



La RSC como herramienta de comunicación estratégica de los centros educativos concertados de Madrid (España)

CSR as a strategic communication tool for subsidized schools in Madrid (Spain)

Luis Felipe Solano Santos

Universidad Complutense de Madrid. España.

fsolano@ucm.es



Patricia de Julián Latorre

Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). España.

patricia.dejulian@unir.net



Davinia Martín Critikián

Universidad CEU San Pablo. España.

davinia.martincritikian@ceu.es



Cómo citar este artículo / Referencia normalizada:

Solano Santos, Luis Felipe; de Julián Latorre, Patricia y Martín Critikián, Davinia (2025). La RSC como herramienta de comunicación estratégica de los centros educativos concertados de Madrid (España) [CSR as a strategic communication tool for subsidized schools in Madrid (Spain)]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 83, 01-23. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2329>

Fecha de Recepción: 21/05/2024

Fecha de Aceptación: 21/08/2024

Fecha de Publicación: 25/11/2024

RESUMEN

Introducción: Las relaciones públicas y la comunicación son esenciales para los colegios concertados. Ante desafíos como la disminución de la natalidad y la escasez de profesorado preparado, es crucial diferenciarse y mejorar la reputación. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) emerge como una herramienta estratégica para atraer y retener talento, alumnos y mejorar la imagen para asegurar la supervivencia de los colegios concertados. **Metodología:** Este trabajo pretende estudiar cómo realizan la RSC los centros concertados de Madrid a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a los responsables de comunicación de los centros, de una encuesta a las familias y del análisis de contenido de sus redes sociales y páginas web. Se añade una propuesta final que pretende ser de ayuda a los colegios que quieran comenzar a utilizar la RSC dentro de su plan de comunicación. **Resultados:** Los resultados obtenidos reflejan una falta de conocimiento sobre comunicación y RSC por parte de los dircoms. Las redes sociales no recogen las acciones de RSC realizadas, sin embargo, la percepción de los padres sobre la contribución que sus colegios a labores sociales y medioambientales es positiva. **Discusión:** Existe falta de coherencia entre lo que perciben las familias, lo que realiza el colegio, lo que se comunica y los conocimientos de los responsables de comunicación en el ámbito de la RSC. **Conclusiones:** Los colegios concertados realizan acciones de RSC porque va implícito en su proyecto educativo, pero no las utilizan como herramienta de comunicación estratégica y son muy limitadas.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa; colegios concertados de Madrid; Responsabilidad Social Educativa; comunicación educativa; entrevistas semiestructuradas; análisis de contenido.

ABSTRACT

Introduction: Public relations and communication are essential for subsidized schools. Faced with challenges such as declining birth rates and a shortage of qualified teachers, it is crucial to differentiate oneself and enhance reputation. Corporate Social Responsibility (CSR) emerges as a strategic tool to attract and retain talent, students, and improve image. **Methodology:** This study aims to examine how subsidized schools in Madrid implement CSR through semi-structured interviews with communication officers, surveys of families, and analysis of content on their social media and websites. A final proposal is added to assist schools wishing to integrate CSR into their communication plans. **Results:** Findings reflect a lack of knowledge of dircom about communication and CSR. While social media platforms do not adequately represent CSR activities, parents perceive their schools positively in terms of social and environmental contributions. **Discussion:** There is a discrepancy between family perceptions, school actions, communication efforts, and the knowledge of communication managers regarding CSR. **Conclusions:** Subsidized schools engage in CSR activities as part of their educational mission but fail to utilize them as a strategic communication tool, resulting in limited visibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility; subsidized schools in Madrid; Educational Social Responsibility; educational communication; semi-structured interviews; content analysis.

1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo español actual tiene su origen en el artículo 27 de la vigente Constitución Española de 1978. Es descentralizado, es decir, tiene las competencias educativas transferidas por lo que hay ciertas áreas de aplicación de las leyes educativas que dependen exclusivamente de cada una de las 17 comunidades autónomas. Aunque es cierto que hay diferencias de una comunidad a otra, todas ellas presentan algún aspecto en común como, por ejemplo, los tipos de centros docentes que existen.

La Carta Magna reconoce, además, la libertad de creación de centros educativos y, por ello, en España conviven tres tipologías de colegios no universitarios según el origen principal de los fondos que los sostienen y su

titularidad: públicos, privados y concertados. El primer tipo de centros, como su propio nombre indica, son financiados por la administración pública (nacional y territorial) y son gestionados por las autoridades educativas correspondientes a cada comunidad autónoma. Por su parte, los privados no concertados, dependen de las cuotas que pagan las familias que llevan a sus hijos a ese centro y del capital aportado por alguna institución, orden religiosa, cooperativa, empresa o fundación. Por último, en el caso de los privados concertados, la gestión es privada pero su financiación es pública a través de los llamados conciertos educativos (Domínguez *et al.*, 2022). El propio preámbulo de la Ley Orgánica de Educación (1985) deja clara esta clasificación: “se distinguen los centros privados que funcionan en régimen de mercado, mediante precio, y los centros sostenidos con fondos públicos, y dentro de éstos los privados concertados y los de titularidad pública” (BOE, 1995, p. 21015).

Teniendo en cuenta estas diferencias, el objeto de estudio de la presente investigación son los colegios concertados de Madrid capital, que cuentan con las etapas de educación infantil, primaria y secundaria, que es donde rige el régimen de conciertos principalmente. Los motivos por los que se ha elegido este tipo de centros se van a desarrollar a continuación.

En primer lugar, razones legales. Tal y como se ha explicado con anterioridad los centros concertados deben cumplir con una serie de requisitos legales si quieren mantener su concierto. Esto hace que, tras cada ley educativa, tengan que revisar su proyecto educativo, ideario y organización interna. Desde 1970, que se implantó la Enseñanza General Básica (EGB) a través de la Ley General de Educación (LGE), hasta la actualidad, se han sucedido ocho leyes educativas diferentes. De todas ellas, la que más controversia, polémica y movimiento social ha provocado, es la Ley Orgánica 3, de Modificación de la LOE (LOMLOE, más conocida como ‘Ley Celaá’), aprobada en 2020. Esta norma cambia los requisitos que los colegios concertados deben cumplir, de tal manera que muchos de ellos están destinados a perder su concierto por no poder satisfacerlos.

Existen también razones económicas. Según lo establecido en el Real Decreto 2377/1985, de 8 de diciembre, que aprueba el Reglamento de Normas Básicas sobre Conciertos Educativos, el titular de un centro privado que cuenta con un concierto educativo está obligado a proporcionar gratuitamente las enseñanzas incluidas en dicho concierto. Este reglamento prohíbe expresamente recibir compensaciones económicas, directa o indirectamente, por la prestación de estas enseñanzas. Además, especifica que las actividades escolares complementarias y los servicios del centro deben ser voluntarios, no discriminatorios, no formar parte del horario lectivo y carecer de fines lucrativos. Cualquier percepción de cantidades relacionadas con estas actividades debe contar con la autorización de la Administración educativa competente (Real Decreto 2377, 1985). A pesar de esta realidad, los colegios concertados manifiestan que reciben menos dinero por alumno que la pública y, si quieren ofrecer servicios complementarios y de calidad, necesitan cobrar una cuota voluntaria. Según el informe del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación (2022) publicado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional, en promedio, la administración destina aproximadamente 6.230€ al año por estudiante en un centro educativo público, cubriendo así el 100% de los costes. Sin embargo, por un estudiante de un centro educativo concertado, la asignación es de alrededor de 3.000€, la mitad de los costes.

Tanto la primera razón desarrollada, la legal, como la económica, pueden ocasionar en los centros concertados problemas de imagen y reputación entre sus *stakeholders*.

En tercer lugar, razones políticas ya que, en la actualidad, existen grupos de presión, corrientes sociales y políticas a favor de la enseñanza pública y contra la concertada que, en muchas ocasiones, cuentan con apoyo de medios de comunicación. Esto hace que los centros deben mostrar lo que son y lo que hacen, y por ello llevar a cabo una comunicación coherente para evitar que se genere un discurso sobre ellos que no se corresponde con la realidad.

Razones sociodemográficas. La baja natalidad está provocando el cierre de aulas e incluso de centros enteros. Si se observa la gráfica de natalidad en España se encuentra en descenso desde hace años, lo cual se ha intensificado desde el COVID, evidenciada por una disminución del 2% en el número de nacimientos en el año 2022 en comparación con el año 2021, y una reducción del 8% en comparación con el año 2019 (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). Esta bajada incide directamente en la estructura de la pirámide poblacional, con repercusiones significativas en la estabilidad del sector educativo, especialmente en relación con la enseñanza y sus profesionales. Si se analizan los datos del Ministerio de Educación y Formación Profesional, se observa que durante el curso académico 2022-2023, el número de alumnos matriculados en centros de Educación Infantil, que abarcan la edad de 0 a 5 años, fue de 1.584.094, reflejando una disminución del 2,4% con respecto al periodo académico anterior (2021-2022), y a su vez, una matriculación inferior a la registrada en el curso 2020-2021. Esta tendencia de reducción en la matriculación en el nivel de Educación Infantil ha experimentado un declive acumulado del 16,5% en la última década.

Por último, motivos laborales. Los profesionales que trabajan en los centros educativos cada vez están más desmotivados ya que consideran que la retribución que obtienen de su trabajo no es acorde el mismo (Solera *et al.*, 2017). También, los sueldos y las condiciones de los profesores de la concertada son significativamente más bajos que los de la pública. Por otro lado, según el estudio de Abanades (2020), los alumnos buscan en un buen profesor que posea equilibrio mental, social y emocional, además de que tenga capacidades y habilidades sociales y comunicativas y pongan en marcha la escucha activa. A lo que reclaman alumnos y familias, se suman los requisitos de cada Comunidad Autónoma, cada vez más estrictos: nivel C1 de inglés y/o otro idioma o lengua, competencia y capacitación digital, estudios de postgrado, etc. Esto está provocando dificultad para encontrar profesorado preparado, que cumpla con todos los requisitos formativos que exige la ley, que estén alineados con el proyecto educativo y los valores del centro y que quieran trabajar con las condiciones de la enseñanza concertada. Se presenta clave para estos colegios, el atraer y retener talento y el cuidado de su profesorado desde el punto de vista de la comunicación interna y la Responsabilidad Social Corporativa.

Debido a todas estas razones, los centros concertados se ven obligados a competir entre ellos por alumnado y profesorado. También han comenzado a ver la necesidad de cuidar su comunicación y gestionarla de manera estratégica y profesional (de Julián, 2023). Todo ello para diferenciarse, mejorar su imagen, su reputación, y atraer y retener familias y talento laboral. Dentro de esta importante misión, la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), se presenta como una buena herramienta de comunicación y relaciones públicas para ayudar a los colegios a cumplir sus objetivos (Gascón, 2023). Se parte de la hipótesis de que los colegios concertados, en general, realizan algunas acciones de RSC de forma inconsciente porque forma parte de su proyecto educativo y de su misión, visión y propósito, el favorecer, ayudar y promover acciones a favor del medioambiente, la sociedad, sus trabajadores, su gestión interna. Sin embargo, no la comunican. El presente trabajo tiene como objetivo conocer cómo realizan la RSC los colegios concertados y establecer qué posibilidades de mejorar y comunicativas tienen para llegar a diferenciarse y asegurar su supervivencia.

Por último, el motivo por el que se ha elegido Madrid capital como universo del estudio tiene un origen doble. Por un lado, al ser la capital de España, casi todas las instituciones educativas, fundaciones, organizaciones que cuentan con colegios concertados, tienen presencia en Madrid. Por otro lado, según los últimos datos publicados sobre este aspecto por el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022), Madrid es una de las tres comunidades que presenta el mayor porcentaje de centros educativos concertados en sus respectivos territorios. En contraste, las comunidades con menos presencia de estos centros son Extremadura, Andalucía y Castilla La Mancha. Se observa, por lo tanto, una notable disparidad entre las distintas regiones. Madrid destaca como una de las comunidades autónomas con mayor cantidad de centros concertados y también, este tipo de educación experimenta una elevada demanda por parte de los padres.

Los estudios sobre la educación concertada en la Comunidad de Madrid indican que, en las últimas décadas, esta región ha priorizado la "libertad de elección" como un principio fundamental en diversas políticas educativas, generando así una oferta educativa homogénea y promoviendo la competencia entre los centros por atraer estudiantes (Villamor y Prieto, 2016). Además, existe una alta demanda social en esta región por este tipo de enseñanza, lo que se ha traducido en un aumento del número de centros concertados en los últimos años (Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades, 2022).

2. OBJETIVOS

O1. Conocer cómo gestionan los centros concertados y las instituciones educativas la Responsabilidad Social Corporativa y si la utilizan como herramienta de comunicación estratégica.

O1.1 Estudiar el conocimiento y opinión de los padres respecto a la RSC de sus colegios.

O1.2 Analizar las páginas web y redes sociales de una muestra de colegios concertados para determinar si realizan y comunican su RSC.

O1.3 Determinar cómo gestiona el responsable de comunicación, persona encargada o directivo, la RSC de los colegios y las instituciones educativas.

O2. Realizar una propuesta de acciones de RSC que pueda ser aplicada en los centros educativos concertados.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. La importancia de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en los centros educativos concertados

La implementación estratégica y profesional de la comunicación corporativa es esencial en la actualidad para cualquier organización (Capriotti, 2021), incluyendo instituciones educativas y colegios concertados. Como se ha destacado en la introducción, los centros educativos enfrentan diversos desafíos, como crisis internas o externas, problemas de imagen o reputación, la necesidad de diferenciarse en un mercado altamente competitivo, atraer a estudiantes y profesores capacitados, comunicar eficazmente sus actividades y la importancia de su labor, así como dar a conocer su misión, valores, propósito e ideario, entre otros aspectos. Para canalizar todo ello, necesitan de la comunicación y las relaciones públicas. No obstante, la comunicación sigue siendo un aspecto que requiere mejoras en los colegios concertados, como se evidencia en los estudios de Julián (2023) y Núñez-Fernández (2017). Solo en la educación superior se observa una inversión de recursos y un desarrollo más profesional en este ámbito.

Para Martín-Critikián *et al.* (2022), la comunicación estratégica tiene suma importancia en el contexto de los centros de educación concertada en España, donde la convergencia de los objetivos educativos, la diversidad lingüística y la participación comunitaria requieren un enfoque holístico. Es un campo multidisciplinario que se basa en teorías de la comunicación, las relaciones públicas, el *marketing* y la gestión para desarrollar estrategias integrales que se alineen con los objetivos generales de una organización.

Dentro de esa multidisciplinariedad, son especialmente relevantes las Relaciones Públicas, entendidas como un conjunto de estrategias de comunicación planificadas y continuas, destinadas a fortalecer las conexiones con diversos públicos. Estas acciones buscan escuchar, informar y persuadir, con el objetivo de obtener consenso, lealtad y respaldo tanto en el presente como en el futuro. Además, las Relaciones Públicas se nutren de métodos y teorías provenientes de distintos campos del conocimiento, tales como la publicidad, el *marketing*, la comunicación social, la política, la psicología, la sociología, entre otros (Maldonado *et al.*, 2023).

Todo esto se integra a través de varios canales de comunicación e implica coordinar mensajes en diferentes plataformas para garantizar la coherencia y reforzar los temas clave. Las estrategias de comunicación integrada están diseñadas para crear una presencia unificada e impactante en la mente de los distintos públicos. Por tanto, los componentes clave de la comunicación estratégica dentro de un marco académico incluyen: (Jiménez-Sánchez *et al.*, 2023)

- Alineación de objetivos: donde la comunicación estratégica va a estar impulsada por los objetivos organizacionales. Esto va a implicar alinear los esfuerzos de comunicación con objetivos más amplios, como mejorar la reputación, aumentar la participación de mercado, fomentar la participación de las partes interesadas o lograr resultados específicos.
- Análisis del público objetivo: analizando datos demográficos, preferencias, actitudes y comportamientos para adaptar los mensajes de forma eficaz y así poder segmentar de una forma más eficiente y abordar sus necesidades e inquietudes con mayor precisión.
- Prestar atención a los mensajes y del canal: elaborar mensajes que resuenen con el público objetivo es un aspecto crítico de la comunicación estratégica. Esto implica seleccionar el lenguaje, el tono y el contenido apropiados para transmitir información clave y provocar las respuestas deseadas. Los marcos académicos a menudo enfatizan el uso de teorías de persuasión y estrategias retóricas para mejorar la efectividad de los mensajes. Además, la comunicación estratégica implica elegir los canales de comunicación más adecuados para llegar al público objetivo.
- Transparencia, honestidad y respeto por las diversas perspectivas. Las prácticas de comunicación ética se consideran esenciales para generar confianza y mantener la credibilidad a largo plazo.

Jiménez-Sánchez *et al.* (2023), argumentan en la misma línea al afirmar que el panorama educativo español, caracterizado por la diversidad producida por la transferencia de competencias educativas a las diferentes comunidades autónomas, la presión social y la colaboración con diversas partes interesadas, requiere una estrategia de comunicación claramente definida.

Por su parte, Cuenca-Fontbona (2022) defiende también que, a través de la comunicación estratégica, los centros concertados españoles no solo pueden afrontar los desafíos de manera efectiva, sino cultivar un entorno donde los estudiantes progresan, los padres participen y la comunidad en general contribuya activamente al éxito de estos objetivos.

Dentro de todas las herramientas y estrategias que implica la comunicación corporativa y las relaciones públicas más concretamente, en este trabajo se va a profundizar en la RSC.

En cuanto a las redes sociales en los colegios, se ha convertido en una parte importante de la comunidad escolar ya que ofrecen una forma rápida y eficiente de comunicarse con estudiantes, padres y personal educativo. Los anuncios, actualizaciones y eventos pueden llegar a un público amplio en cuestión de segundos. En este contexto, se ha podido observar que los colegios y las instituciones educativas las emplean con fines comunicativos e informativos principalmente.

Para el estudio se han elegido las siguientes redes sociales: Twitter, Instagram y Facebook ya que estas son las más utilizadas por los centros educativos en España. Lo que va a determinar qué redes sociales van a emplear son factores como la ubicación geográfica, el nivel educativo y las políticas internas de cada institución. (López-Belmonte *et al.* 2020)

X (antiguo Twitter): Es una red social muy rápida y ágil. Principalmente se emplea para actuaciones rápidas, así como para comunicarse con la comunidad educativa, compartir noticias y eventos, y promover el aprendizaje interactivo.

Instagram: Principalmente se usa para compartir fotos y videos de eventos escolares, proyectos de estudiantes y logros académicos, aunque su uso suele ser más común en niveles educativos superiores.

Facebook: cada año es más baja su popularidad, continúa siendo relevante desde el punto de vista de la comunicación escolar y la promoción de eventos, además de para mantener a los padres informados sobre actividades escolares y noticias importantes.

3.2. Los públicos de un colegio concertado

Para determinar a quiénes beneficiará la RSC de una institución educativa y comprender los ámbitos de actuación, así como las estrategias y herramientas posibles, es esencial conocer a sus públicos, tanto internos como externos. Diversos autores han definido a los *stakeholders* de un centro educativo, como Yepes *et al.* (2007), Navarro (2012), Martínez (2013) y Llamas *et al.* (2022), entre otros. Para obtener una visión completa, se consideran aquellos que De Julián (2023) incorpora en su investigación, abarcando todas estas perspectivas citadas con anterioridad (tabla 1).

Tabla 1. Públicos de un centro educativo concertado.

Stakeholders internos	Stakeholders externos	
Docentes	Antiguos alumnos y padres	Familias potenciales
Alumnos	Entorno educativo (otros centros, inspección, universidades, Ministerio de Educación, CECE, Escuelas Católicas)	Otros familiares directos (abuelos, tíos, hermanos...) Amigos, vecinos.
Equipo directivo y jefes de estudios	Comercios cercanos y vecinos	Proveedores y benefactores
Personal de Administración y Servicios (PAS)	Agentes y fuerzas de Seguridad	Medios de Comunicación y líderes de opinión
Padres/Familias AMPAS	ONG y otras asociaciones	Hospitales y centros de salud, logopedas.
	Entorno político, social y cultural (partidos políticos, sindicatos, autoridades, locales, colegios profesionales, asociaciones educativas, culturales, juveniles).	Entorno religiones (parroquias, obispado, diócesis, CEE)

Fuente: De Julián (2023).

Cuando nos referimos a una empresa como socialmente responsable, estamos hablando de aquella que aborda todos los aspectos de la RSC. En el caso de un centro educativo, estos aspectos se pueden vincular a derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción (Martínez, 2014). Al cruzar estos aspectos con los interesados (*stakeholders*) mencionados, podemos evaluar las oportunidades de RSC de los colegios.

3.3. La Responsabilidad Social Corporativa como herramienta de comunicación

El concepto de RSC, también conocida como Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), comenzó a tomar forma en 1999 durante el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, como resultado de un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el sector empresarial. La Unión Europea, en sus objetivos de crecimiento para 2020, destaca la importancia de "promover la responsabilidad social de las empresas como elemento clave para ganar la confianza a largo plazo de empleados y consumidores" (Comisión Europea, 2010, p. 18). Esa misma línea es continuada por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015) dentro de la llamada Agenda 2030.

La Comisión Europea (2001) define la RSC como "la integración (voluntaria), por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus

interlocutores” (p. 7). Algo que no debe ser una simple moda, sino que debe formar parte de la razón de ser y la filosofía de cada organización (Viñarás-Abad *et al.*, 2015).

Distintos profesionales del sector han reconocido en los últimos años que la comunicación de la dimensión social de una empresa es crucial para su proyección positiva, y, por lo tanto, su gestión desde un enfoque comunicativo es esencial ya que las personas evalúan cada vez más a las compañías en función de sus valores y comportamientos con la sociedad (Losada, 2009). Sin embargo, Villafañe (2004) puntualiza esta idea afirmando que, depende como una institución perciba la RSC, esta contribuirá o no al aumento de su reputación corporativa. Si se concibe como un esfuerzo para mantener estándares elevados de comportamiento con sus grupos de interés, tendrá un impacto positivo en la reputación. Sin embargo, si se ve simplemente como una acción filantrópica, no resultará perjudicial, pero tampoco proporcionará beneficios significativos. Desde esa perspectiva ética, la RSC aborda la cuestión de qué tipo de sociedad deseamos construir. Es decir, engloba todas las acciones emprendidas por una organización que aspira a ser reconocida como responsable y transparente en su gestión y, además, publican esas buenas prácticas y elaboran informes de sostenibilidad (Rodríguez-Cala *et al.*, 2017)

Cardona (2016), por su parte, defiende que la RSC está adquiriendo cada vez más relevancia como un elemento competitivo a nivel global y aquellos que buscan implementarla deben tener una comprensión clara de su naturaleza y concepto. Se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, vinculando el compromiso ético de las empresas modernas con la sociedad. Para dicho autor, hay tres fases principales para el desarrollo de la RSC. La primera sería desde finales del siglo XIX y principios del XX en el que, aunque no existía de forma conceptual si se realizaban actividades muy similares a las que entendemos hoy en día bajo el marco de la responsabilidad social. En segundo lugar, sería desde mitad del siglo XX, donde algunas organizaciones empiezan a tener en cuenta el entorno que le rodea, comenzando a tener en cuenta los intereses del público y los del propio medioambiente. Finalmente, la tercera fase, estaría situada entre los 70 hasta el 2000, en la que empiezan aumentar la capacidad de respuesta de las instituciones con el entorno que las rodea y los grupos de interés.

3.4. La evolución de la RSC en el contexto educativo

Tras estudiar la importancia de la RSC para cualquier organización, surge la siguiente pregunta, ¿es viable aplicar los principios empresariales de la RSC a las instituciones educativas? Diversas directrices y documentos gubernamentales y europeos establecen los términos en los que se debe llevar a cabo la RSC e instan a todo tipo de organizaciones, incluyendo las instituciones educativas, a aplicar estos principios. Por lo tanto, las escuelas no deberían quedarse atrás. Similar a cómo las empresas han reconocido la necesidad de contribuir al bien común a través de un trato responsable y ético con todos sus públicos y la sociedad en general, cuidando siempre la naturaleza y el entorno, las instituciones educativas, en general, no deberían ser la excepción (Barroso, 2007).

La propia Comisión Europea, en 2011, propuso una mayor integración de la RSC en la educación:

El desarrollo de la RSE exige nuevas capacidades y cambios en los valores y los comportamientos. Los Estados miembros pueden desempeñar un importante papel animando a los centros educativos a integrar la responsabilidad social de las empresas, el desarrollo sostenible y la ciudadanía responsable en los programas educativos pertinentes, en particular en la educación secundaria y la enseñanza universitaria. Se anima a los centros europeos de enseñanza empresarial a suscribir los Principios de las Naciones Unidas para una Educación Responsable en Gestión. (Comisión Europea, 2011, p. 15)

Por ello, diversos autores, han comenzado a estudiar la RSC en el ámbito educativo. Martínez (2013) comenzó a utilizar en sus estudios el término de Responsabilidad Social Educativa (ReSEd) entendido como “la disposición voluntaria de la institución educativa que favorece el despliegue de sus miembros hacia los demás” (Martínez, 2013, p. 72). El mismo autor asegura que la RSC de las organizaciones educativas forma parte de su esencia. Sin embargo, también recalca que “son muchos los centros educativos que, de forma intencional, cuidan su responsabilidad social pero no saben comunicarlo y, además, la mala transmisión puede ir debilitando este rasgo en la vida del centro” (Martínez, 2013, p. 71). Un año más tarde, en otro estudio, Martínez (2014) asegura que la RSC debe involucrar a todos los ámbitos de actividad del centro, a todo su personal y debe materializarse en nuevos servicios e, incluso, un nuevo modelo educativo.

Si se analiza la RSC desde el punto de vista del panorama educativo, se puede observar que ha experimentado una fuerte evolución en los últimos años transformándose de una comunicación tradicional y unidireccional a una herramienta que está ayudando a mejorar la reputación institucional y el compromiso que esta ha adquirido con la comunidad. Todo esto no hace más que reflejar el cambio social al que se está enfrentando el sistema educativo en Europa y por supuesto en España donde se tiende a realizar prácticas más responsables y sostenibles acordes a lo que demanda su público objetivo (Pham *et al.*, 2022).

Si tenemos en cuenta los *stakeholders* de los centros de educación concertada en España, podemos entender por qué la RSC dentro del ámbito educativo es fundamental. Eso sí, solo si va más allá de hacer un lavado de cara, ya que debe abarcar tanto la sostenibilidad ambiental, el plano ético o la participación por parte de la comunidad.

Echando la vista atrás, en cuanto a las bases históricas de la RSC, dentro del ámbito de la educación, se observa que, a mediados del siglo XX, las instituciones educativas empezaron a introducir algunas acciones para poder alinearse con los valores que la sociedad estaba demandando. Fue allá, a partir de los años 60, donde se incrementaron estas iniciativas, sobre todo a partir de las universidades que fueron las que iniciaron el cambio social, empezando a participar en temas como los derechos civiles y temas de conservación del medio ambiente

En una retrospectiva de los inicios de la Responsabilidad Social en el sector educativo, se puede observar que en los inicios estaba centrada en realizar servicios básicos a la comunidad y la caridad, mientras que actualmente se está poniendo el foco en la sostenibilidad y las consideraciones éticas. Además, está cada vez más presente dentro de los planes estratégicos de las instituciones educativas (principalmente las de tipo privado), ya que esto fomenta unas relaciones con su comunidad muy positivas. (Martín *et al.*, 2023)

En lo que compete a la educación superior, la RSC se ha vuelto todavía más importante, pues están incluyendo temas de sostenibilidad para poder adaptar sus estrategias a la obtención de una imagen institucional más positiva (Pellicer, 2023).

El impacto de la RSC en las instituciones educativas es sustancial y abarca mejores relaciones comunitarias, una mayor representación institucional y una mayor participación de las partes interesadas. Las iniciativas de RSC contribuyen a una imagen institucional positiva, atrayendo a estudiantes, profesores y donantes que se alinean con valores socialmente responsables. Además, la participación activa de la comunidad fomenta un sentido de responsabilidad social entre los estudiantes, padres, profesores y toda la comunidad académica (Tan *et al.*, 2022).

A pesar del impacto positivo, existen desafíos. Las críticas al compromiso superficial se han dirigido a algunas instituciones que simplemente adoptan la RSE como herramienta de *marketing*. Lograr un equilibrio entre el compromiso real y la comunicación estratégica sigue siendo un reto persistente para las instituciones educativas que navegan por el complejo panorama de la RSE. Por otro lado, el liderazgo juega un papel

fundamental en la integración del éxito de los principios de RSE dentro de las instituciones educativas. Los líderes que priorizan los valores éticos y la responsabilidad social marcan la pauta para toda la organización. Este compromiso va a influir en la cultura institucional, fomentando un sentido de responsabilidad que permea todos los niveles de la institución educativa (Arroba-Freire, 2023).

3.5. Casos de éxito de RSC en centros educativos

La implantación de la RSC en los centros educativos se ha visto favorecida en los últimos años por la colaboración de distintas entidades sin ánimo de lucro, fundaciones, asociaciones y empresas. Ofrecen la posibilidad de implantar en los centros educativos distintos programas para realizar con el alumnado. Algunos ejemplos son:

- los programas de educación vial de la Fundación Abertis para todas las etapas educativas e incluso para familias que están logrando concienciar, entre otros muchos temas, de que no se debe coger el coche cuando se ha bebido alcohol, reduciendo así el número de accidentes (<https://www.fundacioabertis.org/>).
- Obra Social La Caixa, Banco Santander, Cruz Roja, UNICEF, IBM, Telefónica, etc. son algunos casos de entidades que, de manera gratuita, colaboran con los centros educativos a través de talleres, proyectos solidarios de distinta índole y formación, donaciones, tanto para alumnos, como para familias y personal docente y no docente.
- Otro ejemplo es la iniciativa “Empresas Que Inspiran”, promovida por más de 30 compañías que proporcionan orientación profesional a través del voluntariado educativo a los alumnos de 4º de la ESO.
- La iniciativa “Samsung Smart School”, en colaboración con el Ministerio de Educación y Formación Profesional y las comunidades autónomas, ayuda a un uso responsable de la tecnología, proporciona herramientas metodológicas para los docentes y favorece la lucha contra el *ciberbullying*.
- El proyecto solidario “tapones para una vida” en la que un grupo educativo español formado por más de 30 colegios fomenta que sus alumnos, divididos en equipos, reciclen sus tapones durante todo el curso académico y el que más haya conseguido obtiene un premio.
- Las campañas del Banco de Alimentos y distintas cadenas de supermercados para la recogida de alimentos en navidad y otras fechas señaladas para ayudar a los más favorecidos.
- Reserva de espacios en los colegios para sembrar huertos ecológicos y plantar árboles.

A nivel internacional, algunos ejemplos de éxito son: la campaña para favorecer la lectura en infantil “Soar with Reading” de JetBlue (Lazovska, 2019), este programa se lanzó en el año 2011 y se diseñó para fomentar que la imaginación de los niños a través de la lectura. El objetivo principal del programa es llevar libros a las manos de los niños necesitados, fomentando el amor por la lectura desde una edad temprana. Con el paso de los años esta iniciativa ha ido rediseñando sus estrategias con el fin de reforzar el compromiso de JetBlue con el servicio a la comunidad y su reputación corporativa.

Además de poner máquinas expendedoras de libros en todas las zonas de menor renta de Estados Unidos realizó otras acciones, como poner en marcha un concurso público de votación en línea la cual permitió a la gente elegir qué ciudad ganaría 100.000 libros infantiles en 2016. De esta manera se involucró a una gran parte de los públicos de JetBlue (JetBlue, 2019).

La campaña obtuvo más de 564 millones de impresiones en los medios de comunicación tradicionales y más de 100 millones de impresiones en redes sociales. El programa recibió elogios en las redes sociales de expertos en educación, organizaciones sin ánimo de lucro y miembros de los medios de comunicación, incluido el ex

secretario de Educación de Estados Unidos Arne Duncan. El apoyo de pago a la campaña obtuvo más de 70.500 impresiones y casi 35.000 interacciones en las plataformas sociales.

Como resultado del apoyo en redes sociales, el programa donó más de 30.000 libros directamente desde las máquinas expendedoras y el resto se está distribuyendo a través de socios clave en el área de Washington. Hoy en día continúan ejerciendo su labor de favorecer la lectura en entornos ampliando a través de diferentes estados máquinas expendedoras de libros siendo Las Vegas y Newark los últimos estados en formar parte del programa (Soar with Reading, s.f).

Otras empresas que han invertido en RSC en colaboración con los colegios y han impactado en la reputación de los centros son: El programa “Educación para las niñas” de la Fundación Coca-Cola que ofrece becas y otros servicios de apoyo a niñas de países en desarrollo y ha contribuido a aumentar el número de niñas escolarizadas y ha mejorado sus resultados educativos (The Coca Cola Company, 2013).

Por otro lado, el programa “Partners in Learning” de Microsoft Corporation que proporciona tecnología y formación a escuelas de países en desarrollo. También ha ayudado a mejorar la calidad de la educación en estas escuelas y ha dado a los estudiantes acceso a la última tecnología. Desde 2003, ha influido en la vida de más de 90 millones de estudiantes, profesores y responsables políticos de 101 países fomentando nuevos enfoques de enseñanza y desarrollo profesional del profesorado (Microsoft, 2008).

Finalmente, el programa “Girl Effect” de la Fundación Nike: cuyo objetivo es aliviar la pobreza entre las niñas de todo el mundo. La iniciativa aboga por invertir en educación y deporte para ayudar a mejorar la vida de millones de niñas dándoles la oportunidad de alcanzar todo su potencial (Spring Impact, s.f).

4. METODOLOGÍA

Para desarrollar este estudio se ha tomado como base la propuesta metodológica de Solano-Altaba y de Julián (2020) donde se indica la triangulación como una buena fórmula para analizar los distintos aspectos de la comunicación de los centros educativos.

La presente investigación sigue el método deductivo y consta de dos fases: una teórica y otra empírica. En primer lugar, se ha establecido el estado de la cuestión para encontrar trabajos previos relativos a la RSC de los colegios y hacer una revisión de los aspectos más importantes de este objeto de estudio. En segundo lugar, para alcanzar los objetivos marcados en esta investigación, se han utilizado una técnica cualitativa (la entrevista semiestructurada), otra cuantitativa (la encuesta) y una última de tipo mixto (el análisis de contenido). Por último, y a partir de los resultados obtenidos, se ha realizado una propuesta para implementar acciones de RSC en los centros educativos.

4.1. Elección de la muestra

El universo del estudio abarca todos los colegios concertados ubicados en los 21 distritos que componen el área territorial de Madrid capital que ofrecen todas las etapas educativas obligatorias, incluyendo infantil, primaria y secundaria. Debido a la heterogeneidad de la población, la elección de la muestra no es sencilla por ello se ha tomado como base el trabajo realizado por De Julián (2023) en el que sugieren combinar distintas técnicas. El primer paso es aplicar un muestreo probabilístico aleatorio estratificado. Para ello se han clasificado los colegios por grupos o instituciones educativas, órdenes religiosas, cooperativas, presentes en el municipio de Madrid ordenándolos por número de alumnos, antigüedad, presencia nacional e internacional y distrito. Después se ha aplicado un muestreo discrecional para reducir los colegios a un número de 60. En este caso, tal y como indican distintos autores, los elementos de la muestra son seleccionados por el investigador de acuerdo

con criterios que él considera de aporte para el estudio (Torres *et al.*, 2006). Para la última selección se ha aplicado un muestreo no probabilístico por conveniencia.

La muestra final está formada por 25 colegios concertados de Madrid (comunidad autónoma que mayor apuesta ha hecho por la concertada y en la que están presentes una gran mayoría de las instituciones educativas) y en ella están representadas las distintas tipologías de centros y niveles socioeconómicos para que los resultados obtenidos sean concluyentes, representativos y extrapolables a todos los colegios concertados de la capital.

4.2. Técnicas de investigación

Las entrevistas semiestructuradas se han realizado a los responsables de comunicación de los distintos colegios y a los de las instituciones. En algunos centros existe dicha figura, en otros la labor de comunicación la asume el director o un profesor al que le liberan alguna hora de clase. En cualquier caso, la persona entrevistada ha sido la que lleva a cabo ese trabajo. También se ha interrogado a los dircoms de la conocida como patronal, es decir, las principales instituciones sin ánimo de lucro que representan la educación concertada en Madrid: la Confederación Española de Centros de Enseñanza, en Madrid (CECE-Madrid) y Escuelas Católicas de Madrid. Todas las entrevistas se han llevado a cabo durante los meses de abril y mayo de 2021, el instrumento metodológico utilizado ha sido el guion, todas han sido grabadas y transcritas para su posterior análisis y extracción de resultados.

La segunda técnica utilizada ha sido la encuesta dirigida a las familias, madres y padres, de los colegios objeto de estudio. La herramienta utilizada para su aplicación es el cuestionario que ha sido diseñado *ad hoc* y ha contado con preguntas cerradas, introductorias, preguntas filtro y de control siguiendo la metodología propuesta por Berganza y Ruiz (2005). Se ha prestado especial atención en la redacción de las preguntas para que sean claras y concisas y utilicen un lenguaje accesible para todos. Para evaluar las respuestas, se han implementado cuatro escalas diferentes: la sumativa Likert, la diferencial de Thurstone, la de Guttman y el diferencial semántico de Osgood. Como último paso, el cuestionario ha sido sometido a una validación de seis expertos en comunicación corporativa y especializados en educación que, mediante una rúbrica diseñada específicamente para este propósito, han evaluado las preguntas. Antes de su envío a los padres, además, se ha realizado un *pretest* para identificar y corregir posibles errores.

Con el fin de obtener la participación más amplia posible, se realizaron dos envíos durante la primera semana de junio del 2021 y el cuestionario permaneció abierto todo el mes. El primero se dirigió específicamente a las familias de los colegios que forman parte de la muestra. El segundo se llevó a cabo de manera indiscriminada y aleatoria y mediante un muestreo probabilístico de bola de nieve, con el objetivo de que pudiera ser respondido por cualquier padre cuyos hijos asisten a un colegio concertado de Madrid capital, abarcando así todo el universo de estudio.

La tercera técnica aplicada ha sido el análisis de contenido y el objeto de análisis son las páginas web de los colegios de la muestra y sus redes sociales (Instagram, Twitter y Facebook). Para su puesta en marcha se ha diseñado, específicamente para esta investigación, una ficha de análisis para aplicar a las redes sociales y otra para las páginas web. Ambas con sus correspondientes libros de códigos. También se ha realizado un *pretest* antes de su aplicación a los distintos soportes. El análisis de contenido de páginas web y redes sociales se realizó a lo largo del mes de febrero de 2022. Es importante tener en cuenta que este periodo coincide con la solicitud de plazas, en plena campaña promocional y jornadas de puertas abiertas de los colegios. Esto puede influir en los resultados, ya que es probable que se observe una mayor presencia de elementos promocionales, de *marketing* o información dirigida a padres nuevos.

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos más significativos relativos a la RSC de los colegios incluidos en la muestra, derivados de cada una de las técnicas metodológicas utilizadas.

5.1. Entrevista semiestructurada

Para su análisis se ha optado por el método artesanal, prescindiendo de programas informáticos, siguiendo las recomendaciones de autores como McMillan y Schumacher (2005).

Todos los entrevistados coinciden en que sus colegios llevan a cabo acciones de RSC de manera intrínseca a su ADN, misión e idearios. Sin embargo, no la denominan específicamente como RSC, sino que la engloban en actividades de voluntariado, cuidado del medio ambiente y promoción de acciones sociales. En muchas ocasiones es el propio profesorado el que la impulsa de manera voluntaria, en menor medida suele ser promovida por la dirección del centro.

A pesar de estas prácticas, la mayoría no ha considerado estas acciones como herramientas de comunicación, no las han integrado en sus planes de comunicación (si los tienen) ni las han utilizado estratégicamente, tampoco es una prioridad para ellos. En algunos casos, los colegios ni siquiera comunican estas iniciativas a través de sus páginas web o redes sociales.

Los responsables de comunicación reconocen que hay un largo camino por recorrer en cuanto a la implementación de la RSC en los colegios, y que existe un gran potencial para mejorar la imagen corporativa y la reputación, así como para atraer nuevas familias y retener a los estudiantes actuales.

También aseguran que, los motivos por los que una familia decide el colegio que quiere para sus hijos son, en orden de prioridad: nivel académico, ubicación, valores y contribución a la sociedad, instalaciones, extraescolares, etc.

Dentro del ámbito de la RSC, también se considera la buena gobernanza y la transparencia. Sin embargo, muchos colegios aún tienen reservas acerca de ser completamente transparentes. Algunas instituciones educativas han establecido portales de transparencia, ya sea por cumplimiento legal o como respuesta a crisis reputacionales pasadas, pero esta información suele ser incompleta o dispersa. En general, los colegios tienden a publicar solo lo obligatorio y no aprovechan la transparencia como una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y fortalecer su reputación.

En lo que respecta al bienestar de los empleados, un aspecto fundamental de la RSC, ninguno de los colegios implementa programas específicos para la retención de talento y la construcción de marca empleadora (*employer branding*). De hecho, la mayoría de los colegios no está familiarizada con estas estrategias. Únicamente dos de los centros examinados han expresado que tienen en sus planes futuros mejorar el cuidado de sus trabajadores, especialmente del personal docente mediante programas de desarrollo personal y profesional que contribuyan a su satisfacción y realización profesional.

5.2. Encuesta

El análisis estadístico de los datos se ha realizado con *Microsoft Excel* como gestor de datos. En este proceso, se extrajeron las respuestas y se llevaron a cabo correlaciones y análisis cruzados de preguntas para obtener información más detallada. Inicialmente se recibieron 1.300 respuestas, pero, después del proceso de cribado, se contabilizaron 865 respuestas finales provenientes de 59 colegios distintos en Madrid capital.

El 72% de los encuestados son madres, mientras que el 28% son padres. En cuanto a la composición familiar, la mayoría de las familias que participaron son numerosas: 7 hijos un 25%, 6 hijos un 21%, 5 hijos un 18%, 4 hijos un 14%, 3 hijos un 11% y, en menor medida, familias con 1 o 2 hijos. Este dato sugiere que los encuestados tienen hijos en todas las etapas educativas del colegio, brindándoles una visión más completa de la comunicación en el colegio en su conjunto. En cuanto a las etapas educativas, se obtuvieron más respuestas de la etapa de primaria, seguida de infantil y secundaria.

Al preguntar a los padres, cómo de acuerdo estaban con la afirmación "mi colegio cuida el medio ambiente", la mitad de los encuestados le otorgaron la puntuación máxima, el 33% la calificó con un "4", el 15% proporcionó una calificación intermedia y solo el 2% le asignó una puntuación muy baja.

Acerca de la afirmación "mi colegio cuida a sus trabajadores", el porcentaje de los que han puntuado con un "5" es menor, un 44%. Un 36% de los encuestados puntúan con un "4" y un 4% creen que su colegio no cuida nada a sus trabajadores.

Con relación al enunciado "mi colegio colabora para mejorar la sociedad", un 56% de los encuestados indicaron que lo hace siempre, el 31% respondió casi siempre, el 10% mencionó que a veces y solo el 3% expresó que no lo hace en absoluto.

En cuanto a la transparencia en la comunicación, el 46% de los encuestados perciben que su colegio es transparente, el 31% le otorgó una calificación de "4", el 15% considera que a veces lo es, y el 8% afirmó que su colegio carece de transparencia en su comunicación. Cuando se examinan conjuntamente los resultados de la evaluación de la transparencia con los de la valoración general de la comunicación en el colegio de sus hijos, se revela una relación directa. Aquellos que califican la comunicación del centro educativo como muy buena también aseguran que su colegio es transparente. Por otro lado, aquellos que otorgan una calificación baja a la comunicación sostienen que hay una falta de transparencia.

5.3. Análisis de contenido

Para la extracción de resultados se han convertido las fichas de análisis en un formulario de *Google Forms*. Esta forma de trabajar simplifica su aplicación a cada colegio y facilita la recopilación de datos, que se vuelcan directamente en una tabla de Excel. Para su análisis, se han creado tablas y gráficos específicos para cada pregunta, lo que facilita la categorización e interpretación de la información de forma más clara y visual.

Es importante resaltar que, para el análisis de la página web, se han distinguido dos niveles de profundidad: el primer nivel (todo aquello que se encuentra en la página principal y es accesible de forma rápida y fácil), y el segundo (información que el usuario solo puede obtener entrando en los distintos apartados del sitio web).

En el caso del análisis de las redes sociales, se realizó examinando las cuentas de Twitter, Facebook e Instagram de cada colegio (no todos los centros disponen de las tres). No se aplicó una ficha de análisis por cada red social sino una sola ficha consolidada por colegio que sintetiza la información de todas sus redes sociales.

Las fichas de análisis contemplan cada uno de los aspectos de la RSC por separado: cuidado del profesorado, del medio ambiente y de la sociedad (voluntariado).

En primer lugar, se ha observado que el 43,3% de las páginas web examinadas, reflejan de alguna manera la labor de sus profesores y les otorgan un espacio o importancia dentro del sitio. La forma más común de abordar este tema es proporcionar datos relacionados con el número de trabajadores, el cuerpo docente, la estructura

organizativa del centro y, en un caso menos frecuente (presente en solo un colegio), a través de noticias que resaltan las actividades y logros de los profesores.

En relación con la existencia de una intranet o portal del empleado, se observa que solo menos de la mitad de los colegios disponen de esta herramienta.

El 60% de las páginas web evaluadas incorporan secciones dedicadas a la RSC, ya sea en el primer nivel o en el segundo nivel de la estructura. En contraste, el 40% no incluye contenido relacionado con este aspecto de la comunicación. Por otro lado, solo dos webs de la muestra disponen de un portal o sección dedicada a la transparencia. Una de ellas está ubicada en el primer nivel, mientras que la otra se encuentra en el segundo nivel.

Respecto a si las redes sociales reflejan la labor docente, la mitad de los colegios sí lo hacen y la otra mitad no. En cuanto a la difusión de mensajes relacionados con RSC, voluntariado, actos de solidaridad, cuidado de los profesores, etc., el 78% de las plataformas lo hace con regularidad, pero no se percibe una planificación, ni una estrategia en esas publicaciones. Más bien, usan las publicaciones a modo de tablón de anuncios. Además, la frecuencia es intermitente. Puede haber un mismo día tres publicaciones sobre RSC y ninguna en las siguientes semanas. Tampoco se percibe estrategia en la forma de escribir el mensaje, ni se invita a la interacción.

6. PROPUESTA

A la vista de estos resultados, de la revisión de estudios previos y otras investigaciones científicas se hace la siguiente propuesta.

Los colegios concertados que no utilizan la RSC de forma estratégica se pierden los grandes beneficios que esta herramienta puede darles. En primer lugar, para diferenciarse de otros centros educativos que ofrecen lo mismo que ellos. Los padres no solo piden que el colegio de sus hijos tenga nivel académico, sino que les enseñen valores y que estos se vivan y promuevan en el propio centro. También pierden la posibilidad de ser más visibles y realizar acuerdos con empresas, instituciones, fundaciones, etc. Por otro lado, la falta de comunicación de actividades de RSC, en una sociedad donde esta es cada vez más valorada y potenciada desde los propios poderes públicos y la legislación, podría afectar negativamente la reputación del colegio al transmitir falta de compromiso.

Otro de los aspectos a los que podría afectar la ausencia de RSC es a la atracción y retención de talento humano, tanto a nivel profesorado, como de familias y alumnado. Las personas con talento suelen buscar también lugares donde, su desarrollo personal y profesional revierta en beneficio de la sociedad. La comunicación en general puede verse también debilitada ya que, las actividades de RSC pueden ayudar a construir y fortalecer relaciones, tanto a nivel interno, como con la comunidad local, organizaciones locales, padres y otros grupos de interés.

En términos de diferenciación, el que los alumnos del colegio que potencia y promueve la RSC participen en estos proyectos y sean formados para ser socialmente responsables a todos los niveles, les proporciona experiencias prácticas y les ayuda a desarrollar habilidades como el liderazgo, el trabajo en equipo y la empatía, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo real. Especial mención requiere el que un centro educativo enseñe a sus estudiantes y a su familia a hacer un uso responsable de la tecnología. Ante el gran debate social que este tema está generando en los últimos años, la RSC enfocada desde el centro en este sentido y comunicada con eficacia, puede ser un importante elemento diferenciador.

Todos los públicos, tanto internos como externos, además de la sociedad en general y el medioambiente, pueden verse beneficiados de las políticas de RSC de un colegio que, al final, es una cuestión de valores. Unos

valores que irán aprendiendo año a año los alumnos y que impregnan a toda la comunidad educativa. Si se toman como referencia los *stakeholders* antes explicados, se proponen las siguientes acciones. Cada centro puede aplicar las que se alineen más a su proyecto educativo. Esta lista pretende ser un punto de partida y una idea inicial que suscite otras acciones para implementar la RSC en todos los colegios concertados.

- Acciones de voluntariado con distintas ONG, asociaciones, residencias de mayores, de niños, colegios de educación especial, orfanatos, centros asistenciales de todo tipo, etc.
- Carreras solidarias.
- Recogida de tapones solidarios para donar el dinero a distintas asociaciones de ayuda a la vez que promueve el reciclaje.
- Colaboración con distintos proyectos de carácter humanitario.
- Ofrecer formación a alumnos y familias para concienciar y prevenir el *bullying* y el *ciberbullying*.
- Realización por parte de los alumnos de proyectos medioambientales transversales a todo el colegio, o por asignaturas, etapas o niveles.
- Salidas culturales relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente. Colaboración con instituciones culturales locales para promover el acceso a la Cultura y las artes entre sus estudiantes (visitas a museos, conciertos, obras de teatro, exposiciones...).
- Participación en concursos de carácter social o temática relacionada con la sostenibilidad.
- Aplicar estrategias de *employer branding* para conseguir retener talento y cuidar, más allá de lo legal, al profesorado y al resto de personal interno de un colegio. Beneficios extra para los trabajadores y sus familias.
- Programa de crecimiento personal, *mentoring*, *coaching* y formación para profesores.
- Facilitar y organizar formación periódica para las familias de los alumnos de centros de todo tipo de temas relacionados con los distintos ámbitos que abarcan la RSC. Organización de Jornadas temáticas: día sin tecnología, uso responsable de la tecnología, semana del voluntariado, concursos medioambientales etc.
- Ofrecer recursos a bajo coste a las familias y a los profesores para que puedan buscar ayuda si la necesitan en materia de salud mental, resolución de conflictos, cursos de orientación familiar etc.
- Formar y favorecer el uso responsable de la tecnología entre el alumnado y sus familias, ofrecer servicios de control parental. Formar en la prevención de delitos informáticos y estafas.
- Atención personalizada real al alumnado y a sus familias.
- Implementar políticas internas de buen gobierno y transparencia.
- Inclusión y diversidad: Promoción de actividades que favorezcan la prevención del acoso escolar, la igualdad de género y la mejora de la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Fomento del emprendimiento juvenil: Impulsar programas que fomenten el espíritu emprendedor de los alumnos y que les brinden herramientas y recursos para desarrollar sus proyectos empresariales.

Para que todas estas medidas sean eficaces y puedan ser puestas en marcha de forma estratégica, deben estar contempladas y programadas en el plan de comunicación anual. Además, deben comunicarse por los distintos canales del centro educativo, adaptando los mensajes a cada uno de ellos. Además, la elaboración anual de un balance social a modo de memoria se recomienda como el elemento final de comunicación, que deje constancia de todo lo realizado y que ayude a generar una mejor imagen y reputación.

Para que todas las acciones implementadas tengan una repercusión real y eficaz en la sociedad y el resto de los públicos, toda la comunidad educativa debe estar implicada y no debe ser una mera fachada, sino que debe convertirse en piedra angular y modo de ser natural dentro de la cultura corporativa del centro educativo.

Todas estas medidas que se proponen pretenden mejorar la formación integral de los alumnos y que sean ellos mismos y sus familias los principales beneficiados por todas las acciones de RSC realizadas desde el centro educativo. Además, a través de ellas, se contribuye a una mejora de la sociedad y del medioambiente.

Gracias a la RSC los alumnos reciben una formación más completa e integral, que los prepara para vivir en sociedad, salir de sí mismos y poner sus cualidades al servicio de los demás y del mundo que les rodea, desarrolla su espíritu crítico y su conciencia social. Esto va más allá de lo académico y constituye un elemento diferenciador para el colegio que puede ser utilizado a nivel comunicativo y estratégico para atraer alumnado y familias interesadas en que sus hijos reciban este tipo de valores dentro del centro educativo.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras el estudio del marco teórico y el análisis de los datos obtenidos en la investigación empírica, se han extraído las siguientes conclusiones:

- 1) La RSC utilizada de forma estratégica y planificada es una buena herramienta para mejorar la reputación de los colegios concertados, diferenciarse de la competencia, retener talento y atraer nuevas familias y alumnado.
- 2) Los colegios concertados realizan acciones de RSC porque es algo que forma parte de su ADN, sin embargo, no la comunican de forma estratégica y planificada, ni la contemplan como una herramienta de comunicación. Debido a esta particularidad, los colegios concertados son un agente social importante para mejorar el cuidado del medioambiente, favorecer el desarrollo social, potenciar la buena gobernanza, la transparencia y el cuidado de los trabajadores, y mejorar la convivencia.
- 3) Existe una falta de formación en los equipos directivos en cuanto a la comunicación y la RSC. Además, no es una prioridad de los colegios su mejora y no se destinan recursos para ello. Sin embargo, se reconoce su importancia, los beneficios que se podrían obtener y el margen de mejora que existe.
- 4) Las acciones de RSC que se publican en redes sociales, suelen ser en su mayoría relacionadas con el voluntariado o acciones de cuidado del medioambiente y la sostenibilidad. No se transmiten de forma estratégica y planificada. No se reconoce, ni se potencia, la labor del profesorado, su perfil, formación, y todas las acciones que lleva a cabo diariamente con sus alumnos. No se realizan acciones de retención de talento, ni se promueve el generar una marca empleadora, tampoco suelen tener en sus páginas web portales accesibles para el empleado.
- 5) Para que la RSC sea sincera, eficaz, y cumpla con su labor ética y de ayuda en la mejora de la sociedad, debe involucrar a todo el centro educativo, a todos sus miembros y públicos y debe formar parte de su cultura corporativa, misión, visión, valores y propósito.
- 6) Desde las instituciones europeas y españolas, se está potenciando, a través de distintos reglamentos, recomendaciones, foros, etc. la implantación de la RSC en todas las organizaciones. Este empuje es una buena oportunidad para la implantación de acciones de RSC en el sector educativo y, más concretamente los colegios concertados.
- 7) Desde el ámbito de la investigación, se ha comenzado a utilizar el término Responsabilidad Social Educativa (ReSEd) para referirse a todas las acciones intencionadas de RSC por parte de los colegios.
- 8) La RSC constituye un elemento diferenciador para los centros educativos al estar entre las principales razones por las que una familia elige el colegio de sus hijos. Para que esta pueda ser conocida y realmente diferencie al centro que la realiza de otros colegios, ha tenido que ser bien comunicada y

debe formar parte de su filosofía y cultura corporativa, de manera que sea realmente percibida y observada por los padres.

Las conclusiones obtenidas dejan abiertas distintas líneas de investigación para seguir profundizando en la importancia y necesidad de la comunicación estratégica dentro de la gestión de los centros educativos privados sostenidos con fondos públicos. A pesar de que los propios dircoms reconocen la importancia y necesidad de incluir la RSC dentro de sus planes de comunicación, no invierten dinero en ello.

En un contexto donde la competencia y los desafíos demográficos son cada vez más pronunciados, la RSC no solo puede ayudar a diferenciar a los colegios en un mercado saturado, sino que también puede ser un factor determinante para atraer y retener talento y nuevas familias y alumnado. Los colegios concertados ya realizan anualmente un gran número de acciones que podrían enmarcarse como RSC como parte de su misión educativa y fruto de la aplicación de los valores que defiende su proyecto educativo. Sin embargo, la comunicación de estas iniciativas no siempre se realiza de manera estratégica y planificada. Esta falta de enfoque puede limitar significativamente el impacto positivo que estas acciones podrían tener tanto dentro como fuera de la comunidad escolar.

Por otro lado, las acciones de RSC comunicadas a través de canales como las redes sociales, suelen centrarse en aspectos específicos, como el voluntariado y la sostenibilidad ambiental, mientras que otras áreas igualmente importantes, como el reconocimiento del personal docente y sus contribuciones diarias, pueden pasar desapercibidas. Este hecho se confirma por las respuestas que las familias han dado al cuestionario. Tienen una buena percepción de las acciones sociales y medioambientales que hacen sus colegios, pero perciben áreas de mejora significativas en la promoción, reconocimiento y cuidado del profesorado.

Por todo ello, los centros educativos deben invertir recursos económicos y humanos para realizar una RSC y una comunicación corporativa efectiva, genuina y perdurable en el tiempo que implique a toda la comunidad educativa y les ayude a diferenciarse, ser sostenibles y asegurar su continuidad.

8. REFERENCIAS

- Abanades, M. A. (2020). La crisis de salud, de bienestar emocional y de competencias para ser un buen docente. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 249-263. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).249-263](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).249-263)
- Arroba-Freire, M., Toapanta-Cunalata, D. y Toscano-Ramos, O. (2023). Factores que influyen en el modelo de comunicación estratégica y su impacto en el comportamiento del consumidor: caso de estudio MAGUSEVA. *Vivat Academia*, 156 (julio), 47-64. <http://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1483>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe de 2015. Resumen ejecutivo*. <https://acortar.link/TakOCI>
- Barroso Tanoira, F. G. (2007). Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicación en instituciones educativas. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, 6(6), 48-54. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2695342.pdf>
- Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw Hill.
- Capriotti, P. (2021). *Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.

- Cardona, D. (2016). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias*. Unilibre. <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. <https://acortar.link/SvPggho>
- Comisión Europea (2010). *Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ES:PDF>
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A52011DC0681>
- Constitución Española. (1978). *Artículo Nº27*. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionCASTELLANO.pdf>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. y Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Domínguez, A. M. D. V., Esteruela, N. C. y Camacho, M. R. C. (2022). La guía de expertos en las universidades privadas españolas: análisis de su presencia y gestión para la transferencia del conocimiento científico. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 61-75. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Gascón Vera, P. (2023). Reseña/report diálogos posdigitales las TRIC como medios para la transformación social. *Vivat Academia*, 156(abril), 1-4. <https://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1486>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Indicadores demográficos básicos*.
- JetBlue (2019). *Spiring Humanity. Social Impact Report*. <https://acortar.link/hT6tRD>
- Jiménez-Sánchez, Á. J., de Frutos Torres, B. y Margalina, V. M. (2023). Los efectos limitados del greenwashing en la actitud hacia las marcas comerciales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 23-43.
- de Julián Latorre, P. (2023). *La gestión de la comunicación corporativa en los colegios concertados católicos o de inspiración católica en Madrid capital*. (Tesis doctoral, Universidad San Pablo CEU). Repositorio Institucional CEU. <http://hdl.handle.net/10637/14202>
- Lazovska, D. (2019). Ejemplo de iniciativa de RSE por la educación infantil. *Expok* <https://www.expoknews.com/ejemplo-de-iniciativa-de-rse-por-la-educacion-infantil/>
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE. No. 340. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3/con>
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. 04 de julio de 1985. BOE. No. 159. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1985/07/03/8/con>
- Llamas, M. S. y Cuervas-Mons, F. T. (2022). La comunicación como estudio transversal: evolución de las facultades especializadas en España. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 211-226. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e799>

- López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S. y Fuentes-Cabrera, A. (2020). La realidad de la aplicación de redes sociales en el entorno educativo. El caso de una cooperativa de enseñanza de Ceuta. *Revista Electrónica Educare*, 24(1), 326-347. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.24-1.17>
- Losada Díaz, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación*, 9, 145-164. <http://hdl.handle.net/10637/5896>
- Maldonado Castro, J., Gómez Pérez, R., Aguirre Valverde, D. y Andrade Arias, M. (2023). Relaciones Públicas: El rol de la comunicación y su incidencia en la Transformación. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 772-787. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.295>
- Martín Critikián, D., González Vallés, J. E., Viñarás, M. y Vargas Delgado, J. J. (2022). La opinión de los estudiantes del grado en Publicidad y Relaciones Públicas sobre la Responsabilidad Social Corporativa. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 26(2), 78-96. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9304>
- Martín Martín, V., Galmes Cerezo, M. y Retamosa Ferreiro, M. (2023). La comunicación experiencial como estrategia creativa para promocionar los eventos turísticos españoles. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 28(mayo), 77-98. <https://doi.org/10.35742/rcci.2023.28.e283>
- Martínez Domínguez, L. M. (2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Derecom*, 14, 69-84. <https://cutt.ly/ux9uEAr>
- Martínez Domínguez, L. M. (2014). La Responsabilidad Social Corporativa en las instituciones educativas. *Estudios Sobre Educación*, 27, 169-191. <https://doi.org/10.15581/004.27.169-191>
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Pearson.
- Microsoft (2008). *Partners In Learning*. <https://news.microsoft.com/es-xl/tag/partners-in-learning/page/2/>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). *Las Cifras de la Educación en España: Estadísticas e Indicadores*. Edición 2022. <https://acortar.link/zHdUlj>
- Navarro, F. (2012). Responsabilidad social corporativa. ESIC Editorial.
- Núñez-Fernández, V. (2017). *Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Ediciones SM España.
- Pellicer Jordá, M. T. (2023). Ética y valores en la publicidad. El Branded Content como formato estrella de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56(mayo), 239-248. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e833>
- Pham, H., Pham, T. y Dang, C. N. (2022). Barriers to corporate social responsibility practices in construction and roles of education and government support. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(7), 2714-2735. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2020-0199>
- Real Decreto 2377/1985 [Ministerio de Educación y Ciencia]. Por el que se aprueba el Reglamento de Normas Básicas sobre Concursos Educativos. 18 de diciembre de 1985. BOE No. 310. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-26788>

- Rodríguez-Cala, A., Rodríguez, C. C., Grunembaun, B. Z., Rodríguez, A. P., Moreno, Y. B. y García, N. D. (2017). Responsabilidad social corporativa en los hospitales catalanes: ¿qué nos dicen sus webs? *Revista de Comunicación y Salud*, 7, 13-28. <https://n9.cl/zdwrv>
- Soar with Reading (s.f). *About Soar with Reading*. <https://soarwithreading.com/about/>
- Solano-Altaba, M. y de Julián Latorre, P. (2020). Propuesta de metodología para el análisis de la comunicación corporativa en los centros educativos. En D. Caldevilla Domínguez (Ed.), *Bases para una docencia actualizada* (pp. 409-421). Colección Comunica. Tirant lo Blanch.
- Solera Hernández, E., Gutiérrez Gómez-Calcerrada, S. y Palacios-Ceña, D. (2017). Evaluación psicológica del síndrome de burnout en profesores de educación primaria en la Comunidad de Madrid: comparación entre centros públicos y concertado. *Universitas Psychologica*, 16(3), 246-254. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-3.epsb>
- Spring Impact (s.f). *Nike foundation's the girl effect*. <https://n9.cl/74r01>
- Tan, P. L., Rasoolimanesh, S. M. y Manickam, G. (2022). How corporate social responsibility affects brand equity and loyalty? A comparison between private and public universities. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09266>
- The Coca Cola Company (2013). *The Coca Cola Foundation Gives \$8.8 Million to Help Develop Sustainable Communities*. <https://acortar.link/FS0vnR>
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín electrónico*, 2, 1-13. <https://cutt.ly/FxNsq1Y>
- Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades (2022). *Datos y cifras de la educación. 2022-2023*. <https://gestion3.madrid.org/bvirtual/BVCM050881.pdf>
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.
- Villamor, P. y Prieto M. (2016). Reformas hacia la privatización de la educación en la Comunidad de Madrid. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 9(2), 265-276. <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/8419>
- Viñarás-Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F. y Herranz de la Casa, J. M. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social*, 14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744530012>
- Yepes, G., Peña, W. y Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Universidad Externado de Colombia. <https://ideas.repec.org/b/ext/admone/27.html>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as:

Conceptualización: Solano Santos, Luis Felipe. **Software:** Martín Critikián, Davinia y De Julián Latorre, Patricia. **Validación:** Solano Santos, Luis Felipe. **Análisis formal:** Martín Critikián, Davinia. **Curación de datos:** De Julián Latorre, Patricia. **Redacción-Preparación del borrador original:** Martín Critikián, Davinia y De Julián Latorre. **Redacción-Revisión y Edición:** Solano Santos, Luis Felipe. **Visualización:** Martín Critikián, Davinia. **Supervisión:** Solano Santos, Luis Felipe. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Solano Santos, Luis Felipe, Martín Critikián, Davinia y De Julián Latorre, Patricia.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

AUTORES:

Luis Felipe Solano Santos

Universidad Complutense de Madrid

Doctor en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor Titular del Departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid donde imparte docencia desde 2001 y donde ha desempeñado el cargo de Secretario Académico, entre junio de 2016 y octubre de 2023, y es Director desde noviembre de 2023 hasta la actualidad. Director del Grupo Museum I+D+C Laboratorio de Cultura Digital y Museografía Hipermedia desde junio de 2021. Sus líneas de investigación se centran en la fundamentación de la responsabilidad social corporativa, así como la reputación en el ámbito de las relaciones públicas.

fsolano@ucm.es

Índice H: 8

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5620-9546>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=51664252900>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=VYrQy7kAAAAJ>

Patricia de Julián Latorre

Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)

Doctora en Comunicación Social por la Universidad CEU San Pablo de Madrid y triple licenciada en Periodismo, en Comunicación Audiovisual y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Europea de Madrid. Ha ejercido como periodista tanto en medios (TV y escritos), como en departamentos de comunicación. Actualmente imparte docencia online en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y presencial, como colaboradora externa en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. También es profesora de Secundaria y Bachillerato en el Colegio Arenales Carabanchel de Madrid. Su línea de investigación gira en torno a la comunicación corporativa y las relaciones públicas especialmente dentro del sector educativo.

patricia.dejulian@unir.net

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-6222-2635>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=1ZSyl-EAAAAJ&hl=es>

Academia.edu: <https://universidadinternacionaldelarioja.academia.edu/PatriciadeJuli%C3%A1nLatorre>

Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=5373072>

Davinia Martín Critikián

Universidad CEU San Pablo. España.

Doctora en Comunicación por la Universidad Camilo José Cela. Desde 2017 hasta 2022 ha estado trabajando en la Universidad San Pablo CEU compaginando la docencia con la gestión y la investigación. Actualmente reside en Indonesia realizando una estancia de investigación. Sus líneas de investigación son: tendencias de comunicación, comportamiento del consumidor y social media. Antes de su experiencia docente en la Universidad San Pablo CEU, trabajó en la Universidad Internacional de La Rioja, desarrollando temarios inéditos e impartiendo docencia online.

davinia.martincritikian@ceu.es

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6921-4707>

Google Scholar: https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=B_MOIL8AAAAJ

Academia.edu: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4233789>

Artículos relacionados:

- García Nieto, M. T., Rubio Pascual, P., Díaz-Oliver Fernández-Hijicos, A. M., Sierra García, P. y Vinagre Gaspar, R. (2023). Un ejemplo de responsabilidad social en el proceso prequirúrgico pediátrico: Lucas y el hilo mágico. *Revista de Comunicación y Salud*, 13, 38-56.
<https://doi.org/10.35669/rcys.2023.13.e316>
- Behrend, C., Maldonado-Mariscal, K. y Schröder, A. (2022). Bridging Social Innovation in Education and Organisational Learning. *European Public & Social Innovation Review*, 7(1), 17-29.
<https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/180>
- Diaz Rodas, S. (2023). Implementación del laboratorio H5P para ejercitar la creación de contenido digital en el profesorado universitario. *Vivat Academia*, 157, 1-25.
<https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1501>
- De Vicente Domínguez, A. M., Cea Esteruela, N. y Carballada Camacho, M. R. (2022). La guía de expertos en las universidades privadas españolas: análisis de su presencia y gestión para la transferencia del conocimiento científico. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 27, 77-91.
<https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e247>