



Fundación  
General CSIC

## **“Responsabilidad social, investigación y empresa”**

Desarrollo y conclusiones del Encuentro UIMP (Santander 9 – 10 septiembre 2015)  
organizado por la Fundación General CSIC

Con el objetivo de explorar, con amplitud de miras y desde perspectivas diferentes, escenarios de colaboración público-privada en investigación, que puedan ser de utilidad para articular el necesario “Compromiso público-privado con la investigación y para la sociedad”, durante los días 9 y 10 de septiembre reflexionamos sobre la investigación como vía para satisfacer objetivos de responsabilidad social.

Se trataba de analizar el trinomio “responsabilidad social, investigación y empresa”, con el propósito de identificar buenas prácticas que pudieran servir de pautas a la hora de diseñar, estructurar e implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con la investigación como componente esencial, así como su articulación con la investigación pública.

Los organizadores del Encuentro asumieron el compromiso de extraer, a partir de las ponencias y de las discusiones, un conjunto de conclusiones que pudiera resultar de utilidad a los responsables de RSE de las empresas, al tiempo que servir de referencia a los gestores de los centros públicos de investigación y a las administraciones. Estas conclusiones, junto con un resumen de los aspectos tratados más relevantes, se recogen a continuación.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESA**

El carácter del Encuentro era eminentemente práctico. No se trataba en ningún caso de realizar un análisis académico sobre el concepto de responsabilidad social empresarial, sino de conocer cómo lo entienden y ejercen un grupo destacado de empresas, activas en sectores muy diversos, y en particular, cual es el papel que otorgan en él a la investigación. Así, a lo largo del desarrollo del Encuentro se evidenciaron los siguientes aspectos.

Aunque faltan estudios en profundidad, el análisis de informes anuales de compañías parece indicar que éstas prestan cada vez más atención a la RSE en detrimento de la filantropía corporativa.

El concepto de RSE y su aplicación por las empresas ha ido variando y modificándose significativamente a lo largo de los años. Si bien en su origen<sup>1</sup>, la RSE tenía por objeto impulsar

---

<sup>1</sup> “El nacimiento del movimiento global asociado a la responsabilidad social corporativa puede vincularse al lanzamiento del *Global Compact* o Pacto Mundial, el 31 enero de 1999, por el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Koffi Annan, en el seno del Foro de Davos. En su discurso, Annan (1999) presentó el Pacto como una iniciativa basada en “valores y principios compartidos que den un rostro

una forma “más humana de hacer negocios”, en particular por parte de las grandes corporaciones multinacionales, en la práctica pronto se asoció a un concepto de filantropía que disocia negocio y sociedad<sup>2</sup>. Un modelo centrado en la acción social, en el que se atienden necesidades desvinculadas del negocio. En buena medida como consecuencia de la crisis económica, este modelo ha ido dando paso a otros en los que de nuevo se intenta vincular negocio y sociedad. En su manifestación quizás más avanzada y radical, modelos en los que las necesidades sociales quedan integradas en el negocio principal de la empresa<sup>3</sup>.

Si bien la tendencia actual es aproximar la estrategia de RSE a la general de la empresa y al negocio, dado el carácter evolutivo y desregulado del concepto, no es inusual que una misma empresa lleve a cabo simultáneamente actuaciones de RSE en cada uno de los distintos modelos.

Las acciones de RSE, incluso cuando están bien alineadas con la estrategia general de la empresa, inciden con frecuencia en el ámbito de los intangibles (marca, reputación, relaciones institucionales, etc.), más difíciles de valorar que otros activos. Esto hace que en general, pero sobre todo en momentos de crisis, las empresas tiendan a reducirlas o a diseñar otras con efectos más corto-placistas y directos sobre la cuenta de resultados.

Las actividades que están llevándose a cabo en torno al incipiente “mercado de impacto social”, que congrega a negocios con impacto social e inversores que buscan generar un cambio social o ambiental junto con un retorno financiero de su inversión, pueden servir de base para el desarrollo de un nuevo modelo de RSE, la “Innovación social corporativa”<sup>4</sup>, que permite a las grandes compañías integrar las necesidades sociales y ambientales en el negocio principal de la empresa y contribuir así con todas sus capacidades –financieras, tecnológicas, de recursos humanos, de relaciones, etc.- a su satisfacción.

Dado que la razón de ser de las instituciones públicas es servir al desarrollo armónico de la sociedad y al bienestar de las personas, y que la RSE persigue dar “un rostro humano al mercado mundial”<sup>1</sup>, parece razonable afirmar que la RSE constituye un buen marco conceptual sobre el que sustentar la participación de las empresas a la hora de definir e impulsar acciones de colaboración público-privada, y en especial aquellas con una mayor ambición estratégica. Así se pone por ejemplo de manifiesto en el ámbito de la colaboración para el desarrollo y de la innovación social.

---

humano al mercado mundial” (Alberto Andreu, en [http://www.funcas.es/publicaciones/viewarticulo\\_PDF.aspx?IdArt=22080](http://www.funcas.es/publicaciones/viewarticulo_PDF.aspx?IdArt=22080))

<sup>2</sup> Se utiliza intencionadamente el artículo indeterminado “un”, por cuanto existen actualmente modelos de filantropía en los que negocio y sociedad no están disociados. Es más, estos modelos son considerados por muchos como modelos más efectivos, pues permiten que la empresa aporte otros activos corporativos además de financiación, con lo que su capacidad de producir un impacto social es mayor.

<sup>3</sup> La segunda sesión del Encuentro se centró en reflexionar sobre esta nueva realidad

<sup>4</sup> Mirvis P., B. Googins, and C. Kiser (2012) ‘Corporate Social Innovation’, artículo no publicado, referenciado en *Creating Social Value: A Guide for Leaders and Change Makers*, Cheryl Kiser and Deborah Leipziger

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL E INVESTIGACIÓN**

En el contexto Europeo, la Comisión Europea lanzó en 2014, el programa Horizonte 2020 con el objetivo, entre otros, de dar respuesta a los retos sociales a través de la I+D+i, vector esencial para lidiar con los complejos retos a los que se enfrenta la sociedad europea. Entre otras acciones, la Comisión inició y financió el estudio EUFORI con el objetivo de cuantificar y evaluar el apoyo y las políticas financieras de las fundaciones que orientan su actividad a la investigación y la innovación en la UE (Fundaciones de I+i), hacer un análisis comparativo entre los Estados miembros de la UE, e identificar las tendencias y el potencial para futuros desarrollos en este sector. Según dicho estudio, en España existen al menos 39 fundaciones dedicadas de un modo u otro a la investigación y, en menor medida, a la innovación, que reciben sus fondos prioritariamente de donaciones de grandes empresas (corporaciones). Estas fundaciones aportan el 72% de los fondos declarados por el total de Fundaciones de I+i, 316 M€.

El estudio, en particular en su análisis de la situación en España<sup>5</sup>, destaca además la idoneidad de la figura de la fundación como instrumento legal de derecho privado que combina la flexibilidad administrativa con un tratamiento fiscal favorable, para el beneficio tanto de sus socios públicos como de los privados.

La Comisión Europea ha identificado a las Fundaciones de I+i<sup>6</sup> como agentes importantes en el ecosistema de investigación e innovación europeo. En particular, ha identificado como una oportunidad la capacidad de las Fundaciones de I+i de explorar nichos de actividad que otros agentes del mercado, con mayor aversión al riesgo, no realizarían. Esto puede ser especialmente significativo en el caso español, donde se destaca el rol iniciador de programas de las Fundaciones de I+i. Con el objetivo de fortalecer su actuación, la Comisión ha anunciado una serie de acciones, entre las que cabe destacar las encaminadas a diseñar modelos de financiación que permitan aumentar el impacto de las Fundaciones de I+i y el de la filantropía en general. También, acciones para impulsar la colaboración entre ellas, con el mismo propósito de incrementar su impacto y de hacerlas más resilientes.

Como se ha mencionado más arriba, la RSE proporciona un buen sustento conceptual para la colaboración público-privada, pudiendo dotarla además de un carácter estratégico para ambas partes. Sin embargo, los centros públicos de investigación (CPIs) no suelen aparecer de forma explícita en los mapas de grupos de interés (*stakeholders*<sup>7</sup>) de las empresas: ¿son socios, proveedores, comunidad, administraciones/gobierno? Esta ausencia e indefinición posiblemente no ayude a la hora de que la empresa identifique la colaboración con los CPIs en sus estrategias RSE y exige una mayor pro-actividad de la parte pública y la generación de una nueva cultura.

---

<sup>5</sup> El estudio se puede consultar en <http://euforistudy.eu/research/spain/report/>. La afirmación citada se puede encontrar en el punto 3.4.1.

<sup>6</sup> Tanto como financiadores netos de investigación, como en su papel de instrumentos para la colaboración público-privada en investigación.

<sup>7</sup> "A stakeholder is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*)

El papel que las empresas otorgan a la investigación en sus estrategias RSE es altamente dependiente de las circunstancias de la propia empresa. Tanto externas (sector de actividad, percepción de los grupos de interés, en particular, de las políticas del gobierno, etc.), como internas (realización o no de actividades propias de investigación, inserción organizativa de la RSE en la compañía, tamaño, política de recursos humanos, etc.). Todas estas circunstancias determinan igualmente, y en mayor medida si cabe, la relación de la empresa con la investigación pública.

En cualquier caso, existe un reconocimiento generalizado de que sólo a través de la investigación se pueden enfrentar con posibilidad de éxito los grandes retos sociales y medioambientales a que se enfrentan las sociedades modernas. También, de que los CPIs suponen un importante reservorio de conocimiento y de talento al que las empresas pueden recurrir, en un entorno de elevada incertidumbre.

La colaboración con los CPIs dentro de una estrategia RSE puede reportar para la empresa beneficios tangibles e intangibles. Entre los primeros, cabe citar los que se producen con esquemas de tipo “innovación abierta”. Entre los segundos, fundamentalmente beneficios sobre la marca<sup>8</sup>, de tipo reputacional, al proyectar tanto en la sociedad en general, como en los clientes y en los empleados de la empresa<sup>9</sup> (atracción/retención de talento) en particular, valores corporativos que se derivan de cualidades asociadas a la investigación, como “el reconocimiento del mérito basado en el esfuerzo y el talento”, “el potencial de la investigación para resolver los problemas sociales” o “el carácter global, sin fronteras, de la investigación”, por citar algunos. En ambos casos, la colaboración reporta los beneficios a largo plazo de invertir en instituciones que, como se decía anteriormente, constituyen un reservorio de conocimiento y talento para la empresa.

Tal como se verbalizó durante el Encuentro, “el acceso al talento es importante, aunque no se retenga propiedad”. Por ello, los responsables de los programas RSE, aún en los casos en los que la empresa no retiene derechos de propiedad industrial o intelectual sobre los resultados de la colaboración, trabajan para acercar los investigadores públicos a los equipos de las empresas, no sólo a los activos en unidades de investigación e innovación, sino también a los que integran las líneas de negocio. Este acercamiento presenta un doble beneficio, como sucede en cualquier proceso de transferencia de conocimiento basado en la confianza, que es siempre bidireccional: el de poder contar en la empresa con equipos más motivados y con acceso a conocimiento científico de frontera, y con investigadores públicos conocedores de las necesidades de la sociedad, a las que la empresa desea responder, de modo que puedan tenerlas en cuenta durante el desarrollo de su actividad investigadora.

Además, el diferente entorno de trabajo de los investigadores públicos, menos sujeto a procesos de decisión jerarquizados y con mayor tolerancia a la toma de riesgos científico-técnicos, es idóneo para fomentar la creatividad y, con ello, para encontrar soluciones más

---

<sup>8</sup> Durante el Encuentro se identificaron los beneficios de “brand content” por encima de los de publicidad; también, la utilidad de los programas RSE de apoyo a la investigación pública como fuente de contenidos de alto interés para el desarrollo de una identidad corporativa en las redes sociales.

<sup>9</sup> En este sentido, señalar que con cierta frecuencia, la RSE forma parte de la actividad de los departamentos de recursos humanos.

innovadoras. Algo de lo que la empresa y sus equipos se pueden beneficiar<sup>10</sup> en un contexto de colaboración estratégica.

Se suscitó el debate en torno a la necesidad de encontrar esquemas de colaboración público-privada en investigación que permitan compatibilizar los tiempos: la necesidad de promover compromisos estables para apoyar la investigación, frente a la presión de obtener resultados a corto plazo. En este sentido, la RSE podría proporcionar de nuevo un marco conceptual adecuado, que convendría explorar. En última instancia, se trataría de generar una visión integral del retorno sobre la inversión (ROI) de la investigación, que incluya tanto los retornos vinculados directamente al negocio como los reputacionales. Respecto a los últimos, se evidenció la necesidad de disponer de métricas contrastadas, que permitan expresar en unidades monetarias dicho retorno.

Con todo, ante la pregunta de “si vende la investigación”, hubo un acuerdo generalizado de que, a pesar de que la actividad investigadora y los investigadores gozan, a juzgar por las encuestas de opinión, de una excelente percepción social, la realidad es que no parecen movilizar a la sociedad en la misma forma que otras necesidades sociales. En consecuencia, se identificó claramente la necesidad de “cargar de valor social la investigación”. Una tarea que debería implicar por igual a los CPIs y a las empresas que basan sus modelos de negocio en la investigación y la innovación. A estas últimas, con el objetivo de incrementar su reconocimiento social, frente a otras empresas que se basan en modelos más especulativos.

Se apuntó que sólo parecen “vender” los resultados de la investigación, y lógicamente los exitosos, mientras que el proceso de investigación en sí pasa totalmente desapercibido. Se corre con ello el riesgo de que se den por supuestos los grandes avances científicos y tecnológicos, y que en consecuencia se perciban como menores los riesgos asumidos por las empresas a través de su esfuerzo inversor y de todo tipo, y la labor de los investigadores para conseguirlos. Adicionalmente, se induce una forma de pensar y actuar muy a corto plazo, que casa mal con las características de la investigación y que desincentiva las inversiones y las colaboraciones estratégicas. En este mismo sentido, se señaló también la importancia de que las empresas reconozcan la labor de su personal de investigación y desarrollo, en especial si se desea fomentar las vocaciones y atraer talento en este ámbito.

En esa labor colectiva de “cargar de valor social la investigación”, los medios de comunicación pueden jugar un papel muy importante, como parte también de su estrategia de RSE. Así se puso en evidencia durante el Encuentro, que permitió además observar el potencial bidireccional de este tipo de iniciativas, por cuanto permiten a la vez “dar visibilidad a temas relacionados con la investigación para poner en valor el trabajo científico que se lleva a cabo en nuestro país y acercarlo a la sociedad” y actuar como “una plataforma que recoja las necesidades y reivindicaciones de los ciudadanos”<sup>11</sup>. Este último aspecto es también de una gran importancia, pues contribuye a dar voz a los ciudadanos, una voz que sirva para orientar

---

<sup>10</sup> Durante el Encuentro se comentó la iniciativa Chorus de Lilly, que supone la creación en la compañía de un entorno de trabajo que comparte en buena medida las características de la investigación pública. El proyecto y sus logros hasta el momento se pueden leer en: Paul K. Owens, et al., “A decade of innovation in pharmaceutical R&D: the Chorus model”. *Nature Reviews Drug Discovery* 14, 17–28 (2015)

<sup>11</sup> En el caso presentado, el programa Constantes y Vitales de laSexta, “en el ámbito de la investigación y la prevención médica”

las estrategias de las agencias financiadoras de la investigación y de las propias empresas<sup>12</sup>, y con ello cargar, en el sentido más estricto, de valor social a la investigación.

El debate público, con aportación del conocimiento científico, es una asignatura pendiente, que sin embargo es identificada con frecuencia por las empresas<sup>13</sup> como un objetivo RSE, que además puede tener un impacto positivo importante sobre la marca.

En el modelo de “Innovación social corporativa”, dado que la satisfacción de las necesidades sociales y ambientales está integrada en el negocio principal de la empresa, los procesos internos para conseguir los objetivos de responsabilidad social pueden ser los mismos que para cualquier otro objetivo del negocio. En particular, los que involucran al área de investigación e innovación. Se podría decir por tanto que los objetivos de RSE pasan a formar parte integral, y no colateral, de la agenda del responsable de éste área, con el consiguiente impacto en una potencial colaboración público-privada en investigación, y en particular en las de carácter más estratégico.

El modelo de “Innovación social corporativa” permite además integrar de forma más natural y sencilla a pequeñas y medianas empresas con actividad en la cadena de valor del negocio de la corporación, en lo que podría llegar a ser un esfuerzo colectivo de RSE. De esta forma, se estaría contribuyendo también a que este segmento empresarial pueda realizar actividades de RSE de alto impacto que de otra forma, dado el pequeño tamaño de las organizaciones, le estarían vetadas.

En el debate surgió la conveniencia, incluso necesidad, de “aterrizar” las propuestas de colaboración, independientemente del marco en que se realicen. Se trataría de realizar un “business case” lo más detallado posible, independientemente de que los objetivos sean de carácter social o financiero. También se evidenció que es conveniente definir la colaboración en torno a problemas y no a tecnologías (o soluciones)<sup>14</sup>. Esto permite asociar la marca de la empresa a la resolución del problema o reto social, y no tanto a los productos y servicios concretos que ofrece.

En este sentido, por ejemplo, se mencionó el grave problema que supone la salida de investigadores del sistema público español de investigación e innovación, muy especialmente de jóvenes doctores<sup>15</sup>, que de no abordarse debidamente nos hace correr el riesgo de perder el relevo generacional y desincentivar las vocaciones científicas. Lo que sin duda afectará a la competitividad de las empresas, que no podrán acudir a los centros públicos de investigación cuando tengan necesidades de acceder a nuevo conocimiento. En torno a este problema, se ha podido llevar a cabo un programa de responsabilidad social, que ocho empresas han incorporado en su estrategia de RSE. El programa considera la financiación de contratos de jóvenes doctores para llevar a cabo proyectos innovadores que ellos mismo lideran, bien en determinados ámbitos de actividad de interés para las empresas, bien en cualquier ámbito. En

---

<sup>12</sup> En línea con lo predicado en el ámbito del programa marco de la Comisión Europea “Horizonte 2020” bajo la denominación de “Responsible Research and Innovation”.

<sup>13</sup> Por ejemplo, es uno de los objetivos del Axa Research Fund (<https://www.axa-research.org/>)

<sup>14</sup> En este sentido, en la segunda jornada se abordó el *Lean Startup* como una metodología adecuada, en particular en el ámbito de la innovación social (corporativa).

<sup>15</sup> La FGCSIC ha desarrollado un programa dirigido a mitigar este problema ([www.comfuturo.es](http://www.comfuturo.es))

ningún caso las empresas retienen propiedad sobre los resultados de los proyectos financiados, pero sí contribuyen a llamar la atención social sobre el problema que puede suponer para ellas este vacío, a mitigarlo en alguna medida, y también a llamar la atención de la comunidad científica sobre la relevancia para la industria de encontrar soluciones innovadoras a determinados retos tecnológicos y sociales.

## **CONCLUSIONES**

La definición y ejecución de estrategias de RSE en la empresa resulta en actuaciones muy diversas, que se ubican en un espacio definido por varios ejes, entre ellos el grado de alineamiento con la estrategia global de la empresa y el nivel de impacto directo sobre el negocio (*core business*).

Dado el carácter evolutivo y desregulado del concepto, no es de extrañar que una misma empresa tenga actuaciones en distintas regiones de dicho espacio, si bien parece que existe la tendencia generalizada de integrar las acciones de RSE con la estrategia general de la empresa y de aproximarlas al negocio.

Las acciones de RSE, incluso cuando están bien alineadas con la estrategia general de la empresa, inciden con frecuencia en el ámbito de los intangibles (marca, reputación, etc.), más difíciles de valorar que otros activos. Esto hace que en momentos de crisis, las empresas tiendan a reducirlos o a diseñar otros con efectos más fácilmente medibles.

La primera conclusión del Encuentro es que la investigación, propia o en colaboración con otras entidades públicas y/o privadas, puede ser, y de hecho es, un instrumento idóneo para materializar una estrategia de RSE, pero que la manera en que se emplea en cada empresa depende de sus circunstancias concretas. También, que una misma empresa puede utilizar la investigación en acciones RSE con naturaleza y ambiciones diferentes, con un impacto más o menos directo sobre el negocio<sup>16</sup>.

La RSE proporciona un buen marco conceptual en el que contextualizar la colaboración público-privada, pudiendo dotarla además de un carácter estratégico para ambas partes. Sin embargo, los centros públicos de investigación (CPIs) no suelen aparecer de forma explícita en los mapas de grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa, lo que ciertamente no ayuda a la hora de que ésta identifique la colaboración con los CPIs en sus estrategias RSE. Esto exige una mayor pro-actividad de la parte pública y la generación de una nueva cultura.

En reconocimiento de esta idoneidad, cabe destacar las acciones anunciadas por la Comisión Europea con el objetivo de fortalecer la actuación de las Fundaciones de I+i, muchas de ellas, y en particular en España, de origen corporativo, identificadas como agentes importantes en el ecosistema de investigación e innovación europeo. Entre dichas acciones, cabe destacar las encaminadas a diseñar modelos de financiación que permitan amplificar el impacto de las Fundaciones de I+i y de la filantropía, y a fomentar la colaboración entre ellas con idéntico propósito y como forma de hacerlas más resilientes.

La colaboración con los CPIs dentro de una estrategia RSE puede reportar a la empresa beneficios tangibles e intangibles. Entre los primeros, cabe citar los que se producen con esquemas de tipo “innovación abierta”. Entre los segundos, fundamentalmente beneficios sobre la marca, que se derivan de proyectar sobre ella valores asociados a la investigación (“el reconocimiento del mérito basado en el esfuerzo y el talento”, “el potencial de la investigación para resolver los problemas sociales” o “el carácter global, sin fronteras, de la investigación”).

---

<sup>16</sup> En cualquier caso, el responsable de la RSE puede jugar con todas estas posibilidades



Aunque la empresa no retenga derechos de propiedad sobre los frutos de la colaboración, es recomendable trabajar para construir una relación de confianza entre los investigadores públicos y los equipos de las empresas, que permita a estos últimos el mayor acceso al talento y, a los primeros, conocer de primera mano los retos de tipo tecnológico que se enfrentan.

Una estrategia RSE bien alineada con la general, que contemple la colaboración con la investigación pública, puede proporcionar un marco de actuación que permita a la empresa compatibilizar la necesaria visión estratégica, a largo plazo, que asegure su sostenibilidad corporativa, con la necesidad también de obtener resultados a corto. Para ello, parece indispensable que los responsables de investigación e innovación formen equipo con los responsables de RSE. También, que se generen modelos de análisis del retorno sobre la inversión en investigación que tengan en cuenta tanto los vinculados directamente al negocio –retorno a corto plazo-, como los asociados a la marca –retornos a largo plazo.

Las actividades que se están llevando a cabo en torno al incipiente “mercado de impacto social”, que congrega a negocios con impacto social e inversores que buscan generar un cambio social o ambiental junto con un retorno financiero de su inversión, pueden servir de base para el desarrollo de un nuevo modelo de RSE, la “Innovación social corporativa”, que permite a las grandes compañías integrar las necesidades sociales y ambientales en el negocio principal de la empresa y contribuir así con todas sus capacidades –financieras, tecnológicas, de recursos humanos, de relaciones, etc.- a su satisfacción.

En el modelo de “Innovación social corporativa”, los objetivos de RSE deben pasar a formar parte integral, y no colateral, de la agenda del responsable de investigación e innovación, con el consiguiente impacto en una potencial colaboración público-privada en investigación, y en particular en las de carácter más estratégico.

Por otro lado, el modelo de “Innovación social corporativa” permite integrar de forma más natural y sencilla pequeñas y medianas empresas, con actividad en la cadena de valor del negocio de la corporación, en lo que se podría describir como un esfuerzo colectivo de RSE.

*La Fundación General CSIC, que tiene entre sus objetivos favorecer la creación de entornos estables de colaboración público-privada en investigación, reconoce la valiosa contribución de los ponentes del Encuentro con sus presentaciones y su activa participación durante los debates, en los que también participaron muchos de los asistentes. Quiere dejar así mismo constancia de la inestimable ayuda recibida de D. Alberto Andreu y D<sup>a</sup>. Sofía Fernández de Mesa en la elaboración del programa, y de D. Vicente Beneyto en la moderación de la mesa redonda, así como reconocer el apoyo continuado de la institución coorganizadora, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, de su Rector y su personal.*