

## La diversidad y la inclusión como ejes transversales de las políticas universitarias reflejadas en los planes estratégicos

Diversity and inclusion as transversal axes of the university policies reflected in the strategic plans

Miriam DÍAZ VEGA\*

**RESUMEN:** La responsabilidad social universitaria es la herramienta que permite que la institución educativa se aproxime a la sociedad donde se encuentra inmersa, aportando valores y contenidos adicionales a los que se derivan de sus propias funciones básicas, dotándola de un significado que hace que los ciudadanos confíen en ella y la perciban como una parte activa del entorno, que produce cambios positivos que mejoran la calidad de vida social e individual.

Para que esta confianza se consolide, el plan estratégico de la universidad debe reflejar e incorporar la diversidad social como hecho consolidado en la población y en las universidades, de manera que todos sus miembros se sientan identificados e incluidos en el mismo.

Para ello se han analizado los planes estratégicos de las ocho universidades públicas españolas que se encuentran adheridas a la Red Española del Pacto Mundial y que ofrecen títulos de Grado, Posgrado y Doctorado oficiales y presenciales, con el

---

\* Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos Unidad de Atención a Personas con Discapacidad y NEE. Contacto: <miriam.diaz@urjc.es>. Fecha de recepción: 30/11/2019. Fecha de aprobación: 04/02/2019.

fin de analizar la existencia o no de políticas inclusivas y los indicadores empleados para su evaluación anual. Además de los criterios de inclusión descritos, el Plan Estratégico debe estar en vigor y encontrarse disponible de manera pública en la página web de la Universidad

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Universitaria; Plan Estratégico; Misión-visión-valores; inclusión; sociedad diversa.

**ABSTRACT:** University social Responsibility is the tool that allows the educational institution to get closer to the society where it is immersed, by providing additional values and by giving an additional value that makes citizens to be an active part of the environment. As a consequence University Social Responsibility produces positive changes which improve the quality of social and individual life.

Moreover, the university's strategic plan must reflect and incorporate social diversity as a consolidated issue, both in the population in general and in the universities in particular. That is why its members feel identified and included in it.

To this end, the strategic plans of the eight Spanish public universities which are members of the Spanish Global Compact Network and that offer official and face-to-face Bachelor's, Master's and Doctorate degrees have been analysed, just to acknowledge the existence of inclusive policies and indicators used for their annual evaluation. In addition to the inclusion criteria described above, the Strategic Plan must be in force and publicly available on the University's website.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility; Strategic Plan; Mission-Vision-Values; inclusión; diverse society.

## I. INTRODUCCIÓN

La Universidad debe configurarse como un espacio donde se desarrollan las funciones básicas para las que ha sido concebida, y cuyo origen podemos encontrarlo en las aportaciones de Ortega y Gasset,<sup>1</sup> con las que aseguraba que la Universidad debía encargarse de la “enseñanza de las profesiones”, la “investigación científica y creación de nuevos hombres de Ciencia” y de “la transmisión de la cultura”. Estas tres funciones encuentran su fin último en la “transferencia a la sociedad”, la cual, diversos autores, avalan el paralelismo existente entre ésta y la responsabilidad social, haciendo alusión a que la extensión universitaria, concebida como el elemento clave universitario para conectar con la sociedad, es, precisamente, el brazo articulado de la Responsabilidad Social Universitaria.

De este modo, Casani & Pérez identifica la expresión de esta misión con la responsabilidad social, vinculando el comportamiento socialmente responsable de las instituciones universitarias con aspectos sociales, económicos, medioambientales, geográficos, políticos y de acción solidaria, aplicada como modelo o sistema de gobierno y gestión de las universidades que permita dar cuentas a las diferentes partes interesadas en el quehacer universitario sobre los impactos que las instituciones de educación superior tienen en la sociedad.

Siguiendo a Antonio Abril, la RSU “implica la integración voluntaria, por parte de las universidades, de su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres misiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la sociedad, y ese compromiso, si quiere ser verdadera responsabilidad social, ha de gestionarse con el mismo afán de calidad y excelencia que se aplica a sus funciones básicas.”

---

<sup>1</sup> Cfr. ORTEGA Y GASSET, J., *Misión de la Universidad*, 2ª ed., Buenos Aires, 1930, p. 6 y ss. Disponible en: <<http://www.esi2.us.es/~fabio/mision.pdf>>

Estos ejes de acción los puso en valor Jiménez<sup>2</sup> en su definición de RSU, en la que marcó el acento en la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de los cuatro procesos clave que se desarrollan en la Universidad: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión Universitaria, respondiendo así ante la propia universidad y país donde está inserta.

Pese a la diversidad de autores que han aportado su saber a la RSU, existe coherencia y similitud sobre el concepto de esta disciplina, identificándose un factor clave y común a todas ellas: la universidad debe responder a los retos de la sociedad en la que se encuentra inmersa en todas sus funciones, es decir, no puede hacerse alusión a la RSU sin tener presente el tejido social que compone la propia institución siendo fiel reflejo de la heterogeneidad global que caracteriza cualquier grupo o población.

Ruiz Corbella y Bautista-Cerro Ruiz<sup>3</sup> señalan que la Responsabilidad Social Universitaria no tiene un origen definido, sino que irrumpe de manera lenta en las Universidades tras décadas de avance en materia de Responsabilidad Social Corporativa y gracias a la participación e implicación de algunos de sus académicos, generalmente pertenecientes a las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, en la creación y fomento de los movimientos y foros que dieron vida a la Responsabilidad Social Empresarial y que permitieron divisar el importante papel que las Instituciones de Educación Superior tienen en este ámbito.

Diversos autores avalaron la necesidad de introducir acciones y programas específicos en el tejido universitario que permitieran

---

<sup>2</sup> Cfr. ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. & JIMÉNEZ QUINTERO, J.A., “Responsabilidad social universitaria en España: un estudio de casos” en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, núm. 18, 2013, pp. 649-662. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29029478003>>

<sup>3</sup> Cfr. RUIZ CORBELLA, M & BAUTISTA-CERRO RUIZ, M.J., *Responsabilidad Social en la Universidad Española*, 2016. Disponible en <<http://dx.doi.org/10.14201/teoredu2016281159188>>

avanzar en los preceptos de la RSU. Días (2008) aludió a la necesidad de que las Universidades generasen una conciencia social y una contribución con la sociedad para solucionar los problemas que afectan a la colectividad. Por su parte, De la Red afirmó que “la universidad se legitima socialmente en la medida que responde a las necesidades sociales”

Queda en relieve la estrecha relación y vínculo existente entre la Universidad y la Sociedad, tal y como defiende María Teresa Martín López<sup>4</sup> en su obra “Relaciones Universidad / Sociedad: conceptos de Responsabilidad Social Universitaria”, en la que realiza un breve repaso histórico del concepto de Universidad y de su evolución a lo largo de la historia, analiza la relevancia social que esta institución plantea para la sociedad. En su propio significado, y con independencia de la fuente que se seleccione para analizarlo (Real Academia de la Lengua, Universitas o autores como Campillo), se destaca una clave común que se utiliza de manera transversal para definir “Universidad” y es la unión de los conceptos “diversidad (universal, heterogeneidad) y unidad (agrupación humana, colectividad, corporación)”.

Los movimientos migratorios, la incorporación tardía de la mujer al mercado laboral, el impulso de los colectivos en riesgo de exclusión hacia una vida independiente y autónoma, la apertura internacional de la oferta académica, son sólo algunos ejemplos de las casuísticas que han motivado el cambio en el perfil humano que compone las universidades, dando lugar a la necesidad de atender a sus particularidades específicas y sus características idiosincráticas, no ya como grupo sino como individuos. Y al atender a dichas características individuales es preciso atender su diversidad humana, que aportará las diferentes características que conforman al grupo, bien sean estas de género, de identidad

---

<sup>4</sup> Cfr. MARTÍN LÓPEZ, M.T., “Relaciones Universidad / Sociedad: conceptos de responsabilidad social universitaria” en *Responsabilidad Social Universitaria: sociedad, formación y actores (11-39)*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2016.

sexual, religiosas, de etnia, culturales, de discapacidad o de edad, entre otras.

Recordemos que la comunidad universitaria la forman, fundamentalmente, tres perfiles que, si bien se encuentran diferenciados en cuanto a funciones, conviven y se interrelacionan de manera que, juntos, conforman el resultado final de las funciones propias de la Universidad, cuya repercusión económica, social y financiera debe analizarse y evaluarse de manera anual, tal y como marca el Pacto Mundial.

Tanto en el sector docente e investigador, como en el de administración y servicios (y por supuesto en el alumnado), se identifican y representan todos los tipos de diversidad humana que, durante décadas, han sido objeto de estudio y análisis con el fin de evitar cualquier tipo de discriminación motivada por dichas diferencias.

Ya en el año 2012 se planteaba la necesidad de impulsar el estudio y análisis de la diversidad en educación, dados los cambios en los perfiles y características que comenzaban a detectarse en las aulas, de manera particular, y en el tejido universitario de manera general. Así lo plantearon autores como Lledó Carreres y Perandones,<sup>5</sup> afirmando que debía impulsarse el cambio hacia la inclusión educativa y social de la diversidad.

La diversidad, como concepto, puede resultar algo confuso al poder recoger un amplio abanico de realidades, pero únicamente deberíamos entenderlo como concepto cogido de la mano del de “inclusión”. La inclusión debe ser entendida como la actitud que, integrada dentro del sistema de creencias y valores, guíe y oriente nuestra forma de ser, de hacer y de sentir en nuestro día a día. Para ello es preciso comprender la diversidad, aceptando y dando

---

<sup>5</sup> Cfr. LLEDÓ CARRERES, A. y PERANDONES, GONZÁLEZ, TM., “Hacia una cultura colaborativa entre el profesorado universitario. Revisión y fundamentación teórica del trabajo colaborativo” en: GÓMEZ LUCAS, C., y ÁLVAREZ TERUEL, JD., (coords.) *El trabajo colaborativo como indicador de calidad del Espacio Europeo de Educación Superior*, Alicante, Marfil, 2011

valor a la inmensa riqueza que ésta aporta, lo cual implica el reconocimiento y respeto de todas las áreas que conforman la vida de las personas en sus diferentes vertientes y esferas (funcional, social, étnica, cultural, de género, espiritual, etc.). Así, la inclusión debe ser concebida como algo más que una cuestión de derechos humanos: ha de convertirse en un camino hacia la equidad y hacia la igualdad de oportunidades. Para ello, la Universidad debe conformarse como un entorno saludable (Asociación Americana de Terapia Ocupacional, 2002), en el cual el universitario, independientemente de las características que presente pueda desarrollarse, adquirir conocimientos y habilidades, y participar en las actividades y espacios que conforman el contexto sociocultural del que forma parte, sintiéndose parte activa del entorno y disfrutando de una cierta sensación de control del mismo.

En el marco de la inclusión, el propio proceso educativo se considera un proceso social y el hecho mismo del aprendizaje se contempla en términos de participación social. Del proceso educativo surgen vínculos de pertenencia y de realización personal y colectiva, que no contemplan únicamente la simple adquisición de conocimientos y habilidades. No debe olvidarse que factores como la raza, la edad, el género y la discapacidad junto a otros, como la privación económica y la escasez de empleo, influyen de una manera determinante en la participación en la sociedad, y son claros ejemplos de factores de riesgo que afectan a los jóvenes, pudiendo dificultar o entorpecer enormemente su inclusión.

Esta esencia ha calado en el ámbito de la responsabilidad social, tal y como se puede comprobar en espacios tan representativos como la declaración de Naciones Unidas “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” en la que se especifican los 17 objetivos prioritarios que deben perseguirse y alcanzarse a nivel institucional e internacional. De manera más concreta y en el tema que nos ocupa, merecen especial mención los objetivos 4 “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje

permanente para todos” y 16 “promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas”.

Para facilitar el camino de las entidades, en este caso, Universitario, se elabora la guía “Cómo empezar con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las Universidades [...]”. En él se ofrecen las áreas en las que la Universidad puede contribuir de manera activa, siendo éstas:

- Aprendizaje y enseñanza: en las que se alude específicamente a la necesidad de proporcionar una educación asequible e inclusiva para todos.
- Investigación: haciendo especial mención a la búsqueda de soluciones de los problemas sociales detectados, potenciando la diversidad en dichas investigaciones.
- Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria: instando a la transversalidad de los ODS en todas las áreas y procesos que se describen en la Universidad.
- Liderazgo social: en el que se define la necesidad de fortalecer el compromiso público de la universidad con la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, potenciando, entre otras, las políticas basadas en los mismos y demostrando un compromiso firme con los ODS.

Desde esta perspectiva, toda política, acción o medida encaminada a fomentar la inclusión de colectivos de riesgo debe ser contemplada y recogida en la Memoria de Sostenibilidad que cualquier Universidad socialmente responsable debe publicar de manera anual. Del mismo modo, y como herramienta de comunicación y transmisión de la misión, visión y valores que caracterizan a cualquier institución, cada Universidad debe publicar su propio Plan estratégico (Estrategia Universidad 2015).



## II. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN MEDIANTE EL ESTUDIO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS UNIVERSITARIOS

El plan estratégico es un instrumento que permite definir, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse la Institución (Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2013-2018). Dicho proceso de reflexión es la planificación estratégica, que como norma general, es participativa, es decir, se orienta a generar el involucramiento y compromiso de los actores sociales a través de la generación de visiones compartidas de futuro en la creencia que, sin la participación de dichos actores, todo plan estratégico tiene como destino final los anaqueles de las bibliotecas universitarias.<sup>6</sup>

La planificación estratégica participativa pretende analizar de manera sistemática la gestión de una entidad con el fin de identificar los aspectos que deben abordarse para lograr un objetivo de futuro, una meta a seguir. Para ello se deben tener en cuenta el contexto global en el que se enmarca para elaborar políticas, planes y acciones destinados a reducir la brecha existente entre el presente y el futuro.<sup>7</sup>

Uno de los motivos por los que se busca la participación de los grupos de interés a los que se dirige dicho plan estratégico es aumentar las probabilidades de adhesión y sentimiento de pertenencia al mismo, ya que éste se configura como la hoja de ruta que define el futuro más o menos próximo de cualquier institución.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. FELCMAN *et al.*, *Planeamiento estratégico. Gobierno. Administración Pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia*, Buenos Aires, Errepar, 2013.

<sup>7</sup> Cfr. FELCMAN, I, BLUTMAN, G., BOBECK, P., GONZALEZ, I., y VELAZQUEZ, R., 2017, "Planeamiento Estratégico Participativo en el Sector Público: Conceptos, metodologías e instrumentos" CIAP-FCE-UBA en: <[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/ciap/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/ciap/)>.

<sup>8</sup> *Idem.*

Si realizamos un análisis de las cuestiones incorporadas hasta aquí, extraemos que la población en sí es diversa, que dicha diversidad se encuentra en las Universidades, que las Instituciones de Educación Superior deben apostar y garantizar por la inclusión efectiva de todos los miembros de su comunidad educativa, y que para ello debe reflejarse en su esencia dicha intencionalidad, de manera que la función social de la universidad se alinee con las áreas de desarrollo propuestas para alcanzar los ODS de la agenda 2030, en concreto y en el asunto que nos ocupa: la inclusión de la diversidad como eje transversal de toda función universitaria.

Si el plan estratégico se configura como el documento en el que se describe la misión, visión y valores de la Universidad así como los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en un espacio de tiempo determinado, las acciones que se van a emprender para ello y los indicadores que describirán la evaluación de dicho plan, a través de su análisis la universidad debe transmitir su posición e intención inclusiva.

Por ello, se ha procedido al análisis de los planes estratégicos publicados en las páginas web institucionales de las universidades españolas que actualmente reúnen los siguientes requisitos con el fin de comprobar si en dicha misión, visión y valores se refleja la inclusión de manera real y efectiva:

#### CRITERIOS DE INCLUSIÓN EN EL ESTUDIO

##### Criterio de inclusión nº 1

Estar adherida a la Red Española del Pacto Mundial

##### Criterio de inclusión nº 2

Ofertar títulos oficiales de grado, posgrado y doctorado.

##### Criterio de inclusión nº 3

Enseñanza presencial

##### Criterio de inclusión nº 4

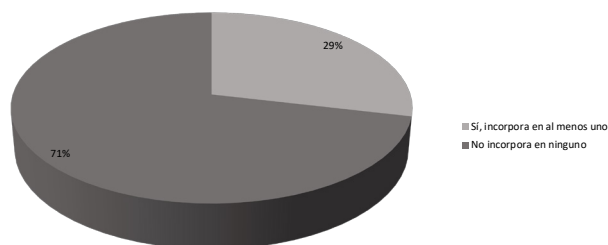
Disponer de un Plan Estratégico en vigor y de acceso no restringido.

Aplicados estos criterios, las universidades que han sido objeto de análisis han sido siete: Universidad de Alicante (I Plan estratégico 2018 – 2020), Universidad de Cádiz (II Plan estratégico 2015 – 2020), Universidad de Cantabria (I Plan estratégico 2019 – 2023), Universidad de Jaén (II Plan Estratégico 2016 – 2020), Universidad de Málaga (I Plan estratégico 2013 – 2016), Universidad Miguel Hernández (IV Plan estratégico 2016 – 2019) y Universidad de Navarra (Plan estratégico 2020).

De estas siete Universidades, y una vez analizados los datos extraídos de los planes estratégicos disponibles en las páginas web de las mismas, se detecta que dos de las siete universidades (Universidad de Málaga y Universidad de Navarra) no incorporan en ninguna de las tres esferas a tener en cuenta (misión, visión y valores) ningún aspecto relativo a la inclusión, la diversidad, la equidad, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad universal y/o el diseño para todas las personas.

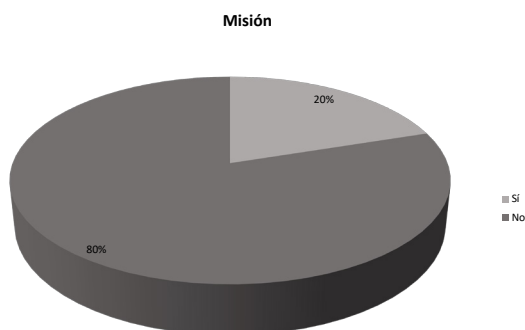
Las cinco universidades restantes aluden de manera directa a la atención a la diversidad en al menos una de las tres esferas analizadas, pero en ninguno de los casos se incorporan cuestiones relacionadas con el ámbito de análisis en las tres áreas, es decir, ninguna de las siete universidades incorpora la atención a la diversidad en su misión, visión y valores de manera simultánea.

Mision, Vision y Valores

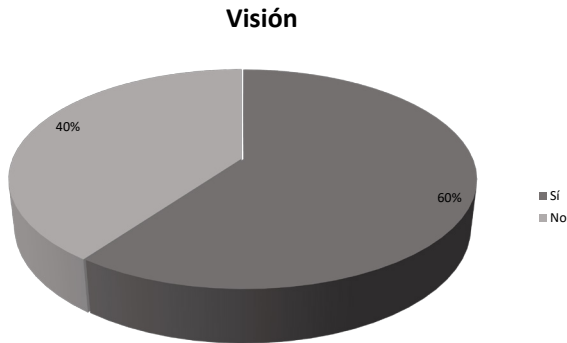


En la tabla-resumen facilitada con la información básica localizada en la página web de cada universidad, se ha incluido una alusión por parte de la Universidad de Alicante a velar por “[...] garantía de la dignidad personal, el libre desarrollo de las personas sin ningún tipo de discriminación y por último, el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.” Si bien es cierto que la tendencia de estas palabras parece aludir a cuestiones propias relacionadas con la inclusión, están recogidas en un cuerpo legal que hace alusión directa a la igualdad de género, motivo por el cual se ha descartado esta Universidad al no encontrar ningún eje ni acción concreta dentro del contenido completo de su plan estratégico que aborde otros tipos de diversidad diferente a la de género. Sí que incorpora en su visión y valores alusiones claras al tema que nos ocupa, tales como la accesibilidad como elemento a destacar, de tal forma que se proyecta en un futuro configurada como un entorno inclusivo.

De las cinco universidades que sí integran en al menos uno de los elementos a analizar alguna alusión a la necesidad de atender a la diversidad que se encuentra inmersa en las Instituciones de Educación Superior, solamente una (la Universidad de Cantabria) incluye el concepto de “sociedad diversa” en su misión, haciendo alusión a que las funciones universitarias se orientan a la misma. Dicha afirmación se refuerza en la descripción de sus valores como institución, entre los que se encuentran la igualdad y la equidad y un claro compromiso con la igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación y las desigualdades.



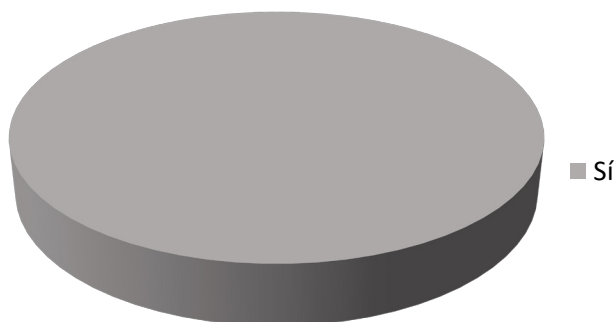
Aunque el porcentaje de representación positiva aumenta con respecto a la Misión, solo tres de las cinco Universidades, en este caso, la Universidad de Alicante, Universidad de Jaén y Universidad Miguel Hernández, integran en su visión un deseo de proyección en el futuro basado en la igualdad de oportunidades y el diseño para todas las personas, de manera que la primera se proyecta en el futuro como una institución que promueva la igualdad de oportunidades y, en la segunda (Universidad de Jaén) se transmite una implicación de una manera aún más expresa si cabe, trazando un futuro institucional apoyado en la accesibilidad y en la igualdad de oportunidades.



La esfera de los Valores es, sin duda, el espacio en el que más integrados se encuentran los conceptos que se están analizando. El 100% de las Universidades incorporan alusiones directas a la necesidad de contemplar la diversidad de la sociedad como elemento clave para el correcto funcionamiento institucional, favoreciendo un crecimiento y desarrollo óptimo.

De este modo, las Universidades Miguel Hernández y la de Jaén, matizan su compromiso con la inclusión mostrando como valores a destacar la atención a la diversidad y, nuevamente, la igualdad de oportunidades.

## Valores



En el caso de la Universidad de Cádiz, describe la igualdad, la justicia y la equidad como los valores institucionales que definen su funcionamiento, poniendo el acento en el respeto a todas las personas.

UNIVERSIDAD	Misión	Visión	Valores
Universidad de Alicante (2014 – 2019)	[...] garantía de la dignidad personal, el libre desarrollo de las personas sin ningún tipo de discriminación y por último, el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.	Es una universidad saludable que dispone de un entorno de trabajo inclusivo	Institución abierta, transparente, tolerante, participativa, accesible, moderna, colaborativa, solidaria y sostenible.
Universidad de Cádiz			Esfera de los derechos: Igualdad, Justicia y Equidad. Esfera de relaciones: Participación, Pluralidad, Integración, Respeto a las personas y las ideas, Solidaridad.
Universidad de Cantabria	Socialmente responsable: desarrollar la responsabilidad social universitaria, como instrumento de cambio social, contribuyendo al desarrollo de una sociedad diversa, tolerante y cohesionada.		Igualdad y Equidad: Comprometida con la igualdad de oportunidades y de condiciones, combativa frente a la discriminación y las desigualdades.
Universidad de Jaén		Mantiene un compromiso permanente con la responsabilidad social y, en especial, con sus actuaciones en accesibilidad, igualdad de oportunidades, sostenibilidad y cooperación internacional para el desarrollo.	Atención a la diversidad y a la igualdad de oportunidades
Universidad de Málaga			
Universidad Miguel Hernández		Ser una universidad socialmente responsable, que fomente la promoción de estilos de vida saludables, la igualdad de oportunidades, y el respeto por el medio ambiente y el desarrollo sostenible.	La responsabilidad social, y sostenibilidad económica, ambiental y social
Universidad de Navarra			
Universidad de Vigo	Plan estratégico no actualizado	Plan estratégico no actualizado	Plan estratégico no actualizado

### III. CONCLUSIONES

Si entendemos que la misión de una Universidad alude a tres cuestiones fundamentales, que son ¿quién soy, qué hago y para quién lo hago?, lo deseable sería encontrar una alusión directa a que las funciones se desarrollan bajo el prisma de la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas, de manera que se autoproclamen como instituciones académicas que garantizan la igualdad de oportunidades y la no discriminación de cualquier miembro, o futuro miembro, de dichas Universidades.

En el caso de la visión, ésta se concibe como el futuro al que se quiere aspirar como institución, es decir, ¿qué quiero ser? De este modo, resulta fundamental matizar que todos los planteamientos, acciones y metas que se desarrollen se elaborarán contando con el total de los miembros de la comunidad educativa, una universidad de todos y para todos.

Estos dos constructos no son compartimentos estancos que puedan concebirse de manera independiente. El pasado condiciona el presente, y el presente es la semilla del futuro, por este motivo, resulta fundamental que se atienda la diversidad social en toda la línea temporal de cualquier institución, y de manera particular, en la Universidad, haciendo visible su posición y compromiso con la inclusión desde su definición.

Los valores que rigen las funciones y devenir de cualquier Universidad deben encontrarse en consonancia con lo transmitido en su misión y en su visión, puesto que se puede entender que éstos son los raíles que van a unir “lo que somos” con “lo que queremos llegar a ser”. Si la ética que fundamenta una institución académica se encuentra alineada con los retos y realidades sociales, claramente podrá construirse un futuro mucho más próximo a la realidad de los grupos de interés, y por tanto, un futuro en el que todos tenemos cabida con las mismas posibilidades de desarrollo personal y profesional.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. & JIMÉNEZ QUINTERO, J.A., “Responsabilidad social universitaria en España: un estudio de casos” en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, núm. 18, 2013, pp. 649-662. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29029478003>>
- ALVARADO HERRERA, A., “Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación”, *Teoría y Praxis* [en línea] julio-diciembre, 2007. Disponible en: 22 de noviembre de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145112009>>
- American Occupational Therapy Association, Occupational therapy practice framework: Domain and process, 3rd ed. *American Journal of Occupational Therapy*, 68, Suppl. 1, S1-S48, 2017. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.5014/ajot.2014.682006>>.
- BARRAGÁN DOMÍNGUEZ, JA., ESPADA CHAVARRÍA, R., DÍAZ VEGA, M., “Inclusión de personas con diversidad funcional en estudios universitarios” en: MORENO-RODRIGUEZ, R y TEJADA CRUZ, A., “Inclusión, emprendimiento y empleo de las personas con discapacidad”, *Actualización y propuestas*, 2016. Disponible en:<[https://www.researchgate.net/publication/318711009\\_Inclusion\\_emprendimiento\\_y\\_empleo\\_de\\_las\\_personas\\_con\\_discapacidad\\_Actualizacion\\_y\\_propuestas](https://www.researchgate.net/publication/318711009_Inclusion_emprendimiento_y_empleo_de_las_personas_con_discapacidad_Actualizacion_y_propuestas)> (19/11/ 2018).
- BESTRATÉN, M y PUJOL, L., “Responsabilidad social empresarial y condiciones de trabajo”, *Prevención, Trabajo y Salud*, INSH-T, núm. 31, 2004, pp. 25-40.
- BOWEN, H. R., *Social responsibilities of the businessman*, Nueva York, Harper y Row, 1953.
- CAMPILLO, A., “La universidad en la sociedad global, *Revista Isegoria*, *Revista de filosofía Moral y Política*, núm. 52, enero-julio 2015, pp 15-42, p.19. Disponible en <<http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/890/890>>



- CARROLL, A. B., *Corporate social responsibility: evolution of a definitional Construct*, Business and Society, 1999.
- CASTILLO CHARFOLET, M. & SUSO ARAICO, A., *La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*, Fundosa Galenas, 2012.
- Comisión Europea, Libro Verde, Bruselas, 2001. Disponible en: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>>
- Comisión Europea, Estrategia Europa 2020, noviembre de 2018. Consultado en: <[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_es](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_es)>.
- Comisión técnica de la estrategia universidad 2015, *La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible*, Madrid, Ministerio de educación, 2011.
- DÍAZ OLAYA, J. & MARTÍNEZ M, O.A., *Las tensiones en Responsabilidad Social Universitaria: de la ilusión a la distopía*, Mauritius, Editorial Académica Española, 2018
- FELCMAN *et al.*, *Planeamiento estratégico. Gobierno. Administración Pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia*, Buenos Aires, Errepar, 2013.
- FELCMAN, I., *Nuevos Modelos de Gestión Pública: tecnologías de gestión, cultura y liderazgo después del bigbang paradigmático*, Buenos Aires, Errepar, 2017
- FELCMAN, I, BLUTMAN, G., BOBECK, P., GONZALEZ, I., y VELAZQUEZ, R., 2017, "Planeamiento Estratégico Participativo en el Sector Público: Conceptos, metodologías e instrumentos" CIAP-FCE-UBA en: <[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/ciap/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/ciap/)>.

- FERNÁNDEZ PÉREZ, A., “El desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior dentro del modelos de responsabilidad social” en *Responsabilidad Social Universitaria: sociedad, formación y actores*, , Valencia, Tirant lo Blanch, 2016, pp. 93-125.
- GONZÁLEZ ALCÁNTARA, O.J, *el al.*, *La responsabilidad social en las Universidades españolas 2014 /2015*, Madrid, IAES, Serie Investigaciones, 2011.
- GONZÁLEZ ALCÁNTARA, O.J, *el al.*, “La responsabilidad social en las Universidades españolas 2014 /2015”, Madrid, IAES, Serie Investigaciones, 2015.
- INSHT, NTP 643, *Responsabilidad Social de las empresas: conceptos generales*.
- INSHT, NTP 644, *Responsabilidad Social de las empresas: tipos de responsabilidades y plan de actuación*.
- INSHT. NTP 647, *Responsabilidad Social de las empresas Modelo SAI 8000 (Social Accountability)*.
- INSHT. NTP 966 y 967, *Eficacia preventiva y excelencia empresarial, Buenas prácticas en gestión empresarial*.
- INSHT. NTP 997 y 998, *Responsabilidad Social de las empresas, Modelo GRI G 4*.
- LLEDÓ CARRERES, A. y PERANDONES, GONZÁLEZ, TM., “Hacia una cultura colaborativa entre el profesorado universitario. Revisión y fundamentación teórica del trabajo colaborativo” en: GÓMEZ LUCAS, C., y ÁLVAREZ TERUEL, JD., (coords.) *El trabajo colaborativo como indicador de calidad del Espacio Europeo de Educación Superior*, Alicante, Marfil, 2011
- MARTÍN LÓPEZ, M.T & VELASCO RETAMOS, J.M., *Responsabilidad Social Universitaria. Sociedad, Formación y Actores*, Valencia, Tirant lo Blanc, 2016.
- MARTÍN LÓPEZ, M.T., “Relaciones Universidad / Sociedad: conceptos de responsabilidad social universitaria” en *Responsabilidad Social Universitaria: sociedad, formación y actores (11-39)*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2016.

- Ministerio de Educación. Gobierno de España. Estrategia Universidad 2015. 2010. Consultado en: <<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/estrategia-universidad-2015-contribucion-de-las-universidades-al-progreso-socioeconomico-espanol-2010-2015-octubre-2010/universidad-espana/14246>>
- Moreno-Rodriguez, R y Tejada Cruz, A., *Innovaciones metodológicas para una Educación Inclusiva*, 2016. Disponible en:<[https://www.researchgate.net/publication/318711213\\_Innovaciones\\_metodologicas\\_para\\_una\\_Educacion\\_Inclusiva](https://www.researchgate.net/publication/318711213_Innovaciones_metodologicas_para_una_Educacion_Inclusiva)> (19/11/ 2018).
- ORTEGA Y GASSET, J., *Misión de la Universidad*, 2ª ed., Buenos Aires, 1930, p.6. Disponible en: <<http://www.esi2.us.es/~fabio/mision.pdf>>
- PUNTES POYATOS, R., & VELASCO-GÁMEZ, M.M. “Nociones básicas sobre responsabilidad social corporativa. Caso de estudio: La Universidad de Jaén”, *Revista de antropología experimental*, núm. 16, 2016, pp. 5-24. Disponible en: <<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae>>.
- RUIZ CORBELLA, M & BAUTISTA-CERRO RUIZ, M.J., *Responsabilidad Social en la Universidad Española*, 2016. Disponible en <<http://dx.doi.org/10.14201/teoredu2016281159188>>
- SEGADO, S., & ACEBES, R., “Retos para la inclusión de los y las jóvenes: la intervención educativa” *Revista de estudios de juventud. Jóvenes y trabajo social*, 2012. Disponible en: <[http://www.injuve.es/sites/default/files/revista%2097\\_10.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/revista%2097_10.pdf)>
- SHELDON, O., *The philosophy of management*, Londres, 1923
- Sitio web de Global Reporting Initiative. Noviembre de 2018. Disponible en: <<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>>
- Sitio web de la Red Pacto Mundial España. Noviembre 2018. Disponible en: <<https://www.pactomundial.org>>

- Sitio web del I Plan estratégico 2018-2020 de la Universidad de Alicante. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://web.ua.es/es/peua/plan-estrategico-ua-40.html>>
- Sitio web del I Plan estratégico 2019 – 2023 de la Universidad de Cantabria. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://web.unican.es/plan-estrategico>>
- Sitio web del II Plan estratégico 2015 – 2020 de la Universidad de Cádiz. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://destrategico.uca.es/wp-content/uploads/2018/04/MEMORIA-II-PEUCA-2017.pdf?u>>
- Sitio web del II Plan estratégico 2016 – 2020 de la Universidad de Jaén. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://www.ujaen.es/gobierno/planeuja/>>
- Sitio web del III Plan estratégico 2013 – 2016 de la Universidad de Málaga. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>>
- Sitio web del IV Plan estratégico 2016 – 2019 de la Universidad Miguel Hernández. Diciembre 2018. Disponible en: <<http://planestrategico.umh.es>>
- Sitio web del Plan estratégico 2020 de la Universidad de Navarra. Diciembre 2018. Disponible en: <<https://www.unav.edu/web/horizonte-2020>>.