en una fase inicial de la investigación, a través de la adaptación de

uno de los dos instrumentos propuestos por el Sistema de Autoevaluación y Gestión de RSU-AUSJAL (2009), los indicadores de información institucional. Estos constituyen un conjunto de políticas, procesos y procedimientos convenientemente documentados que, combinando la información cualitativa y cuantitativa, van a posibilitar un primer autodiagnóstico de la gestión de la RSU en el CUD de Zaragoza, y servirán en el futuro de referencia para ir dando cuenta progresiva y comparativamente de su institucionalización en el centro.

Esta metodología analítica-descriptiva, basada en el estudio de los documentos de gestión públicamente accesibles, como reglamentos y normativas, memorias institucionales o encuestas de la calidad de la enseñanza, así como de las principales herramientas de comunicación interna y externa, aborda las cinco dimensiones o áreas de impacto definidas por el citado sistema de autoevaluación: impacto educativo, cognoscitivo y epistemológico, social, organizacional y ambiental. Estas se relacionan con los cuatro ámbitos tradicionales de la actividad universitaria ya reseñados (gestión, docencia, investigación y extensión), y engloban a sus principales públicos de interés: el personal de administración y servicios, los alumnos y el personal docente e investigador del centro, las instituciones y empresas del sector académico y productivo y la sociedad en su conjunto (Aldeanueva, 2013: 244-245).

4. RESULTADOS

La Responsabilidad Social Universitaria está presente en el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza desde su misma concepción institucional. Sin embargo, como sucede en otras muchas universidades españolas (Gaete Quezada, 2011: 123), aunque existe una destacada presencia de la RSU en su identidad corporativa y la información acerca de sus iniciativas socialmente responsables abunda en sus memorias corporativas y en su sitio web, la referencia explícita del CUD a la RSU como misión resulta inexistente.

4.1. La Responsabilidad Social Universitaria en la misión y visión del CUD

El Centro Universitario de la Defensa es una institución académica pública adscrita a la Universidad de Zaragoza y ubicada en la Academia General Militar (Zaragoza, España), cuya titularidad la ostenta el Ministerio de Defensa, que la ejerce a través de la Subsecretaría de Defensa. Fue creado por el Real Decreto 1723/2008, de 24 de octubre, para integrar la

formación de los oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra en el sistema educativo general y, en concreto, en el Espacio Europeo de Educación Superior, como consecuencia de la aprobación de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.

Tanto el convenio de adscripción como el reglamento aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza el 13 de noviembre de 2012 recogen los fines del centro —es decir, su misión y visión— en los que ya se pone de manifiesto, aunque sin enmarcarlo dentro de la Responsabilidad Social, el compromiso adquirido con sus públicos de interés desde su labor docente e investigadora y sus actividades de extensión universitaria.

Conforme al citado convenio firmado el 14 de julio de 2009 por la entonces Ministra de Defensa, Carme Chacón Piqueras, y el rector de la Universidad de Zaragoza, Manuel José López Pérez, la principal misión del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza es impartir las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos de grado —actualmente, el de Ingeniería de Organización Industrial, en su perfil Defensa— posgrado y doctorado que forman parte de la formación de los oficiales del Ejército de Tierra, y que se completan, en el caso de los futuros tenientes, con la preparación física y moral y la instrucción militar otorgada por la Academia General Militar. Respecto a este primer fin, según establece el artículo primero de su reglamento, el CUD se corresponsabiliza de “la formación integral del oficial del Ejército de Tierra”, y se compromete a ajustar su oferta educativa a las necesidades sociales y laborales, procurando para ello, además de su capacitación científica y técnica, “la formación en valores y en las reglas esenciales que definen el comportamiento del militar” de quienes tendrán encomendadas en el futuro la defensa y la seguridad de todos los españoles.

En la misma línea, pero en el campo de la investigación, el centro también trata de potenciar, como dictan los puntos 2 y 3 del artículo segundo del reglamento, la producción científica de su profesorado, mediante el desarrollo de “líneas de investigación consideradas de interés en el ámbito de las Fuerzas Armadas y de la paz, la seguridad y la defensa”. Finalmente, y según dispone el punto 4 del mismo artículo, desde su actividad académica, el CUD se propone estar presente en la vida científica, social y cultural, especialmente de

Aragón, con el fin de fomentar, en colaboración con sus instituciones políticas, económicas y culturales, “la solidaridad y el desarrollo cultural y social de todos los ciudadanos”.

4.2. Impacto educativo: indicadores de RSU relativos a la formación de los estudiantes

Uno de los principales impactos que tiene la Universidad en la sociedad son los propios egresados (Yfarraguerri, 2014: 149), de ahí que la Responsabilidad Social Universitaria deba ir encaminada, en primer lugar, a garantizar que cuentan con las competencias profesionales requeridas por las empresas y organizaciones, así como con un comportamiento ético y un compromiso social incuestionable.

Para garantizar la adquisición de la citada formación integral, el Centro Universitario de la Defensa desarrolla un conjunto de acciones, políticas y procedimientos que, sin estar amparados explícitamente bajo el marbete de la Responsabilidad Social Universitaria, contribuyen a promover en los cadetes, aparte de los valores militares, “los valores éticos que marca el Estatuto del Estudiante Universitario de libertad, equidad, solidaridad, respeto, reconocimiento del valor de la diversidad y valores medioambientales y de sostenibilidad”, y procuran la adecuación del perfil del egresado a la definición institucional del profesional que se pretende formar. Según dicho perfil, marcado en 2008 por el entonces Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra (JEME), los egresados del CUD de Zaragoza debían alcanzar las capacidades generales de todo Ingeniero de Organización Industrial, es decir, ser “profesionales preparados en gestión y dirección de procesos, organizaciones, instituciones y equipos de personas en ámbitos en los que la tecnología juega un papel importante”, que tenían que completarse “con las capacidades en el ámbito de la Defensa, de organización y liderazgo para desenvolverse en un entorno de trabajo multinacional” (Izquierdo; Aparicio, Ortiz de Zárate, 2011: 361-364).

Desde el punto de vista institucional, los indicadores que se han seleccionado para evaluar el impacto educativo del CUD en los principales *stakeholders* afectados, es decir, los alumnos, los profesores y los responsables de las unidades militares de destino de los tenientes egresados son los siguientes:

a. Integración de la RSU en el currículo

b. Proyectos de innovación, uso de TIC y colección de textos para la docencia

c. Plan de Acción Tutorial

d. Comisión de Garantía de la Calidad y Comisión de Evaluación de la Calidad

e. Resultados académicos y encuestas de evaluación de la calidad de la enseñanza y de satisfacción de la titulación de los egresados

f. Evaluación de la titulación por la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón.

Dado que las Fuerzas Armadas han adoptado una estrategia socialmente responsable desarrollando la sostenibilidad, igualdad de género y la optimización de recursos en sus operaciones y misiones militares (Ruiz-Rico, 2015: 3), el Grado de Ingeniería de Organización Industrial (perfil Defensa) que imparte el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza incluye en su plan de estudios contenidos y materias destinados a la formación de los futuros oficiales del Ejército de Tierra en los aspectos de RSU reseñados.

El respeto y cuidado del medioambiente se trata profesionalmente en Ingeniería del Medio Ambiente, una asignatura destinada, según reza su guía docente, a “formar al estudiante en las técnicas existentes en el campo de la gestión ambiental, capacitándole para la identificación y evaluación de los posibles impactos ambientales que su actividad pueda provocar”. Respecto a la perspectiva de género, es un contenido transversal que se aborda, desde diferentes puntos de vista, en materias curriculares como Lengua Inglesa II, Calidad, Logística aplicada a la Defensa, Derecho y Relaciones Internacionales. Por su parte, la asignatura Trabajo de Fin de Grado forma a los futuros egresados en la optimización de recursos, ya que muchos de los proyectos profesionales que deben desarrollar como síntesis e integración de las competencias adquiridas durante el grado les exigen soluciones a problemas reales de dicha naturaleza que les proponen las propias unidades militares en las que en breve ejercerán el mando como tenientes. De modo adicional, la Responsabilidad Social Corporativa como concepto y modelo de gestión organizacional también forma parte del programa de la asignatura de Comunicación Corporativa.

Para procurar la asimilación de las enseñanzas, las metodologías empleadas en las diferentes asignaturas del Grado en Ingeniería de Organización Industrial tratan de adecuarse a los contenidos impartidos y están avaladas por los proyectos de innovación docente y el uso pedagógico de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) que llevan a cabo los profesores del centro. Entre los cursos 2010-2011 y 2015-2016, dichos docentes desarrollaron 169 proyectos de innovación, lo que supone una media de 28 por curso. Respecto al empleo de las TIC en el aula, en una encuesta realizada en mayo de 2016 por la autora de esta investigación, en la que participaron 54 de los 100 profesores (54%) que entonces componían el claustro, el 48,1% respondieron utilizarlas a diario; el 29,6%, de modo habitual; el 16,7%, de forma ocasional, y el 5,6% restante reconoció prescindir de ellas. Además, el 72,5% de quienes confirmaron su uso argüyeran como motivo la estimulación del aprendizaje del alumno, frente al 31,3% que admitieron emplearlas como medio de captación y mantenimiento de su atención.

Por otra parte, el centro posee una colección propia de textos docentes que, concebidos como manuales de asignatura, son publicados por los profesores para facilitar el estudio de los estudiantes. Hasta el curso 2015-2016 vieron la luz 18 títulos (una media de 3 por curso), en cuya redacción han estado implicados 52 profesores, es decir, aproximadamente la mitad de la plantilla docente.

Otra de las acciones con las que el Centro Universitario de la Defensa trata de favorecer el rendimiento académico y el desarrollo profesional de los estudiantes es el Plan de Acción Tutorial que desarrolla, junto a la Academia General Militar. Aparte de la labor de asesoramiento que realizan todos los docentes en sus respectivas asignaturas, el CUD nombra al comienzo de cada curso un orientador académico por cada grupo o sección orgánica de alumnos. Este colabora junto al profesor tutor nombrado por la AGM para la misma sección en el seguimiento de los cadetes; informándoles sobre su evolución, instruyéndoles en todos los aspectos relacionados con el grado, estimulando su motivación y coadyuvando a la adquisición de competencias y habilidades profesionales y personales con el consejo más adecuado en cada momento a sus posibilidades y circunstancias.

Además, el CUD de Zaragoza tiene implantado el sistema interno de garantía de la calidad de la titulación de la Universidad de Zaragoza a la que está adscrito. Este se basa en una serie de órganos y mecanismos de coordinación, evaluación y mejora continua de los estudios — entre los que destacan el coordinador de la titulación, la Comisión de Garantía de la Calidad y la Comisión de Evaluación de la Calidad—, y es el responsable del seguimiento y la supervisión de los resultados y del proceso de aprendizaje del estudiante en el conjunto del grado.

El trabajo de los citados agentes e instrumentos del sistema interno de garantía de la calidad en el CUD, reflejado en el informe de evaluación de la calidad de la enseñanza de cada curso y el plan anual de innovación y mejora, ha dado lugar a la modificación del plan de estudios inicial (2010) para corregir determinados aspectos relacionados con la formación de los cadetes que se diagnosticaron como mejorables. Estos ajustes han redundado en los últimos cursos en unos resultados académicos más exitosos (Alonso de Liévana, 2015: 75-78) y, según desvelan las respectivas encuestas, en una mayor satisfacción de los egresados con la calidad de la enseñanza y con la titulación. No obstante, esta última sigue siendo inferior tanto a la del personal docente e investigador (en el curso 2015-2016 la puntuación media de los graduados fue de 2.98 sobre 5 frente al 3.8 del PDI) como a la de los cuadros de mando que los acogen en las unidades para la realización de las Prácticas Externas y el Trabajo de Fin de Grado, quienes constatan en sus informes “la enorme calidad moral, militar y técnica” y el “evidente progreso a nivel científico” de los tenientes e ingenieros de Organización Industrial (Bayo, 2015: 70).

Por último, junto a la autoevaluación de la calidad del título que imparte, el Centro Universitario de la Defensa impulsa y participa en su evaluación externa, mediante la colaboración con la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA), encargada del seguimiento de la implantación en el CUD del plan de estudios del Grado en Ingeniería de Organización Industrial. Dicha colaboración se ha plasmado hasta el momento, por un lado, en la coorganización, junto a la ACPUA, de dos reuniones técnicas (en 2012 y 2016) entre los cuatro Centros Universitarios de la Defensa y las Agencias de Calidad responsables de la evaluación de sus respectivos títulos, para compartir experiencias, resolver dudas, armonizar metodologías y elaborar propuestas de mejora en relación con la

acreditación de sus enseñanzas universitarias. Y, por otro, en la aportación de la información requerida, tanto por escrito como a través de entrevistas a los colectivos implicados (directivos, coordinadores del grado, profesores, estudiantes, egresados, empleadores y personal de administración y servicios), dentro del primer proceso de renovación de la acreditación de la propia titulación, cuyo informe favorable se obtuvo en julio de 2015.

4.3. Impacto cognoscitivo y epistemológico: indicadores de RSU relativos a la generación y difusión del conocimiento

La Universidad constituye un indudable factor dinamizador de la economía y la sociedad en la que desarrolla su actividad no solo por el impacto económico en el territorio donde se sitúa derivado de la inversión que realiza y del gasto en consumo de los colectivos que lo forman en el resto de los sectores de la economía², sino también gracias a lo que a finales del siglo pasado comenzó a designarse como su “tercera misión”: la transferencia del conocimiento generado con la investigación y la innovación (Sheen, 1992; Gibbons *et al.*, 1994; Slaughter & Leslie, 1997; Clark, 1998).

Para evaluar el impacto cognoscitivo y epistemológico del Centro Universitario de la Defensa se han tomado como referencia los siguientes indicadores:

- a. Proyectos de investigación totales y vinculados con el desarrollo sostenible
- b. Contratos de transferencia
- c. Publicaciones en revistas científicas de impacto
- d. Socialización del conocimiento científico

Desde su creación hasta el curso 2015-2016, los profesores del CUD participaron en 92 proyectos de investigación, 6 de los cuales (6,5%) contaron con financiación europea, 36

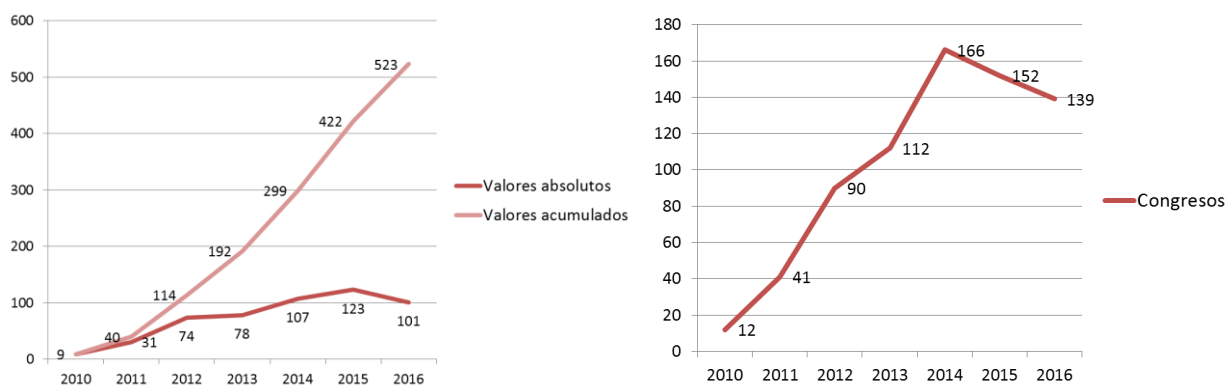
² El impacto del CUD de Zaragoza en la economía de Aragón desde su apertura hasta 2013 se ha estimado, en un estudio reciente que analiza los efectos directos e indirectos del gasto, la inversión y el empleo en la mencionada Comunidad Autónoma mediante la metodología de modelos regionales de Imput-Output (Callado; Utrero, 2015: 541-543), en un producto medio de cerca de 7 millones de euros —sumando la aportación realizada desde la actividad productiva propia, la docencia y la investigación, y la asociada, en la que se incluyen la construcción de los dos edificios administrativos y la de los laboratorios—, con un valor añadido bruto que alcanza los 5 millones y medio de euros y la creación de 135 puestos de trabajo a tiempo completo.

con fondos nacionales (39,1%) y los 50 restantes (54,3%) con financiación regional o local. De esos 92 proyectos, 63 estuvieron liderados por los citados docentes, y más del 25% tuvieron como objeto de estudio problemas vinculados con el desarrollo sostenible de la sociedad, especialmente con medidas de eficiencia energética y evaluación medioambiental.

Muchos de estos proyectos se han llevado a cabo en el marco de los 45 grupos de investigación reconocidos por el Gobierno de Aragón a los que pertenece el personal docente e investigador del centro, o en el de convenios de colaboración con entidades locales y regionales, como el Centro de Investigación de Recursos y Consumos Energéticos (CIRCE); el Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA) o el Departamento de Política Territorial e Interior del Gobierno de Aragón; y también nacionales e internacionales, como el Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA) o el Centro Internacional de Desminado.

El conocimiento generado en tales investigaciones se ha destinado bien a proporcionar valor añadido a empresas e instituciones, muchas de ellas aragonesas —por ejemplo, la Diputación General de Aragón, el Ayuntamiento o el Aeropuerto de Zaragoza—, mediante contratos de transferencia (hasta 2016 se firmaron un total de 20); o bien se ha difundido a través de artículos publicados en revistas indexadas en el Journal of Citation Report o de ponencias y comunicaciones en congresos especializados (523 y 712, respectivamente, desde 2010), con la evolución que se muestra en los siguientes gráficos.

Gráfico 1. Evolución de número de artículos publicados en revistas JCR y de ponencias en congresos científicos



Fuente: Elaboración Propia

Además, el CUD también ha llevado a cabo la socialización del conocimiento científico en su entorno más próximo a través de la organización de ciclos de conferencias y de la participación activa en distintos foros de divulgación de carácter local, nacional o europeo, como Pint of Science, la Semana Europea de la Movilidad y, sobre todo, La Noche de los Investigadores y la Feria General de Muestras de Zaragoza.

Hasta el curso 2015-2016, el centro organizó seis ciclos de conferencias, cinco de ellos en colaboración con la Obra Social Ibercaja, para promover el conocimiento científico y humanista como instrumento para el desarrollo intelectual y personal de todos los aragoneses. Estos tuvieron una audiencia media de 150-200 personas, lo que significa que sus contenidos, que abordaron desde la importancia del agua como recurso natural, económico y estratégico hasta la relevancia de la Primera Guerra Mundial en la historia, las tecnologías basadas en la luz o la cuarta revolución industrial, alcanzaron a más de 1.000 personas.

La Noche de los Investigadores y la Feria General de Muestras de Zaragoza son también dos hitos divulgativos anuales a los que el Centro Universitario de la Defensa concurre de forma institucional desde 2015 (la mitad del claustro participó en ellos en 2016) para acercar al ciudadano de a pie los resultados o avances de sus investigaciones, y despertar el interés por la ciencia de los más pequeños a través de juegos, demostraciones o talleres científicos. La última edición de ambos eventos, celebrada en la capital aragonesa, respectivamente, en septiembre y octubre de 2016, acogió a 8.000 y 200.000 personas.

4.4. Impacto social: programas y proyectos del CUD de vinculación con la sociedad

Junto a su actividad docente e investigadora, el Centro Universitario de la Defensa desarrolla un conjunto de actividades de extensión universitaria destinadas a contribuir, de modo directo e inmediato, al mejoramiento social. El compromiso institucional con la sociedad aragonesa se rubricó tempranamente con el lema “El CUD en la sociedad”. Este presidió la conferencia del presidente del Banco Santander Emilio Botín organizada por el centro en

mayo de 2011 para darse a conocer en su entorno social, y posteriormente ha amparado su participación activa en diversos proyectos de Responsabilidad Social.

Entre ellos sobresale el Proyecto “Más Capaces”, dirigido a la integración laboral de personas discapacitadas en Aragón mediante la oferta de realización de prácticas administrativas. Fruto del convenio de colaboración con el Colegio Oficial de Economistas de Aragón firmado en 2011, el centro acogió hasta 2015 durante dos meses al año en su departamento de administración a varias personas becadas por la Fundación Adecco. Estas realizaban primero el curso “Apoyo administrativo en oficinas y despachos” impartido dentro del proyecto, y luego ponían en juego en diversas empresas e instituciones, entre ellas el CUD, los conocimientos y habilidades adquiridos ese modo su futura inserción laboral.

Por otra parte, el Centro Universitario de la Defensa también desarrolla una gestión socialmente responsable en el desarrollo humano y sostenible de la comunidad aragonesa a través de donaciones o colaboraciones económicas y del patrocinio de eventos. En el primer caso, es desde 2015 miembro colaborador de la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno, más conocida como Ebrópolis. Esta entidad, calificada desde 1998 por el Ministerio de Interior como de Utilidad Pública, tiene como propósito es, a través de la reflexión estratégica, hacer de la capital aragonesa un territorio socialmente responsable, en el que primen la justicia social, la inclusión, la sostenibilidad, la innovación y el emprendimiento.

Respecto a las actividades de patrocinio, si bien este se ha considerado tradicionalmente como una forma de publicidad no convencional, también cabe incluirlo dentro de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, ya que tiene entre sus fines satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, mediante el apoyo económico a ciertas actividades de interés público y sirve para potenciar la imagen corporativa y la reputación de la entidad (Palencia Lefler, 2007; Marín Calahorro, 2008). En este sentido, el centro participa en la financiación de eventos relacionados con la ciencia, la cultura e incluso el deporte, como, por ejemplo, el Cross Olimpo-Gran Premio CUD o la Carrera del Ebro, dos competiciones atléticas que promueven en la sociedad aragonesa valores como el espíritu de sacrificio, la perseverancia, la humildad, la disciplina o el compañerismo con los que aquel se identifica.

4.5. Impacto organizacional: indicadores de RSU relacionados con la gestión universitaria

Como cualquier organización, la Universidad también genera impactos en la vida de su personal directivo, docente y administrativo. En consecuencia, tales miembros de la comunidad universitaria constituyen uno de sus grupos de interés fundamentales, no en vano de ellos dependen en buena medida tanto la calidad de la docencia y la investigación ya reseñadas, como los servicios de apoyo y gestión.

La gestión del impacto organizacional del Centro Universitario de la Defensa se realiza a partir de los siguientes principios:

- a. Inclusión
- b. Desarrollo del talento humano
- c. Cultura de la transparencia y la mejora continua
- d. Participación, seguridad y acción social
- e. Comunicación responsable

La selección y promoción del personal del Centro Universitario de la Defensa está basada en la capacidad y los méritos. Las convocatorias de contratación son publicadas en el Boletín Oficial de Aragón y, en el caso del personal docente e investigador (PDI), el proceso de selección es realizado por comisiones externas formadas por profesores universitarios. Este sistema favorece, además de la transparencia, la integración de la diversidad económica, cultural, religiosa o de género entre sus profesionales. En el curso 2015-2016, la plantilla estaba constituida por 120 personas, de las que 67 eran hombres (55,8%) y 53, mujeres (44,1%). Respecto a la distribución de estas últimas en las tareas de gestión universitaria, el 0% ocupaba cargos directivos, el 5 % pertenecía al PAS y el 39,1 %, al PDI. Además de la diversidad de género, entre el personal del CUD también existe la diversidad cultural, ya que casi el 11% del profesorado cuenta con nacionalidades distintas a la española, tales como la francesa, la italiana, la británica, la norteamericana, la argentina, la cubana o la rumana.

A pesar de que, como se ha mencionado, el esquema de contratación está diseñado para atraer a profesionales de calidad, tras su contratación, el CUD también se afana en fomentar el desarrollo integral de sus capacidades y habilidades, sobre todo, de las de su personal docente e investigador, mediante la oferta de cursos de técnicas pedagógicas y seminarios de investigación. En total, entre septiembre de 2010 y junio de 2016 se impartieron en el centro 25 cursos de mejora docente y 42 seminarios de investigación, tanto por parte de los propios profesores del CUD como de ponentes externos. Sin embargo, el personal directivo y de administración y servicios no cuenta con su propio programa de capacitación, aunque participa en cursos y seminarios del PDI dirigidos a la adquisición o el perfeccionamiento de competencias transversales en idiomas, informática o protocolo.

Otro de los instrumentos con los que cuenta el CUD para gestionar la cultura de la calidad y la mejora continua de sus profesionales son las evaluaciones periódicas de su labor y su compromiso con los propios fines de centro. La evaluación del desempeño del PDI se realiza con las encuestas de evaluación de la calidad de la enseñanza ya citadas en el apartado del impacto educativo; los procedimientos de acreditación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) o las convocatorias de evaluación de la investigación de la ACPUA. A este respecto, al finalizar el curso 2015-2016, 47 de los 93 doctores del claustro tenían la acreditación de Profesor Contratado Doctor por la ANECA, y 27 la de Profesor Titular. Además, en dicho curso se contabilizaron 94 sexenios de investigación reconocidos por la ACPUA a un total de 72 profesores. En cuanto a la evaluación del PAS, se emplea la llamada "Evaluación de 360 grados", también conocida como evaluación integral. Con ella se pretende dar a los evaluados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible y ayudarles a detectar áreas de mejora personal, al obtener información desde todos los ángulos: superiores, compañeros y usuarios.

Por lo demás, la política de recursos humanos del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza está focalizada en tres puntos principales: 1) la participación en el gobierno del personal docente e investigador y de administración y servicios a través de la Junta de Centro, cuya composición, funciones y competencias están recogidas en su reglamento; 2) la seguridad y salud en el trabajo, por la que vela con el Plan de Prevención de Riesgos Laborales alojado en la intranet, que contiene la evaluación de los factores de riesgo que

pueden afectar a la seguridad y la salud del personal, y los programas de actuación preventiva en las distintas actividades productivas; y 3) el Plan de Acción Social, que incluye ayudas de bienestar social para el cuidado y el estudio de los hijos —promoción de igualdad de oportunidades—; y ayudas para la discapacidad y los tratamientos de salud.

En última instancia, el CUD practica la RSU mediante la comunicación institucional con sus públicos internos y externos. Además de informarles puntualmente a través de la intranet, el boletín interno, la web corporativa cud.unizar.es, los medios de comunicación y las redes sociales sobre los asuntos más relevantes que les afectan, el CUD da cuenta de su actividad docente, investigadora y social en una memoria académica anual que publica desde el curso 2010-2011 y que puede consultarse en línea desde su web. No se trata de una Memoria de Responsabilidad Social Universitaria propiamente dicha, es decir, elaborada a partir de los criterios estipulados por el *Global Reporting Initiative*, ya que, entre otras lagunas, obvia la gestión medioambiental y económica; sin embargo, la transparencia informativa respecto a esta última está garantizada por la publicación de los datos de cada ejercicio en el BOE, cuya consulta es posible también a través de un enlace de la propia página web.

4.6. Impacto medioambiental: indicadores de RSU relacionados con el desarrollo sostenible

El Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza participa del sistema de gestión ambiental del acuartelamiento de la Academia General Militar, que actualmente se rige por la norma UNE-EN ISO 14001. Para la gestión de impacto medioambiental, cuenta con su propio representante de medio ambiente, que de manera armonizada con el coordinador ambiental de la AGM, trata de promover y desarrollar prácticas destinadas a disminuir los riesgos ambientales de la actividad universitaria en el ámbito formativo y de concienciación a los públicos internos mediante la edición de folletos o la impartición de charlas; a la implementación y el control operacional de las actividades preventivas y correctivas; al registro y la documentación de procedimientos; a la preparación y respuesta ante emergencias y a la elaboración del programa de auditorías ambientales.

Entre los *stakeholders* externos, el CUD también realiza, como ya se ha mencionado, una labor de sensibilización ambiental desde la investigación y la divulgación, mediante el

desarrollo de proyectos o la organización de jornadas dirigidas a fomentar el desarrollo sostenible. Entre los primeros destacan los proyectos “Niveles de ozono troposférico en el centro nacional de adiestramiento de San Gregorio y su entorno” (2013), “Diseño de una metodología de control de parámetros medioambientales e implementación de sistemas de alerta y protección ante desviaciones” (2014) o “Caracterización de los niveles de material particulado en la Antártida a partir de muestras tomadas en la campaña 2016-17” (2016); mientras que entre las segundas sobresalen el ciclo “El agua, recurso natural, económico y estratégico” organizado en mayo de 2014 en colaboración con la Obra Social Ibercaja; o la jornada “Calidad del aire en espacios naturales”, celebrada en junio del mismo año en el marco del proyecto “Evaluación preliminar de los niveles de calidad del aire en zonas naturales protegidas de España (AQNAT)” concedido por la Fundación Biodiversidad a dicho centro.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como ha puesto de relieve el análisis de la Responsabilidad Social Universitaria del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza, desde el enfoque ético, la RSU preside su proyecto institucional, e inspira, conforme al compromiso fundacional adquirido voluntariamente con la sociedad española y, en particular, con la comunidad aragonesa, su quehacer docente, investigador y de gestión, y la programación de acciones de extensión universitaria.

No obstante, a pesar de que las políticas, los procedimientos y las actividades de RSU relacionados en las páginas precedentes, cuyos impactos educativo, cognoscitivo, social, organizacional y medioambiental han sido evaluados a través de los citados indicadores de información institucional denotan, en general, un comportamiento socialmente responsable del centro, nominalmente no están amparados bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Universitaria ni esta figura como sistema de gestión estratégica en ningún documento ni medio de comunicación corporativo. En este sentido, la RSU no constituye de momento una política sostenible ni eficiente para el CUD, ya que la ausencia de referencias explícitas a ella impide tanto su perfeccionamiento como el retorno en beneficios —sobre todo, intangibles, como la reputación— de dicha conducta responsable, necesario, como bien apunta Vallaey (2006: 3), para garantizar su continuidad en el tiempo en cualquier organización.

En consecuencia, para lograr una gerencia ética plena —que colme las expectativas de todos los grupos de interés— y al tiempo inteligente —que procure el retorno de beneficios— de la RSU en el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza es preciso que las acciones y políticas descritas se conserven, perfeccionen y completen con nuevas iniciativas que incrementen, mediante el empleo de las relaciones públicas, la transparencia y el diálogo con los diferentes *stakeholders*. A este respecto, sería conveniente que, además de que en la planificación estratégica del centro aquellas se contemplaran dentro de la Responsabilidad Social Universitaria, estas se comunicara como tales a sus públicos de interés internos y externos (Núñez Chicharro; Alonso Carrillo, 2009: 171-174), especialmente en la intranet, el boletín interno, el sitio web y en una Memoria de RSU, que sustituiría a la actual memoria académica, e integraría, además de la información económica disponible ahora en un documento segregado de cuentas anuales, los resultados de la gestión medioambiental.

Además, también sería preciso que el plan de relaciones públicas del CUD considerara, entre sus acciones comunicativas, la realización de una encuesta de percepción sobre la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes del centro. Este instrumento de medición usado también en el Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU-AUSJAL (2009) reforzaría, por una parte, la relación con los mencionados grupos de interés y promovería, según el modelo de RRPP bidireccional simétrico propuesto por Grunig y Hunt, la comprensión mutua; y por otra, favorecería la puesta en marcha de planes de mejora continua para el fortalecimiento del enfoque de la RSU en la gestión estratégica de dicho centro universitario, al completar el autodiagnóstico llevado a cabo aquí mediante los indicadores de información institucional con otros que, por ejemplo, darían cuenta del clima organizacional y las necesidades y expectativas laborales de los empleados; explicarían la satisfactoria satisfacción de los egresados con el título impartido u orientarían con mayor precisión las políticas de equidad de género, los programas sociales y la agenda de investigación.

6. REFERENCIAS

ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, 235-254.

ALONSO DE LIÉVANA FERNÁNDEZ, F. (2015). La enseñanza de formación de los oficiales. Un proyecto consolidado, Documento "La enseñanza en el ET". *Revista Ejército*, 895, 73-78.

ALVARADO, A., SCHLESINGER, M. W. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carrol. *Estudios Gerenciales*, vol. 24, nº 108, 37-59.

ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES CONFIADAS A LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN AMÉRICA LATINA (2009). *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba, Argentina: AUSJAL.

BACA NEGLIA, H.Z. (2015). *La Responsabilidad Social Universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima – Perú*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.

BAYO DE LA FUENTE, M. (2015). Introducción, Documento "La enseñanza en el ET". *Revista Ejército*, 895, 70-72.

BOWEN, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper.

CALLADO-MUÑOZ, F. J.; UTRERO-GONZÁLEZ, N. (2015). Impacto económico y social del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza, en Asorey-Cacheda, R. *et al.* (Eds.), *Actas III Congreso Nacional de i+d en Defensa y Seguridad, DESEi+d 2015*. Marín: Centro Universitario de la Defensa, 537-544.

CENTRO UNIVERSITARIO DE LA DEFENSA DE ZARAGOZA, Memorias académicas de los cursos 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. Recuperadas el 12 de junio de 2017, de <http://cud.unizar.es/salaprensa/memoriasacademicas>.

CLARK, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*. Nueva York: International Association of Universities and Elsevier Science.

CUTLIP, S., CENTER, A. y BROOM, G. (1986). *Effective Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 6ª edición.

DE LA CUESTA, M., DE LA CRUZ C., RODRÍGUEZ J.M. (Coords.) (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña: Netbiblo.

DE LAS HERAS-PEDROSA, C.; JAMBRINO-MALDONADO, C.; IGLESIAS-SÁNCHEZ, P. (2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 16, 711-753.

DURÁN-GONZÁLEZ, A.M.; MOSQUERA-LÓPEZ, P. (2016), Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. VI, nº 11, 91-112. Recuperado el 8 de junio de 2017, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-06-91-112>.

FERNÁNDEZ, C., DELPIANO, C., DE FERARI, J.M. (Eds.) (2006). *Responsabilidad Social Universitaria: una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País, Corporación Participa. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP2006.pdf>.

FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B. & COLLE, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Nueva York: Cambridge University Press.

GAETE QUEZADA, R. (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.

GAETE QUEZADA, R. (2014). La responsabilidad social universitaria como política pública: un estudio de caso. *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE)*, 22, 103-127.

GIBBONS, M.; LIMOGES, C.; NOWOTNY, H.; SCHWARTZMAN, S.; SCOTT, P.; TROW, M. (1994). *The New Production of Knowledge*. Londres: Sage.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

IZQUIERDO, J.; APARICIO, Á.; ORTIZ DE ZÁRATE, J. R. (2011). El modelo de enseñanza de 2010, en IZQUIERDO, J. *et al.*, *La Academia General Militar. Crisol de la oficialidad española*, Zaragoza: Institución «Fernando El Católico», 325-377.

MARÍN CALAHORRO, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.

HART, A.; NORTHMORE, S. (2010). Auditing and evaluating University-Community Engagement: Lessons from a UK Case Study. *Higher Education Quarterly*, 65 (1), 34-58.

LARRÁN JORGE, M.; ANDRADES PEÑA, F. J. (2013). *El marco conceptual de la responsabilidad social universitaria*. Universidad de Granada: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía.

LATTUADA, P. (2010). RSE y RRPP: ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, 125-139.

LOSADA DÍAZ, J.C. (2010). La comunicación en la construcción de las marcas universitarias, en Losada Díaz, J.C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 475-490.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015*. Madrid: Secretaría General Técnica.

NÚÑEZ CHICHARRO, M., ALONSO CARRILLO, I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecvnia*, 9, 157-180.

PALENCIA-LEFLER, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi*, 35, 153-170.

REGLAMENTO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE LA DEFENSA. ZARAGOZA (2012). *Boletín Oficial de la Universidad de Zaragoza*, 12, 2.224-2.229.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ J. M. (2010). Responsabilidad Social Universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales, en De la Cuesta, M., De la Cruz C., Rodríguez J. M. (Coords.), *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña: Netbiblo, 3-24.

RUIZ MORA, I. (2013). Responsabilidad Social y Relaciones Públicas. Teorías para una relación. *Actas del V Congreso Internacional de la Sociedad Latina de Comunicación Social*, Universidad de La Laguna, 1-17. Recuperado el 8 de junio de 2017, de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/130_Ruiz.pdf.

RUIZ-RICO RUIZ, C. (2015). Las Fuerzas Armadas ante el nuevo modelo de Responsabilidad Social. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 6, 1-20. Recuperado el 9 de junio de 2017, de <http://revista.ieee.es/index.php/ieee/article/view/166>.

SHEEN, D. (1992). Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D. *R&D Management*, 22, 135-143.

SLAUGHTER, S.; LESLIE, L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*. Baltimore: John Hopkins University Press.

SCOTT, J. C. (2006). The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77: 1, 1-39. Recuperado el 9 de junio de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1080/00221546.2006.11778917>.

SEITEL, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall.

SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2008). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

TORRES VALDÉS, R.M. (2011). Relaciones Públicas y fundraising en las universidades. Una propuesta de modelo de gestión. *Pensar la publicidad*, 5 (1), 183-202.

UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>.

UNESCO (2009). *La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*, Comunicado. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf.

VALLAEYS F. (2006). *Breve marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de <http://www.spring-alfa-pucv.cl/wp-content/uploads/2013/03/Breve-Marco-Teorico-RSU-Francois-Vallaeyes.pdf>

VALLAEYS F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. México: Tecnológico de Monterrey. Programa para la Formación en Humanidades. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de http://www.responsible.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaeyes.pdf.

YFARRAGUERRI VILLARREAL, L. (2014). Necesidad de indicadores de medición de la Responsabilidad Social Universitaria. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9 (1), 142-157.

Forma de citar este artículo:

HERNÁNDEZ-CORCHETE. S. (2017). Relaciones públicas, Responsabilidad Social Corporativa y Universidad. Análisis de la RSU del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VII, Nº 13, 199-226. Recuperado el ___ de _____ de ____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-12-199-226>