

RSU

GUÍA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL **UNIVERSITARIA**

María Matilde Schwalb
María Ángela Prialé
François Vallaeys



CRÉDITOS



© María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé y François Vallaey, 2019

De esta edición:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé y François Vallaey

1.ª edición: octubre de 2019

Diseño gráfico: Fábrica de Ideas

ISBN e-book: 978-9972-57-420-7

DOI: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>

BUP

Schwalb, María Matilde.

Guía de responsabilidad social universitaria / María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé, François Vallaey. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2019.
p. 114

1. Responsabilidad social universitaria
2. Administración universitaria
 - I. Prialé Valle, María Angela
 - II. Vallaey, François
 - III. Universidad del Pacífico (Lima)

378.103 (SCDD)

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	10
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	11
1.1 La ética como fundamento de la responsabilidad social	11
1.2 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social de las organizaciones	14
1.3 La norma ISO 26000 - «Guía de responsabilidad social organizacional»	16
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	19
2.1 Impactos universitarios	20
2.2 Riesgos éticos	23
2.3 Definición de RSU	23
3. LA GESTIÓN DE LA RSU	26
3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable	26
3.2 Los ámbitos de la gestión universitaria socialmente responsable	29
3.3 Mecanismos de mejora continua	33
3.4 Las partes interesadas de la universidad	36

SEGUNDA PARTE: LA HOJA DE RUTA DE LA RSU	38	ETAPA III: PRIORIZAR	72
ETAPA I: COMPRENDER	43	Paso 1: Socializar los diagnósticos	73
Paso 1: Compartir la definición de la RSU y sus principios	44	Paso 2: Generar iniciativas de RSU	74
Paso 2: Tomar en cuenta las relaciones entre los principios de gestión de la RSU y sus ámbitos	45	Paso 3: Priorizar y seleccionar las iniciativas de RSU	76
Paso 3: Prestar atención a la estructura de la organización	46	Paso 4: Socializar las iniciativas	81
ETAPA II: DIAGNOSTICAR	50	ETAPA IV: ACTUAR	82
Parte I: Diagnóstico de la gestión interna de la RSU	51	Paso 1: Planificar y gestionar las iniciativas	83
Paso 1: Recoger la percepción de los grupos de interés	53	ETAPA V: EVALUAR	86
Paso 2: Inventariar las acciones de la RSU	55	Paso 1: Elaborar reportes o memorias de sostenibilidad	87
Paso 3: Identificar y analizar las discrepancias y fortalezas	58	Paso 2: Seleccionar indicadores	88
Parte II: Diagnóstico del contexto externo para la innovación social	64	Paso 3: Definir la periodicidad del reporte	89
Paso 1: Delimitar la esfera de influencia de la universidad	65	COMENTARIOS FINALES	90
Paso 2: Definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS	67	REFERENCIAS	91
Paso 3: Mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades	69	ANEXOS	93
Paso 4: Identificar oportunidades de innovación social	70		

FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

Lista de figuras

FIGURA 1. El triángulo de la RS	13
FIGURA 2. Los actores de la RS	14
FIGURA 3. La RS de las organizaciones según la ISO 26000	18
FIGURA 4. Tipos de impactos universitarios. Algunos ejemplos	22
FIGURA 5. Limitaciones del modelo universitario de extensión social	25
FIGURA 6. El diamante del diseño organizacional socialmente responsable	27
FIGURA 7. Camino de mejora continua - RSU	33
FIGURA 8. Hacia una ciudadanía universitaria	35
FIGURA 9. La Hoja de Ruta de la RSU	40
FIGURA 10. Estructura dedicada para gestionar la RSU	46
FIGURA 11. Estructura distribuida para gestionar la RSU	47
FIGURA 12. Estructura capilarizada para gestionar la RSU	48
FIGURA 13. Estructura híbrida para gestionar la RSU	49
FIGURA 14. Fuentes de información para identificar las percepciones y acciones de RSU	52
FIGURA 15. Tipos de discrepancias	59
FIGURA 16. Categorías de iniciativas por su nivel de atraktividad	80

Lista de tablas

TABLA 1. La ética en tres dimensiones	12
TABLA 2. Grupos de interés internos	36
TABLA 3. Grupos de interés externos	37
TABLA 4. Etapas y pasos de la Hoja de Ruta de la RSU	41
TABLA 5A. Instrumentos para recoger las percepciones de los grupos de interés desglosadas por ámbitos	53
TABLA 5B. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de percepción desglosados por grupos de interés	54
TABLA 6A. Objetivos relevantes que guían el inventario de acciones por ámbito de gestión responsable	56
TABLA 6B. Medición de indicadores e iniciativas no registradas desglosados por ámbitos de gestión responsable	57
TABLA 7A. Identificación de brechas y sus causas desglosadas por ámbitos de gestión responsable	61
TABLA 7B. Identificación de incongruencias y sus causas desglosadas por ámbitos de gestión responsable	62
TABLA 7C. Identificación de las fortalezas y las oportunidades desglosadas por ámbitos de gestión responsable	63
TABLA 8. Alternativas en la delimitación de la esfera de influencia	66
TABLA 9. Objetivos de Desarrollo Sostenible	68
TABLA 10. Mapeo de potenciales aliados y sus competencias	69
TABLA 11. Oportunidades de innovación social desglosada por ODS	71
TABLA 12. Posibles iniciativas de RSU	75
TABLA 13. Escalas para evaluar el «impacto» de las iniciativas de RSU	77
TABLA 14. Escalas para evaluar la «factibilidad» de las iniciativas de RSU	77
TABLA 15. Matriz para la evaluación y priorización de iniciativas de RSU	78
TABLA 16. Escala para medir el nivel de «atractividad» de las iniciativas	79
TABLA 17. Matriz de planificación general de las iniciativas por implementar	83
TABLA 18. Planificación y monitoreo de iniciativas: un ejemplo	84
TABLA 19. Calendario de tránsito por la Hoja de Ruta	89

Lista de anexos

ANEXO 1. Preguntas de percepción para ESTUDIANTES en el ámbito de FORMACIÓN	93
ANEXO 2. Preguntas de percepción para ESTUDIANTES en el ámbito de GESTIÓN ORGANIZACIONAL	94
ANEXO 3. Preguntas de percepción para ESTUDIANTES en el ámbito de PARTICIPACIÓN SOCIAL	95
ANEXO 4. Preguntas de percepción para DOCENTES en el ámbito de FORMACIÓN	96
ANEXO 5. Preguntas de percepción para DOCENTES en el ámbito de COGNICIÓN	97
ANEXO 6. Preguntas de percepción para DOCENTES en el ámbito de GESTIÓN ORGANIZACIONAL	98
ANEXO 7. Preguntas de percepción para DOCENTES en el ámbito de PARTICIPACIÓN SOCIAL	99
ANEXO 8. Preguntas de percepción para PERSONAL NO DOCENTE en el ámbito de GESTIÓN ORGANIZACIONAL	100
ANEXO 9. Preguntas de percepción para PERSONAL NO DOCENTE en el ámbito de PARTICIPACIÓN SOCIAL	101
ANEXO 10. Preguntas de percepción para PROVEEDORES en el ámbito de GESTIÓN ORGANIZACIONAL	102
ANEXO 11. Preguntas de percepción para EGRESADOS en el ámbito de FORMACIÓN	103
ANEXO 12. Preguntas de percepción para EMPLEADORES en el ámbito de FORMACIÓN	104
ANEXO 13. Preguntas de percepción para BENEFICIARIOS DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN en el ámbito de PARTICIPACIÓN SOCIAL	105
ANEXO 14. Indicadores para el ámbito de GESTIÓN ORGANIZACIONAL	106
ANEXO 15. Indicadores para el ámbito de FORMACIÓN	108
ANEXO 16. Indicadores para el ámbito de COGNICIÓN	109
ANEXO 17A. Indicadores para el ámbito de PARTICIPACIÓN SOCIAL	110
ANEXO 17B. Preguntas de percepción para responsables de proyectos en comunidad	111



INTRODUCCIÓN



La responsabilidad social universitaria (RSU) está avanzando en América Latina al ritmo de los nuevos desafíos que el propósito del desarrollo humano sostenible impone a las instituciones de educación superior: nuevas carreras, nuevas enseñanzas, nuevos conocimientos, nuevas metodologías pedagógicas, nuevos vínculos con los demás actores sociales, nuevas estrategias de alianzas en el área de impacto y, sobre todo, coherencia interna entre el discurso y la práctica. Vencer estos retos supone, para la universidad, que no solo parezca comprometida sino también, y principalmente, que sea vista como responsable.

Desde sus inicios, los promotores de la RSU la concibieron como una política de gestión integral y transversal a todos los procesos universitarios, sean estos administrativos o académicos, internos o externos (Jiménez, De Ferrari, Delpiano, & Ardiles, 2004). Para infundir un espíritu de cuidado ético en todos sus procesos, la RSU exige inteligencia gerencial a la universidad. Por tanto, esta guía trata de construir y presentar dicha inteligencia de manera clara y ordenada.

La Universidad del Pacífico —de aquí en adelante, la Universidad— ha participado, como miembro de la Red AUSJAL (Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en Latinoamérica), en el esfuerzo pionero de esta red por construir un modelo de RSU latinoamericano. Además, en 2016, la Universidad se asoció con la Dirección de Innovación Social de la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina, ex Corporación Andina de Fomento) para crear la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana. Esta guía es fruto de estos esfuerzos.

La guía de RSU que aquí se muestra recoge los aportes de las *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL* (2009 y 2014) y de *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos RSU* (Vallaey, de la Cruz & Sasia, 2009). Sobre la base de estos documentos y la experiencia de los autores nace esta guía, con el propósito de orientar a las universidades en cómo llevar la RSU a la práctica, de manera que esta sea parte inherente de sus sistemas de gestión. Asimismo, se espera que esta guía facilite la creación de sus sistemas de gestión, que promueva el cambio organizacional y destaque la necesidad de transversalizar los procesos de mejora continua de la RSU, en el marco de los cambios legales que están redefiniendo la misión social de la universidad en varios países iberoamericanos (Martí-Noguera, Calderón, & Fernández-Godenzi, 2018).

De forma específica, la guía persigue los siguientes propósitos:

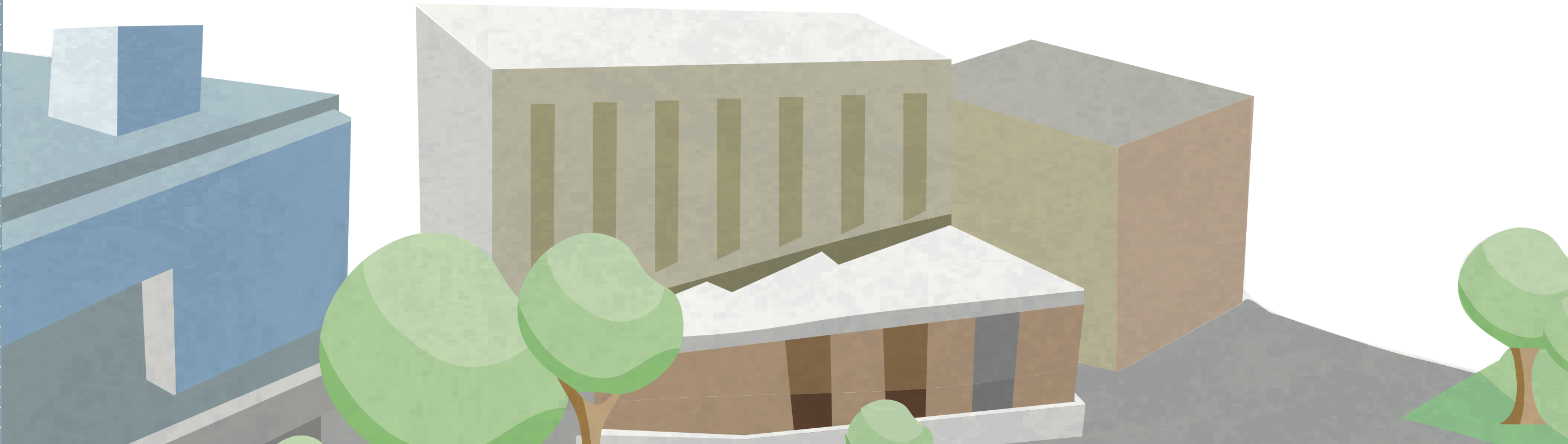
- 1. Orientar a las autoridades universitarias en la puesta en marcha de la RSU de modo que se aborden los temas principales a ser considerados en su práctica.**
- 2. Facilitar la creación de sistemas de gestión que promuevan el cambio organizacional y destaquen la necesidad de hacer transversales los procesos de mejora continua de la RSU.**
- 3. Promover que las iniciativas de RSU generen el mayor impacto positivo posible en su esfera de influencia.**

Esta guía aborda la RSU desde una perspectiva de participación ciudadana y la concibe como una forma de alcanzar un desarrollo más justo y sostenible del territorio en el que impactan las universidades. En otras palabras, promueve la ciudadanía universitaria como brújula ética orientadora de la gestión institucional, respetando las diferencias que existen entre las universidades latinoamericanas. En consecuencia, la guía no pretende ser una norma estandarizada de gestión, no sugiere que se aplique una misma regla de evaluación para todas, ni pretende hacer comparaciones y clasificaciones cuantitativas y cualitativas entre las universidades. Por ello, los autores quieren destacar que los temas e indicadores propuestos no constituyen un listado exhaustivo ni prescriptivo, sino meramente ilustrativo, lo que significa que los usuarios de esta guía pueden adaptar los temas y los indicadores para responder al contexto particular de sus respectivas universidades.

Los principales destinatarios de esta guía son las universidades latinoamericanas, sean estas públicas o privadas, grandes o pequeñas, de alcance local o internacional, laicas o confesionales, generalistas o especializadas, y cualquiera sea su nivel en RSU.

Los objetivos señalados anteriormente se abordan en dos partes: la primera reúne los fundamentos conceptuales básicos que permiten aclarar conceptos e identificar desafíos; y la segunda parte, la sección práctica, comprende la «Hoja de Ruta» que busca orientar al usuario en la mejora continua de la gestión responsable de su institución.






Agradecimientos

Los autores quieren agradecer de manera especial a la Universidad del Pacífico y a la CAF, instituciones que hicieron posible el desarrollo de esta guía. Asimismo, quieren dar las gracias a Flor de María Prado Rivera y a Alberto Molina Ruzicanin por su apoyo a lo largo de todo el proceso de desarrollo de este documento.

Finalmente, el grupo de homólogos de AUSJAL RSU, pionero en la institucionalización de la RSU, merece un reconocimiento especial por haber inspirado este trabajo.



FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA RSU

La RSU es una manera de pensar y organizar la universidad que puede considerarse como una respuesta innovadora a desafíos no contemplados en los modelos universitarios tradicionales.

La RSU ha empezado a construirse en el siglo XXI, en respuesta a los retos globales de justicia, paz, equidad y sostenibilidad que enfrentan los Estados y los actores privados en todo el mundo. Estos retos exigen cambios profundos en los modelos de gestión de las organizaciones y en las ideologías de quienes las conducen (Proyecto Universidad Construye País, 2002 y 2004; Vallaeys & Carrizo, 2006; AUSJAL, 2009).





El siguiente apartado se propone introducir el concepto de RSU dentro del marco de la responsabilidad social (RS) de las organizaciones.

01 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 La ética como fundamento de la responsabilidad social

En la agenda internacional existe una preocupación por las desigualdades crecientes en la distribución de la riqueza, la explotación laboral fuera del marco normativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las redes de tráfico de personas y de corrupción, la pérdida de biodiversidad, la contaminación ambiental, la deforestación, el cambio climático, entre otras. Todos estos peligros globales obligan a que se reconsidere la gestión de las organizaciones en forma social y ambientalmente respon-

sable, así como a que se mejore la coordinación entre los Estados y otros actores económicos y sociales para controlar las externalidades negativas que se generan. Esta situación ha llevado a que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) multiplique, en los últimos veinte años, las iniciativas globales que asocian a los diversos actores públicos y privados alrededor de objetivos de desarrollo humano consensuados globalmente (Pacto Global, Objetivos del Milenio, Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], Principios Rectores sobre Derechos Humanos y Empresas, etc.).

La ONU define el «desarrollo humano» como la expansión de las capacida-

des de las personas que amplían sus opciones y oportunidades. Esta misma organización define el «desarrollo sostenible» como aquel que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo [Comisión Brundtland], 1987). Un «desarrollo humano sostenible» debería permitir, por tanto, que las personas satisfagan sus necesidades y amplíen sus oportunidades sin comprometer la misma posibilidad para las generaciones futuras.

De acuerdo con la *Guía de responsabilidad social* (ISO 26000, 2010), la transición hacia un desarrollo más humano y sostenible requiere la capacidad de identificar los impactos negativos que

generan las acciones y rutinas de vida de la organización. Esta capacidad es una habilidad ética que significa una ampliación de la preocupación moral, que va más allá de las buenas intenciones y actos bondadosos personales, pues conduce a una toma de conciencia acerca de los mecanismos económicos y sus consecuencias en la vida de los trabajadores y los ecosistemas (Vallaey, 2013). A esta ética ampliada se la puede llamar una «ética en tres dimensiones», la cual conjuga virtud personal, justicia pública y sostenibilidad planetaria (ver tabla 1).

De acuerdo con Vallaey (2013), como se observa en la tabla 1, la primera dimensión (autoética) representa la ética personal, en la que cada individuo debe cumplir con sus responsabilidades

morales para ser «una buena persona». La segunda dimensión (socioética) representa la ética colectiva como sociedad, en la que se debe organizar la coexistencia de forma justa y respetuosa de los derechos humanos. La tercera dimensión (antropoética) representa la ética planetaria, la ética del género humano, en la que se debe cuidar el bienestar de las generaciones futuras, con el consenso de un modelo económico de desarrollo que no deprede ni destruya la casa común.

Estos fundamentos o dimensiones éticas permiten entender el contenido moral de los grandes pactos internacionales actualmente vigentes y ubican a la responsabilidad social (RS) como responsabilidad colectiva, derivada de la dimensión antropoética que se preocupa por los impactos sistémicos que el género humano produce, los mismos que están poniendo en riesgo el futuro y que piden medidas políticas de alcance mundial (Morin, 2004).

Estas exigencias éticas globales, en términos de gestión de las organizaciones locales y mundiales, se traducen en RS. Así, la RS no es solo una recomendación ética para la gestión, como tampoco es únicamente una gestión maximizadora que se pone límites éticos de desempeño. Más bien, pretende ser un puente que inventa una nueva gestión ética con toda la eficacia de una buena gestión y toda la bondad de una gestión buena (Vallaey, 2013).

Es preciso resaltar que la RS no es solamente un compromiso voluntario. Ella se articula con la responsabilidad jurídica (acatamiento de las leyes) y puede, desde luego, volverse obligatoria, como es el caso de la RSU que recoge la Ley Universita-

▮ ▸ TABLA 1. LA ÉTICA EN TRES DIMENSIONES
▮ ▿

Ética en «3D»	1ra dimensión: Autoética	2da dimensión: Socioética	3ra dimensión: Antropoética
TIPO DE DEBERES	Virtud	Justicia	Sostenibilidad
SUJETO DEL DEBER	La persona (deberes personales)	La comunidad (deberes interpersonales)	La humanidad (deberes transgeneracionales)
OBJETO DEL DEBER	Los actos	Las leyes	El mundo
TIPO DE RESPONSABILIDAD	Moral	Jurídica	Social
MARCO DE OBLIGACIÓN	La conciencia personal	El Estado de derecho	La gobernanza internacional
GENERADOR DE RESPONSABILIDAD	La falta propia y el dolor ajeno	El acto ilegal y la injusticia	El impacto negativo y la insostenibilidad sistémica
MODO DE REGULACIÓN	La moral	El derecho	La política

FUENTE: VALLAEYS (2013). ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 1. EL TRIÁNGULO DE LA RS



ria peruana, Ley N° 30220, promulgada en 2014 (Vallaeys, 2018a). Pero la RS se distingue tanto de la responsabilidad jurídica como de la responsabilidad moral (compromiso con la buena voluntad), puesto que es siempre colectiva y concierne a los impactos de las acciones colectivas. La responsabilidad es «social» porque concierne a múltiples actores sociales que deben actuar juntos y porque lo que tienen que gestionar son los impactos sociales y ambientales que brotan espontáneamente de las rutinas de comportamiento social. La RS tiene, pues, una especificidad frente a la responsabilidad moral y jurídica.

En suma, las características que distinguen a la RS son las siguientes:

1. Es una responsabilidad principalmente colectiva (no solo es responsabilidad personal).
2. Vela principalmente por los impactos (lo que emerge sistémicamente de las interacciones entre una multitud de personas) no solo por los actos (lo que hacen las personas).
3. Pretende consolidarse como un sistema de gestión que racionalice la conducción de todas las organizaciones; no es un mero compromiso moral declarado teóricamente.

La RS, por tanto, no solo es buena gestión sino también aspira al buen desarrollo y articula ética aplicada, gestión exitosa y desarrollo sostenible, como se aprecia en la figura 1.

1.2 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social de las organizaciones

1.2 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social de las organizaciones

De acuerdo con Evans, Pane, Russell, Milorad y Novicevic (2013), el término «responsabilidad social» surgió en Estados Unidos en el contexto de la gestión empresarial. Así, la RS fue primero empresarial (RSE), pues era considerada como un deber ético del empresario virtuoso que realiza obras sociales fuera de su negocio. Los mismos autores afirman que, a partir de la década de 1970, se desarrolló una visión más gerencial y estratégica de la RS que se integró en el corazón de la actividad empresarial. En la década de 1980, se agregó a la RS la teoría de las partes interesadas, también llamada teoría de los «grupos de interés» o *stakeholders* (Freeman, 1984). Según esta teoría, cada organización es responsable frente a los grupos que pueden ser afectados por y/o que pueden afectar su actividad.

A partir de la década de 1990, la RS dejó, progresivamente, de ser estrictamente empresarial y se introdujo en la agenda de los organismos internacionales, los Estados y las ONG. Fue en esa época en que nació el mercado de asesoramiento para las empresas, y se desarrollaron referencias y estándares de gestión de la RS tales como la SA 8000, la AA 1000 y los instrumentos de autodiagnóstico de la RS como los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial y la guía para orientar la elaboración del reporte de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), entre

FIGURA 2. LOS ACTORES DE LA RS



FUENTE: VALLAEYS (2013). ELABORACIÓN PROPIA.

1.2 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social de las organizaciones

otros. Estas instituciones entienden la RS como la expresión, en el nivel de la gestión organizacional, de los imperativos éticos de buenas prácticas laborales, derechos humanos, buen gobierno, respeto al medioambiente, selección responsable de los proveedores, entre otros temas. De esta manera, la RS se volvió el medio para alcanzar, desde la gestión de cada organización, una sociedad más justa y sostenible, con métodos de gestión que son tanto voluntarios como exigidos por ley. Hoy en día, de acuerdo con la ISO 26000, la RSE se considera solo como un subcapítulo de la RS de las organizaciones en general, sean estas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, como se aprecia en la figura 2.

Entender la RS como aplicable a cualquier tipo de organización llama a cada una de estas a asumir un rol importante: así, el Estado debe fijar un marco legal y políticas públicas que promuevan la responsabilidad de todos los actores sociales; las empresas deben innovar en productos y servicios socialmente responsables; las universidades deben formar profesionales socialmente responsables y producir investigaciones que permitan visibilizar los impactos negativos, así como descubrir nuevos modos de generar impactos positivos; las organizaciones de la sociedad civil deben vigilar y alertar sobre las malas prácticas y sobre los impactos negativos, así como presionar sobre los demás actores para que cumplan con sus responsabilidades. Si los cuatro actores cumplieran con su RS, el resultado sería una sociedad responsable, capaz de observar sus impactos negativos, controlarlos, suprimirlos y progresar constantemente hacia la amplificación de sus impactos positivos.

La responsabilidad es «social» porque concierne a múltiples actores sociales que deben actuar juntos.

1.3 La norma ISO 26000 - «Guía de responsabilidad social organizacional»

La universalización de la RS como modelo de gestión para todas las organizaciones se encarna particularmente en la norma internacional ISO 26000 - «Guía de responsabilidad social», publicada en 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). El trabajo de la ISO es diseñar estándares de buena gestión para ser difundidos globalmente y así permitir que las buenas prácticas organizacionales que se dan en un lugar puedan ser adoptadas en todo el mundo.

La norma ISO 26000 de responsabilidad social (2010) constituye una referencia desarrollada a lo largo de cinco años en la que han intervenido expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales, representantes de gobiernos, empresas, sindicatos, ONG, universidades, entre otros. Todos estos participantes lograron, después de varios años de debate, ponerse de acuerdo en la siguiente definición de RS:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente[,] mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010, p. 4).

Ahora bien, es importante destacar cinco aspectos de esta definición:

- 1 **La RS es responsabilidad de las organizaciones por los impactos que generan al hacer lo que hacen.** Es decir, la RS supone, para las organizaciones, asumir las consecuencias colaterales que se desprenden de su actuación. No se trata de una responsabilidad directa por los actos de la organización, porque sería entonces su responsabilidad moral (obrar bien por el bien) y jurídica (obrar de acuerdo a ley, no infringirla). Se trata de una responsabilidad indirecta por los impactos que la organización provoca. Los impactos van siempre más allá de los actos, son más complejos e invisibles, difíciles de conocer y están entrelazados con los impactos de muchos otros actos. Vallaeys (2013 y 2014) afirma que, frente a actos personales, se es autor imputable de los mismos ante la propia conciencia y ante la ley, mientras que, frente a los impactos sociales y ambientales, se es coautor o, incluso, «interactor» junto con un grupo de personas alrededor del individuo.



2 La finalidad de la RS es el desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad. Esto significa que la RS tiene que ser una dinámica de transformación social y económica para lograr dicho fin. Por ello, es preciso que sus políticas y estrategias no olviden que la RS no es solo el comportamiento ejemplar de una organización sino también su aporte a la solución de los problemas de la sociedad.

3 La relación de la RS con las «partes interesadas» o stakeholders. Los stakeholders son todas las personas o grupos que tienen interés en las decisiones o actividades de la organización, que pueden ser afectadas por ellas o que las pueden afectar (Freeman, 1984). Las partes interesadas de una organización son, en general, sus trabajadores y sus familias, los inversionistas o dueños, los vecinos afectados por las operaciones de la empresa, los proveedores, los clientes o

usuarios, el Estado, las asociaciones de cuidado del medioambiente y las generaciones futuras, entre otras. Responder a las partes afectadas por las decisiones de la organización es un buen medio para cumplir con su RS, siempre que las expectativas que se atiendan respondan a las de la sociedad en general y no a intereses particulares.

4 Las decisiones y actividades de una organización socialmente responsable deben cumplir con las leyes del país donde opera y, al mismo tiempo, con las normas internacionales derivadas del derecho internacional y con los acuerdos internacionales reconocidos de manera universal o casi universal que son promovidos por organismos internacionales como la ONU, la OIT o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

5 Carácter transversal e integral de la RS. Este carácter debe regular todos los procesos e incluir a todos los colaboradores y directivos de la organización, así como gestionar sus relaciones con el entorno, desde las compras de oficina hasta las relaciones con los usuarios. Todos los comportamientos de la organización deben ser socialmente responsables.



Un ejemplo que ilustra los cinco aspectos de la definición de RS de la ISO 26000 que acabamos de explicar puede ser el caso de una joven madre trabajadora con un hijo lactante. La responsabilidad directa de la empresa contratante es pagar a sus empleados de acuerdo con un contrato legal de trabajo y respetar los horarios laborales establecidos por ley. Pero una de sus responsabilidades indirectas es cuidar que el tiempo de trabajo de los empleados les permita tener una vida familiar-laboral equilibrada, que les deje tiempo para cuidar a sus hijos, atender a sus padres, entre otras tareas. Esto quiere decir que, si el trabajo de la joven madre no le ofrece la flexibilidad y las facilidades para cumplir con la tarea de amamantar a su bebé, la organización estaría generando un impacto negativo en la trabajadora y en su bebé, quienes ven amenazado el bienestar al que pueden aspirar, el mismo que está respaldado por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Aunque la ley no diga nada al respecto, es una RS de la empresa negociar con la madre la mejor manera de satisfacer tanto el cumplimiento del horario laboral como la lactancia de su bebé y ofrecerle opciones como el teletrabajo, el acondicionamiento del horario diario, la cuna guardería en la misma empresa, el lactario para extracción de la leche, entre otras opciones.

Sobre la base de la definición de RS promovida por la ISO 26000, se debe entender que la gestión de los impactos sociales y medioambientales

FIGURA 3. LA RS DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LA ISO 26000

¿Para qué?
FINALIDAD DE LA RS
 El desarrollo justo y sostenible de la sociedad

¿Cómo?
MEDIO DE LA RS
 La participación de las partes interesadas y la creación de mecanismos de mejora continua

¿Qué hace?
CONTENIDO DE LA RS
 La gestión de los impactos



FUENTE: VALLAEYS (2014). ELABORACIÓN PROPIA.

de cada organización conduce a un doble proceso de mejora continua: (a) mitiga o suprime los impactos negativos y (b) promueve e innova en impactos positivos. De esta forma, la RS conduce a la organización hacia una actitud activa de vigilancia y autocontrol, así como hacia una actitud proactiva de innovación y participación en nuevos modos de producir, organizarse y convivir en el entorno social y ambiental. En la figura 3 se resumen las dimensiones de la RS de las organizaciones desde la perspectiva de la ISO 26000.

02 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La norma ISO 26000 actúa como inspiración para la formulación de la definición de la RSU. Sin embargo, esta definición debe ser adaptada a las especificidades propias de organizaciones dedicadas principalmente a la construcción y transmisión de saberes humanísticos y científicos, como lo son las universidades.

Las universidades, en su inmensa mayoría, afirman tener un claro compromiso social desde su misión y visión, y hacen a menudo esfuerzos para promover programas y proyectos que fomenten el desarrollo sostenible. Desde la Reforma de Córdoba, en 1918, el compromiso social universitario en América Latina se encarna en la existencia de tres funciones sustantivas: formación, investigación y extensión (Martí & Martí-Vilar, 2013). Adicionalmente, en años posteriores se reconoció que la universidad juega un papel central en la promoción de la RS

porque puede producir conocimiento relevante, y dotar a los profesionales de las competencias necesarias para identificar los impactos y encontrar soluciones innovadoras para abordarlos.

Sin embargo, esto no significa que las universidades sean socialmente responsables por naturaleza. La generosidad social y la sensibilidad ambiental no garantizan que las universidades no reproduzcan comportamientos imperantes en la sociedad actual que atenten contra la visión de sostenibilidad. En realidad, la RS de la universidad empieza por casa, porque la universidad no está exenta de generar impactos sociales y ambientales negativos. Desde luego, la universidad no puede otorgarse el derecho de decir a los demás lo que tendrían que hacer desde lo alto de sus cátedras si no practica ella misma la buena gestión que pregona (Vallaey & Carrizo, 2006; Vallaey, 2018a).

2.1 Los impactos universitarios

Con la mirada en esas tres funciones sustantivas —docencia, investigación, y extensión o proyección social— y con la suma de la gestión organizacional interna que soporta el desarrollo de las funciones básicas de la universidad, se distinguen cuatro tipos de impactos universitarios: (a) organizacionales —vinculados a la gestión interna—, (b) educativos —vinculados a la función docente—, (c) cognitivos —vinculados a la función de investigación— y (d) sociales —vinculados a la extensión o proyección social—. Dichos impactos se producen tanto hacia dentro de la organización universitaria como hacia afuera de la misma, es decir, hacia la sociedad en general.

Para analizar los impactos que se producen hacia dentro de la universidad, AUSJAL (2009) considera valioso observar, por ejemplo, las prácticas laborales, las relaciones que en el ámbito de gestión administrativa se desarrollan con los alumnos, las prácticas ambientales y de gestión de proveedores, entre otras. Se sostiene que, para entender los impactos que se generan hacia la sociedad en general, se debe examinar todo lo que la universidad produce para su medio (profesionales titulados, publicaciones, consultorías, eventos académicos, proyectos de extensión, convenios, etc.), así como las metodologías de enseñanza que decide emplear, la generación de habilidades y actitudes frente al saber y al mundo, y la cultura deontológica. Además, deberían examinarse aspectos como la construcción de conocimientos, preferencias temáticas para la investigación, paradigmas epis-

témicos dominantes, modelos de pensamiento y actitudes deontológicas del investigador, promoción de ciertos procesos y resultados de investigación, gestión de los conocimientos, políticas y estrategias de publicación y difusión, entre otros (Vallaey, 2014).

A continuación, se explica cada uno de los cuatro tipos de impactos universitarios.



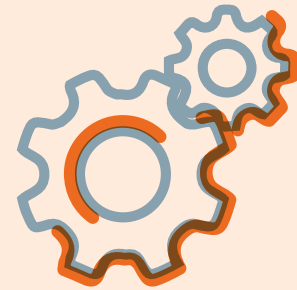
Impactos educativos

Estos impactos están vinculados, principalmente, con la función sustantiva de docencia. La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, en su ética y escala de valores, en su manera de interpretar el mundo y comportarse en él. Incide, asimismo, en la deontología profesional y orienta la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes. La universidad responsable se pregunta qué tipo de profesionales y personas forma; cómo debe estructurar su oferta educativa para formar ciudadanos responsables de contribuir al desarrollo humano sostenible. Se pregunta, también, si serán sus egresados capaces de querer y poder reorientar el rumbo de un desarrollo global actualmente insostenible y sin equidad, o si, más bien, solo buscarán un empleo; entre otras preguntas.



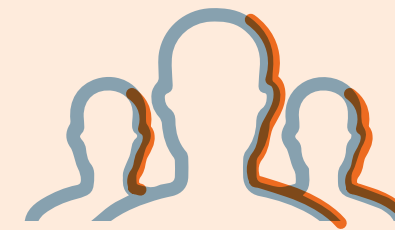
Impactos cognitivos

Estos impactos están relacionados, sobre todo, con la función sustantiva de investigación. La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se conoce socialmente como verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, entre otros. La universidad incentiva o no la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera; articula la relación entre tecnociencia y sociedad, con lo que posibilita el control y la apropiación ciudadana del conocimiento; e influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios; se cuestiona si promueve una ciencia democrática o una ciencia solo para la élite; se pregunta cómo debe difundir los conocimientos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo humano sostenible; entre otras cuestiones.



Impactos organizacionales

A diferencia de los anteriores impactos, los organizacionales no se vinculan con una función sustantiva. Sin embargo, como cualquier organización, la universidad impacta en la vida de todos los que participan en la producción del servicio educativo —personal administrativo y docente— y en los que lo reciben —sus estudiantes—. Asimismo, la forma en que la universidad organiza su quehacer cotidiano genera impactos ambientales (desechos, deforestación, gastos energéticos de su planta física, transporte, selección de proveedores, entre otros). Este tipo de impactos se desdobra en impactos hacia las personas y hacia el medioambiente. La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental, por los valores que se viven a diario en el campus, por la forma en que debe operar atendiendo a la naturaleza y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria; entre otras preocupaciones.



Impactos sociales

Estos impactos están vinculados, principalmente, con la función sustantiva de extensión o proyección social. La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede o no promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, permitir el acceso de otros actores al conocimiento, promover causas éticas, entre otros impactos. Una universidad puede cerrarse sobre sí misma como un «claustró académico» que imparte un saber desvinculado de su entorno inmediato; puede querer solo imitar lo que se hace internacionalmente en las universidades «top 10» y despreocuparse de su realidad local circundante; o puede anclarse y vincularse profundamente con su entorno para participar en la solución de sus problemas específicos. La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales; qué papel asume en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué; cómo puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social, a través del fomento de la educación y el conocimiento, para una RS en su área de influencia; con quiénes deben asociarse los académicos para lograr esta RS territorial; entre otras cuestiones.

En la figura 4 se presentan, gráficamente, los cuatro tipos de impactos universitarios con algunos ejemplos de impactos positivos y negativos. 2.2.

FIGURA 4. TIPOS DE IMPACTOS UNIVERSITARIOS. ALGUNOS EJEMPLOS



FUENTE: VALLAEYS (2013). ELABORACIÓN PROPIA.

2.2 Riesgos éticos

Los impactos implican riesgos éticos, entre los cuales figuran: no cumplir bien con la misión universitaria, incongruencia entre lo que la universidad declara que es y lo que en realidad hace, no percibir en el día a día las patologías sociales y ambientales que reproduce y fortalece, entre otros riesgos. La visibilización de los impactos negativos es una tarea esencial para que una organización asuma su RS (Loosdregt, 2004). Al igual que una persona responsable, una organización que se considera tal estará atenta a lo que hace, prevendrá los posibles eventos futuros adversos, se mantendrá en estado de vigilia para no dejarse sorprender, tomará precauciones para disminuir las posibilidades de lamentar algo, entre otras acciones.

El hecho de que la universidad tenga fines educativos, humanísticos y científicos no la inmuniza contra los impactos negativos que sus operaciones puedan generar en su entorno social y ambiental. Incluso cuando se tienen buenos fines y se quieren hacer las cosas bien, se puede tener impactos negativos.

Del mismo modo que una ley puede ser injusta, la educación también puede obrar en contra de la persona educada, y la ciencia puede generar riesgos y amenazas sociales más que soluciones a problemas humanos. Y si la universidad forma profesionales para un mundo considerado social y ambientalmente insostenible, significaría que ella es corresponsable, desde su forma de enseñar y generar conocimiento, de las patologías sociales que, involuntariamente, genera en su entorno.

Entendida la naturaleza de los impactos universitarios y de los riesgos éticos, corresponde ahora definir lo que entendemos por RSU y enmarcarla en sus orígenes latinoamericanos.

2.3 Definición de RSU

Desde su nacimiento en Chile, con la Red Universidad Construye País, a inicios de la década de 2000, los promotores de la RSU en Latinoamérica (Proyecto Universidad Construye País, 2004; Vallaeys & Carrizo, 2006) no han querido confundirla con la tradicional extensión social, sino concebirla como una política integral y transversal de toda la universidad que articula los temas de gestión administrativa con sus tres funciones sustantivas: formación, investigación, y extensión o proyección social. Actualmente, esta definición integral y transversal de la RSU latinoamericana es reconocida, en su pertinencia, incluso en América del Norte (Appe, Rubaii, Líppez-De Castro, & Capobianco, 2017).

Se puede rastrear el origen de la RSU en tres iniciativas: el «Proyecto Universidad Construye País», de 2001, liderado por la Corporación Participa en asociación con la Fundación Avina; la «Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo», de 2002, y la red de homólogos de RSU-AUSJAL, creada en 2007.

Las tres iniciativas listadas generaron sus propias definiciones de RSU, pero tienen, como componente común, el reclamo por la capacidad de respuesta de la universidad frente a su contexto, que supone impactar al interior de la propia comunidad y hacia afuera de ella, a través de sus cuatro procesos permanentes —gestión, formación, investigación y extensión—, con una orientación fundada en principios y valores que conducen hacia la promoción de un desarrollo humano sostenible.

Además de los aportes a la definición de la RSU ya mencionados, existen otros más recientes, como el encuentro de las Cátedras Unesco de Latinoamérica y el Caribe, en 2014, y las iniciativas desarrolladas por varias redes y observatorios dedicados, parcial o exclusivamente,

a la RSU, como el Observatorio Iberoamericano de Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones Universitarias de Educación a Distancia (OIRSUD), el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y El Caribe (ORSALC), el Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU) o la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Sobre la base de estas contribuciones, los autores de esta guía han desarrollado una definición de RSU que es el eje sobre el que se articula la Hoja de Ruta (segunda parte de esta guía). Así, en este documento, se entiende la RSU como:

La responsabilidad de la universidad de responder a las necesidades de transformación social de su esfera de influencia, por medio de la gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión, cuidando los impactos sociales y ambientales negativos que pueda generar y promoviendo impactos positivos en alianzas territoriales para el desarrollo humano sostenible.

De acuerdo con esta definición, la RSU es más que extensión o proyección social. La extensión social es una práctica en la cual se confía el compromiso social de la universidad a un área determinada, como podría ser la dirección de extensión, el centro de extensión u otro nombre similar, para que, con un presupuesto y recursos propios, desarrolle iniciativas de «proyección social» hacia la comunidad, que privilegien, generalmente, la atención de los sectores más desfavorecidos de

su entorno. Pero esta visión de RSU no es lo suficientemente integral como para responder a los desafíos del desarrollo sostenible.

Con el propósito de distinguir la RSU de la proyección social, se listan, a continuación, las principales características de la PROYECCIÓN o EXTENSIÓN SOCIAL:

1. El compromiso social se ejerce afuera de la universidad, en iniciativas con comunidades fuera del campus.
2. La universidad dedica un esfuerzo presupuestal y de recursos humanos específico para este propósito, que no se funde ni se integra con las funciones de formación e investigación.
3. La administración central de la universidad no tiene nada que ver con la expresión del compromiso social encarnado en iniciativas de proyección social.
4. Las funciones de formación e investigación son asumidas por otras instancias de la universidad que no se involucran con las actividades de proyección social. Puede ser que se reconozca la necesidad de su vinculación con el compromiso social, pero el diseño organizacional separa los órganos dedicados a cada función.

En consecuencia, la RSU no es equivalente a la proyección social, sino que las iniciativas de esta última podrían considerarse un tipo de acción de RS implementada por las universidades. Si la proyección o extensión social se equipara a la RSU,

se incurre en dos errores. El primer error es que, como en la extensión social se suele separar la gestión administrativa de la académica, esto no permite reconocer que la manera de administrar la universidad también influye en la formación de la comunidad estudiantil y en el comportamiento del cuerpo profesoral. Cuando se separa «gestión» y «academia» se vela el currículo oculto (Apple, 1986) que educa a los estudiantes desde las rutinas de gestión en el campus (hábitos de gobernanza, de administración, diseño del campus, edificios, compras y consumos, transportes, clima laboral, trato al usuario, etc.). Este enfoque no reconoce que la forma de gestionar la universidad también educa y que, por tanto, la gestión también tiene un impacto académico. El segundo error de equiparar la proyección o extensión social a la RSU surge cuando se asume que para hacer proyección o extensión social en la universidad se requiere un presupuesto dedicado a esta tarea, cuando en realidad el reto consiste en integrar esta proyección en las funciones de formación e investigación.

El resultado de estos dos errores es también doble: incoherencias institucionales y desvinculación de las iniciativas de extensión respecto de las actividades formativas y de investigación. «Incoherencias institucionales» entre una universidad que declara oficialmente regirse por valores de compromiso social, pero que no siempre provee los incentivos adecuados para alinear su gestión interna con los valores expresados en los proyectos sociales hacia fuera. «Desvinculación de la proyección social respecto de las actividades formativas y de investigación», lo cual se traduce en debilidad del impacto social.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

En la figura 5 se ilustran las limitaciones de la concepción de la RSU como equiparable a la extensión o proyección social.

Para luchar contra estos dos escollos —incoherencias institucionales y desvinculación de la proyección social respecto de las actividades formativas y de investigación— se requiere cumplir con dos condiciones: (a) articular la gestión administrativa con los fines formativos de las funciones académicas y (b) articular la función de extensión con las de formación e investigación.

FIGURA 5. LIMITACIONES DEL MODELO UNIVERSITARIO DE EXTENSIÓN SOCIAL



Resultados:

- Se generan incoherencias institucionales
- Desvinculación de las actividades formativas y de investigación

FUENTE: VALLAEYS (2014). ELABORACIÓN PROPIA.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

03 LA GESTIÓN DE LA RSU

La RSU es un modelo de gestión universitaria que alinea los cuatro procesos centrales —administración, formación, investigación y extensión— con imperativos éticos de participación institucional en la solución de los problemas sociales y ambientales del entorno, tanto en el ámbito local y nacional como en el regional y mundial. La RSU permite crear coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana de la comunidad universitaria, con la concreción de los propósitos éticos, tanto para la academia como para la administración central. Por lo tanto, la RSU convoca a todos los miembros de la comunidad universitaria —directivos, administrativos, docentes y estudiantes— para que cumplan con la misión social de su universidad, discutiendo e innovando, midiendo y evaluando, y rindiendo

cuentas periódicamente de los resultados alcanzados en términos de impactos sociales y medioambientales.

Como política de gestión, la RSU promueve la autorreflexión universitaria en espacios abiertos de aprendizaje mutuo para la mejora continua del desempeño ético de la institución y de su vínculo solidario con su entorno geográfico. La RSU permite tomar conciencia de que la universidad forma parte de los problemas sociales y ambientales antes que de las soluciones. Por eso, no se contenta con generar impactos positivos hacia el medio, sino que resalta y enfrenta los impactos negativos que se desprenden de su quehacer diario, muchas veces en forma involuntaria e inmediatamente imperceptible. Así pues, la RSU enfrenta los problemas de incongruencias de gestión, currículo oculto y sesgos epistémicos.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

En este apartado se propone un sistema de gestión universitaria responsable: se presentan sus elementos y principios, sus ámbitos, los mecanismos de mejora continua y las partes interesadas.

El sistema de gestión de RSU se compone de una serie de elementos que deben ser alineados con los principios de la RSU. Estos elementos se muestran en la figura 6 y conforman lo que se ha denominado «el diamante del diseño organizacional socialmente responsable».

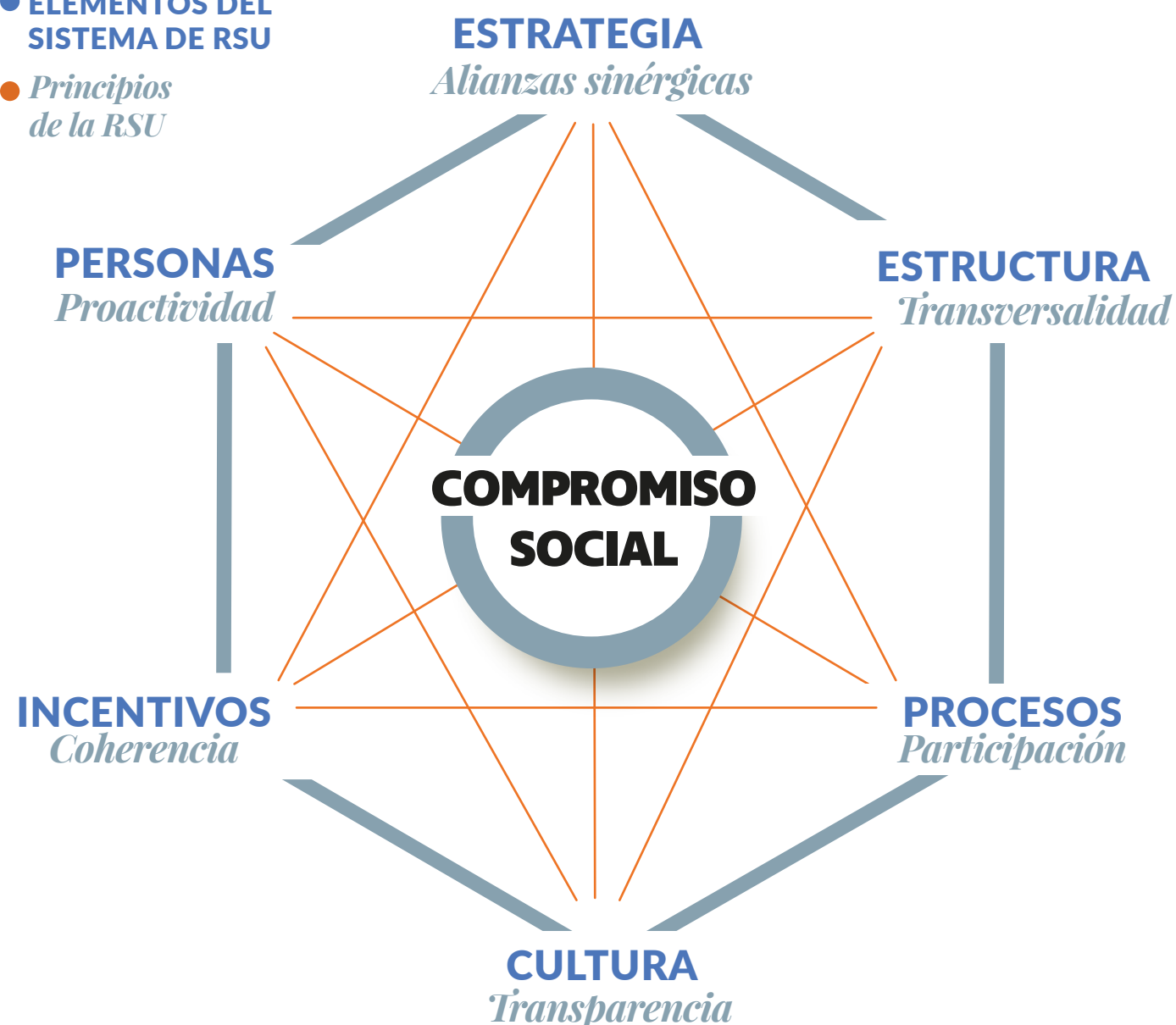
Como se observa en la figura 6, en el centro del diamante se encuentra el «compromiso social». Este principio consiste en la obligación de actuar de acuerdo con los fundamentos de la RSU. Las universidades están llamadas a hacer de este principio el corazón de su actividad, incorporándolo y conectándolo con todas las facetas de la gestión universitaria, a través del compromiso contraído por las autoridades que toman las decisiones estratégicas y los actores clave dentro de las universidades.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

FIGURA 6. EL DIAMANTE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL SOCIALMENTE RESPONSABLE

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE RSU

Principios de la RSU



La **ESTRATEGIA** determina la dirección de la organización y debe alinearse con los objetivos, las metas y los valores de la misma. La estrategia define los criterios para seleccionar una determinada estructura y orienta las decisiones. En el diseño de su estrategia, una universidad socialmente responsable adopta un enfoque de Alianzas sinérgicas porque entiende que existe una profunda relación entre el bienestar de la organización y el de la sociedad.

Alianzas sinérgicas

Son la búsqueda permanente de trabajo cooperativo y coordinado, tanto a nivel interno -entre las distintas áreas o unidades de la universidad- como a nivel externo -con todos los grupos de interés identificados y, con otros actores de su entorno geográfico de influencia. El objetivo de las alianzas es escalar el impacto de las iniciativas de gestión responsable implementadas.



La **ESTRUCTURA** define dónde se toman las decisiones dentro de una organización y dónde se ubica la autoridad. El principio que inspira la construcción de una estructura para la gestión de la RSU es la Transversalidad, pues el diseño estructural debe favorecer que todos los miembros, de todas las áreas y unidades de la organización, sean promotores y ejecutores de la responsabilidad social.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

Transversalidad

Este principio indica que se debe trabajar en todos los ámbitos en los que la universidad actúa, esto es, en la gestión, la formación, la investigación y la extensión. Asimismo, la RSU debe involucrar a todas las instancias y áreas funcionales de la universidad.



Los **PROCESOS** representan el flujo de información vertical y horizontal a través de toda la estructura organizacional. Los procesos definen cómo funcionan las cosas en el contexto de una determinada estructura. Para la gestión responsable es importante que los procesos se construyan con la Participación de todos aquellos que serán afectados por los mismos.

Participación

Para la gestión de la RSU y para la mejora continua resulta clave el diálogo, tanto con las partes interesadas como a nivel interno de la organización. Ello supone no solo mantener informadas a las partes interesadas de lo relevante que sucede en torno a la RSU y de los avances logrados sino, también, y principalmente, saber escuchar a los grupos de interés. Asimismo, la constante comunicación que se genere entre los actores que gestionan la RSU es de vital importancia para potenciar la participación de cada una de las partes interesadas.



La **CULTURA** es la colección específica de las normas y valores que son compartidos por las personas de una organización. Controlan la forma en que los colaboradores interactúan entre sí y con el exterior. La cultura de la RSU se distingue por la Transparencia en la forma en que se llevan a cabo las actividades en una universidad, cómo se trata a sus miembros y cómo se toman las decisiones.

Transparencia

Según este principio, la universidad debería revelar de forma clara, precisa, completa y en un grado razonable y suficiente, la información sobre las políticas, decisiones y actividades vinculadas a la RSU. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible para todos aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización. Esta comunicación debería ser oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva.



Los **INCENTIVOS** influyen en la motivación de los miembros de la organización y sirven para alinear los objetivos de sus miembros con los de la organización. El principio vinculado con este proceso es la Coherencia pues es improbable que los colaboradores y estudiantes asuman su compromiso social si la universidad no reconoce el esfuerzo de quienes desarrollan iniciativas en ese sentido o, peor aún, si premia prácticas contrarias a las que propugna la RSU.

Coherencia

Según este principio, todas las políticas, normas e incentivos de la universidad deben estar alineados con los propósitos de la gestión de la RSU. Este contraste entre lo que ha estado siendo la universidad y lo que quiere ser permitirá brindar el impulso para buscar la coherencia como institución. Como resultado de este contraste se deberá tener un criterio de gestión que permita realizar los ajustes necesarios al proceso para mejorar las acciones futuras y lograr mayores impactos en las iniciativas desarrolladas.



Las **PERSONAS** constituyen el corazón de una organización y son afectadas por las prácticas de reclutamiento, promoción, formación y desarrollo. El principio vinculado a las personas es la Proactividad pues la gestión de personas orientada a la RSU debe promover que los individuos asuman el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar impactos positivos.

Proactividad

Este principio se deriva del compromiso y se refiere a la actitud de los miembros de la institución universitaria para aprovechar las oportunidades y proponer iniciativas que promuevan la RSU. La gestión exitosa de la RSU requiere, además del compromiso con su filosofía, que los actores tengan la disposición, energía y deseos de brindar aportes creativos y constantes que generen mejoras dentro del proceso.

3.2 Los ámbitos de la gestión universitaria socialmente responsable

Los cuatro tipos de impactos definidos anteriormente —educativo, cognitivo, social y organizacional— permiten delimitar, a su vez, cuatro ámbitos de gestión socialmente responsable de la universidad, respectivamente: formación, cognición, participación social y gestión organizacional. Estos cuatro ámbitos de la RSU se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua, conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

Formación

La formación de profesionales ciudadanos es la gestión responsable de la planificación curricular, los contenidos de las asignaturas, la metodología pedagógica y la propuesta didáctica. Abordar responsablemente la formación de profesionales supone lograr el desarrollo de competencias de responsabilidad y ética profesional en los egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales y ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas. El aprendizaje solidario basado en proyectos sociales, así como la elaboración de las mallas curriculares en consulta con los actores externos potencialmente afectados por su diseño (empleadores, colegios profesionales, tercer sector, etc.), son estrategias útiles para este cometido.

La pregunta-guía del ámbito de la formación puede formularse así:

¿Cómo debe organizarse la universidad para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

Más específicamente, la competencia de RS puede ser definida a partir de la definición cardinal de RS, cuyo eje es la responsabilidad por los impactos.

Como ejemplo se presenta la siguiente definición de la competencia de responsabilidad social de un egresado:

Al término de sus estudios, el egresado será capaz de reconocer, analizar, medir y mejorar los impactos sociales y ambientales que se generan en el desarrollo de su vida cotidiana y de su quehacer profesional, en forma colaborativa y creativa, y de mantenerse alerta acerca de las innovaciones que puedan significar una mejora social y ambiental, con plena confianza de que sí se pueden cambiar las cosas.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

Cognición

La gestión responsable del conocimiento supone la investigación, la producción y la difusión del saber, así como los modelos epistemológicos que se promueven desde el aula. El objetivo de la cognición consiste en orientar la actividad científica a través de la concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos. El propósito es alinear la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional, y con los programas sociales del sector público. La cognición también supone que los procesos de construcción de los conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y la transdisciplinariedad, que no es lo mismo que la interdisciplinariedad. La RS de la ciencia implica, asimismo, la tarea de difundir ampliamente y hacer accesible los resultados de la actividad científica de modo que facilite al ciudadano la reflexión crítica sobre la realidad.

La pregunta-guía del ámbito de la cognición puede formularse así:

¿Qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

La transdisciplina es una forma de organización de los conocimientos que trasciende las disciplinas individuales de una forma radical. Representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso, el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración. (<http://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.html>)

Un mayor involucramiento de la sociedad significa no solamente mejores soluciones sociales o respuestas mejor adaptadas o soluciones que brinden tranquilidad a una comunidad, sino también mejores soluciones técnicas. Una apropiada gestión social del conocimiento, respaldada por actores relevantes en la producción del mismo, como es la universidad, permite la construcción de un conocimiento «socialmente robusto», en términos de mayor democracia, mayor participación y mayor pertinencia.

Una forma de gestión socialmente responsable del conocimiento es la investigación-acción en comunidad (*community based research*). Esta es una metodología específica de investigación que se constituye en investigación-servicio. Su propósito

es utilizar el poder del conocimiento científico y las competencias de los investigadores para solucionar problemas sociales y ambientales del área de influencia de la universidad.

El espíritu y la práctica de la investigación en comunidad no se concibe para reemplazar cualquier otro tipo de investigación, sino para complementar otras formas de investigar de modo más acorde con la RSU. Un nuevo modelo de producción del conocimiento es el propuesto por Gibbons, Limonages, Nowotny, Schwartzman, Scott y Trow (1997). Según este modelo, la definición del problema se orienta hacia la aplicación y se basa en la consulta con diferentes grupos de interés, y el impacto social se anticipa al definir los problemas y establecer las prioridades de la agenda de investigación, entre otras características.

Participación social

La participación social se entiende como la gestión socialmente responsable del involucramiento de la universidad en la comunidad. Su objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores, de tal modo que se generen vínculos para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social, esto es, para que se cree capital social. La participación de la universidad en su entorno no se limita a la capacitación de públicos desfavorecidos, sino que promueve la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Se trata de reunir a los diversos actores universitarios y no universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado. De esta forma, la acción colectiva asegura un aprendizaje permanente entre estudiantes, docentes y comunidad, al mismo tiempo que contribuye a la solución de problemas sociales concretos.

La pregunta-guía del ámbito de la participación social puede formularse así:

¿Cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible ?

Una expresión de RSU en el ámbito formativo es el aprendizaje y servicio solidario. Este aprendizaje se caracteriza, entre otras cosas, por desarrollarse a través de proyectos de intervención comunitaria, por tratar de alcanzar metas de cambio social y por el hecho de que los estudiantes son los protagonistas, diseñadores y dueños del proyecto, mientras que el rol del profesor es solo de acompañante (<http://www.clayss.org/>).

Otra forma de aplicar la RSU en el ámbito formativo son las comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. En este caso, se trata de reunir a los diversos actores universitarios y no universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado. Esta modalidad se caracteriza por la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad, la vinculación de los proyectos con asignaturas de la malla curricular de una o varias carreras, la utilización y producción de conocimientos especializados y capacidades expertas durante las diferentes etapas del proyecto, entre otras características.

Gestión organizacional

La gestión organizacional implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales, así como el manejo del clima laboral, de los recursos humanos, de los procesos democráticos internos y del cuidado del medioambiente. El objetivo de este ámbito consiste en promover un comportamiento organizacional responsable por parte de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Al reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas éticas de convivencia.

La pregunta-guía del ámbito de la gestión organizacional puede formularse así:

¿Cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles ?

Una gestión organizacional responsable puede hacer uso de las herramientas de gestión disponibles para

las empresas en materia de gestión de colaboradores, gobernanza, selección de proveedores, cadena de suministros, medioambiente, entre otros.

Entre las herramientas disponibles tenemos los indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial, la SA 8000, el SGE 21, la guía GRI, la ISO 26000, la ISO 14000, las EMAS (reglamento comunitario de ecogestión y ecoauditoría), entre otras. Adicionalmente, existen una serie de normas internacionales que sirven de guía para la gestión responsable de las organizaciones, como el Pacto Global, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, entre otras.

La universidad deberá prestar particular atención a la articulación de la gestión ambiental con la formación del estudiante en este tema, puesto que la educación es su función central. Asimismo, un tema muy sensible en el ámbito de la gestión organizacional universitaria es la medición de la huella ecológica. Esta podría ser una actividad interesante de conducir desde las asignaturas de las carreras afines.

Además de la gestión de estos cuatro ámbitos, la RSU propone transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar. Un campus responsable representa un excelente laboratorio interno para desarrollar investigaciones socialmente responsables, al mismo tiempo que constituye un modelo ejemplar de coherencia institucional para la formación ética de los estudiantes. Por otro lado, los diversos pro-

gramas sociales en comunidad constituyen el lugar ideal para la formación profesional y ciudadana, y para darle a la enseñanza el significado de servicio solidario que complementa el trabajo desarrollado en las aulas. Asimismo, dichos programas sociales permiten vincular estrechamente las demandas sociales de innovación para el desarrollo con la generación y gestión del conocimiento especializado en forma socialmente pertinente.

De esta manera, tenemos un camino racional que va desde la definición de RSU (responsabilidad por los cuatro tipos de impactos universitarios) hasta la definición de cuatro ámbitos que deben gestionarse sinérgicamente en un proceso de mejora continua.

Ahora bien, este proceso de mejora continua no se activaría sin cambios importantes en la cultura organizacional. Estos cambios suponen el alineamiento de la universidad con su misión, visión y valores, lo que se debe reflejar en una serie de características que distinguen a la universidad socialmente responsable. Entre estas características destacan las siguientes:

1. La institucionalización de la problemática del desarrollo humano sostenible como tema transversal prioritario en todas las carreras.
2. La provisión de medios para formar a los profesores en el enfoque de RSU, además de cuidar la articulación y las transiciones entre disciplinas, al reintegrar los saberes en el marco de la solución de problemas de desarrollo.
3. La orientación de la política de investigación hacia el desarrollo, el diseño y la ejecución de

programas sociales novedosos, la transferencia de saberes y tecnologías hacia la sociedad civil, el apoyo para la solución de problemas de la agenda social (pobreza extrema, fragmentación y discriminación social, corrupción pública, contaminación ambiental, etc.).

4. La autoorganización y autogestión del modo más democrático, transparente y participativo posible para, desde su vida cotidiana, infundir los buenos hábitos de ciudadanía a toda la comunidad universitaria.
5. La promoción del debate público, razonado, ilustrado y participativo frente a los problemas más relevantes que impactan a la sociedad.
6. La transparencia ante la comunicación de los resultados de su gestión con todos los públicos interesados.

3.3 Mecanismos de mejora continua

Como se mencionó anteriormente, existen dos mecanismos de mejora continua de la RSU: (a) la vigilancia de los impactos negativos no deseados con el fin de mitigarlos y (b) la promoción de los impactos sociales y ambientales positivos desde el ejercicio innovador de sus funciones de formación, cognición, participación social y gestión organizacional, en alianza con actores externos.

Estos dos mecanismos de RS representan, por un lado, la gestión de riesgos éticos que surgen de «incongruencias institucionales» y, por otro, las oportunidades de «innovación social para el desarrollo humano de alianzas con actores que actúan en su misma área geográfica de influencia». Estos mecanismos y sus manifestaciones serán considerados en esta guía como los dos pies de la RSU: el pie izquierdo que avanza por la vigilancia interna de los impactos, tanto positivos como negativos, y el pie derecho que avanza por la innovación hacia afuera, con la promoción de impactos sociales y ambientales positivos en la zona de influencia de la universidad. Los dos pies recorren un solo camino para que la institución pueda avanzar. En la figura 7 se grafican estos dos mecanismos de avances progresivos hacia una universidad cada vez más socialmente responsable.

La universidad debe ser consciente del hecho de que ella misma forma parte del problema que quiere resolver y que no está inmune ante las dificultades sociales y ambientales de su contexto, pues, incluso

FIGURA 7. CAMINO DE MEJORA CONTINUA RSU



FUENTE: VALLAEYS (2013). ELABORACIÓN PROPIA.

3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

en su afán de producir impactos positivos, podría generar impactos negativos. Por ejemplo, el estrés que inevitablemente se genera en los estudiantes como resultado de la exigencia académica podría afectar su salud mental. A partir de este conocimiento, la universidad encuentra la voluntad de innovar para formar parte de la solución social anhelada, junto con los actores externos que puedan tener un rol eficaz en este propósito común.

Los impactos negativos que amenazan la pertinencia y la congruencia del trabajo universitario son, en realidad, poderosos aliados que impulsan a despertar, asombrar y motivar acciones para hacer cosas nuevas, creativas e innovadoras, con el fin de cambiar la vida diaria en el campus, en los salones de clase, en los laboratorios de investigación y en la participación social con agentes externos. Estos impactos deben servir como brújula para no caer en la complacencia y, también, para inspirar la producción de impactos positivos.

Mediante estos mecanismos de mejora continua, la RSU logra alinear todos los procesos de la universidad alrededor del propósito ético de la RS. Así, se pasa de promover buenas prácticas a promover una buena organización universitaria. Sin embargo, esto no basta, pues el fin último de la RS es el desarrollo humano sostenible y no solo la ejemplaridad institucional. Por esta razón, no se ha definido la RSU solo en términos de vigilancia de la gestión interna de los impactos universitarios positivos y negativos, sino también como participación de la universidad en alianzas con otros actores de su mismo territorio para la innovación social.

Ahora bien, el horizonte de la RSU lo constituye la ciudadanía universitaria, es decir, la participación de la universidad en su área de incidencia, junto con otras organizaciones socias, para promover una sociedad más justa y sostenible desde el ejercicio de sus propias pericias y especialidades de formación e investigación. Desde una visión de ciudadanía universitaria, como se muestra en la figura 8, la universidad se descentra del proceso de «responsabilización» social, se ubica entre otros actores sociales de importancia, de los sectores públicos y privados, con y sin fines de lucro, y trabaja en el establecimiento de sinergias exitosas para el cumplimiento de las metas del desarrollo justo y sostenible.

Se ha visto que la RSU representa un progreso notable en el cumplimiento del compromiso social de la universidad frente al modelo de la extensión

social que solo conduce a buenas prácticas, al lado de las demás funciones sustantivas de formación e investigación. En efecto, la RSU logra alinear todos los procesos de la universidad alrededor del propósito ético de la RS. De esta manera, se pasa de promover buenas prácticas a promover una buena organización universitaria.

Con el fin de llegar a la ciudadanía universitaria, es preciso identificar los grupos de interés¹: cuáles son, quiénes los conforman, dónde están, cuáles son sus expectativas y qué puede esperar de y aportar a cada uno de estos grupos la institución universitaria.

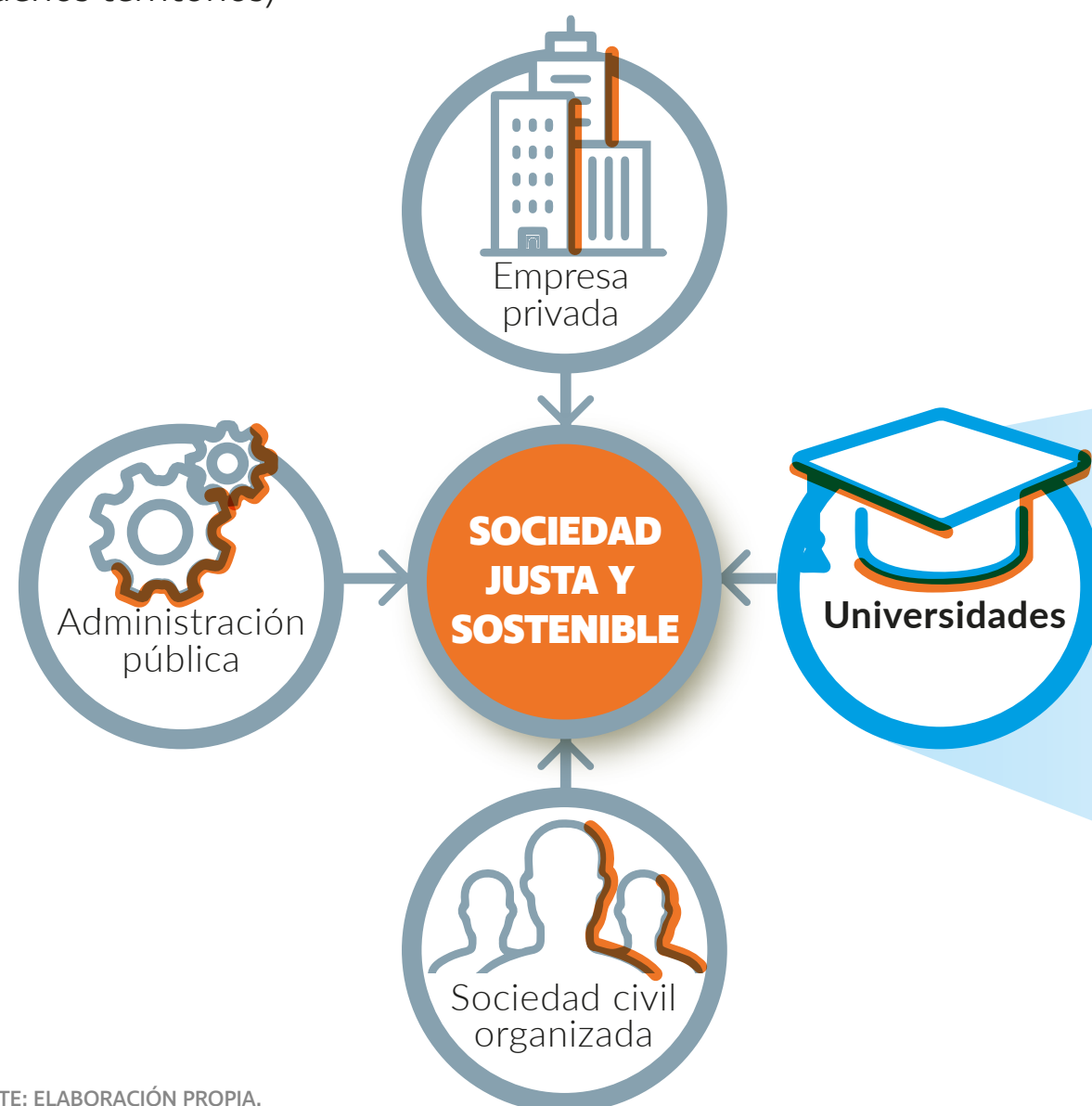
¹ Grupos de interés o «partes interesadas» proviene de la traducción al español del vocablo inglés *stakeholders*.

La RSU logra alinear todos los procesos de la universidad.

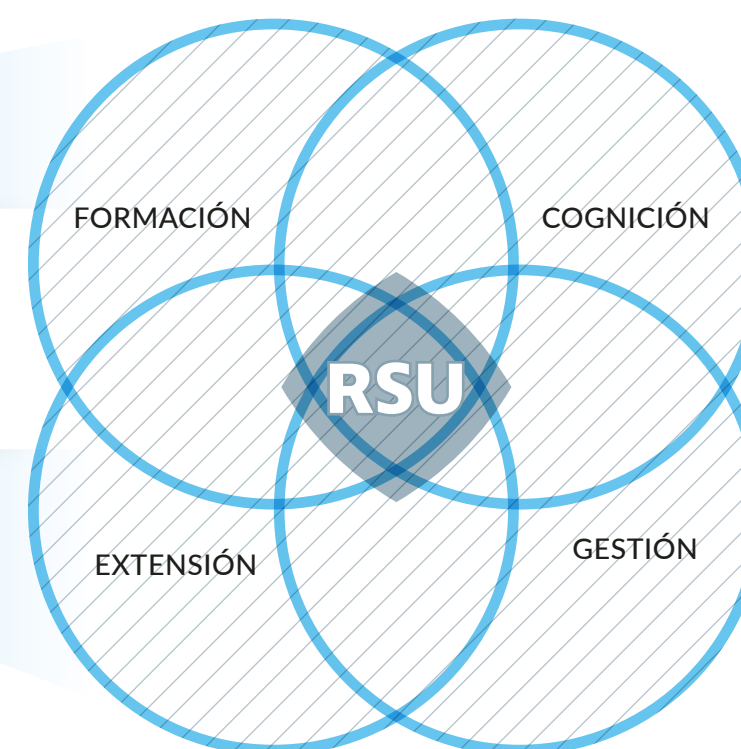
3.1 El sistema de la gestión universitaria responsable

FIGURA 8. HACIA UNA CIUDADANÍA UNIVERSITARIA

Modelo de la ciudadanía universitaria (buenos territorios)



Modelo de la responsabilización (buenas organizaciones)



3.4 Las partes interesadas de la universidad

En el camino que conduce al examen de los impactos de la universidad se encuentra un sinnúmero de fenómenos y personas, desde el cambio climático hasta las cadenas de proveedores, pasando por las personas que trabajan y viven a diario en el campus, los vecinos y los socios de los proyectos de extensión.

Se debe tomar con cuidado el afán de satisfacer las demandas de las partes interesadas de la universidad, porque, como se subraya en la ISO 26000, no todas las expectativas corresponden, necesariamente, a demandas sociales y ambientales legítimas que promuevan el desarrollo humano sostenible.

No obstante, la gestión de la RSU deberá mapear las partes interesadas de la universidad, no solo para no afectar ilegítimamente ciertos grupos, sino también para identificar posibles socios para construir alianzas de mutuo beneficio. Las partes interesadas de la universidad son aquellos grupos o personas que pueden afectar o verse afectados por las actividades y decisiones de la universidad, así como aquellos grupos o personas que pueden potenciar o dificultar las actividades y decisiones de la universidad, sobre todo, los que pueden ser fuente de innovación social y de importante mejora de la universidad y su entorno².

2. Tal enfoque dinámico conduce a la distinción entre las personas con relación formal con la universidad, sobre las cuales esta tiene un poder de acción fuerte (al establecer, cambiar o cortar la relación) y las personas sin relación formal con la universidad, pero que pueden afectar a o ser afectadas por la universidad, aunque esta no tenga un poder de acción directo sobre ellas.

Para el caso específico de las universidades, se reconocen dos grandes categorías de grupos de interés: internos y externos. Los grupos de interés internos son los que están involucrados en el día a día de la gestión universitaria. Este sería el caso, por ejemplo, de los decanos y sus asistentes administrativos. Los grupos de interés externos son todos aquellos no implicados en el quehacer diario de la institución universitaria, como sería el caso de los proveedores de equipos informáticos para las salas de cómputo y los proveedores de alimentos para las cafeterías de la universidad.

Los exalumnos conforman un grupo de interés particular que merece comentario aparte. Este grupo podría ser clasificado como externo o interno según sea el tipo de relación o compromiso que tenga con la universidad. Si los exalumnos están organizados bajo alguna forma asociativa y esta sociedad tiene un compromiso formal con la universidad por el cual recibe, de forma regular, algún tipo de recurso

(financiero, material o humano), la asociación será considerada un grupo de interés interno. Pero si los exalumnos organizados en sociedad no tienen ningún compromiso formal con la universidad y no reciben recursos de esta de forma regular, entonces se trataría de un grupo de interés externo. Lo mismo aplica si los ex alumnos no estuvieran organizados, es decir, en este caso también serían considerados un grupo de interés externo.

El reconocimiento de estas dos categorías de grupos de interés es valioso, en tanto permite reducir el riesgo que tienen las universidades de enfocarse, principalmente, en las relaciones con sus grupos de interés externos, y con ello descuidar la relación con sus grupos internos, que son actores clave en la provisión del servicio educativo y que, por tanto, también tienen expectativas que deben ser atendidas por la universidad.

En las tablas 2 y 3 se listan y describen, con mayor detalle, los grupos de interés internos y externos que suele tener la universidad.

▮ ▸ **TABLA 2. GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS**
▬ ▾

Grupo de interés	Descripción
Estudiantes	Alumnos matriculados en programas regulares de nivel pregrado o posgrado que son el objeto de la función docente que desarrolla la universidad. Pueden asumir diferentes responsabilidades en la gestión universitaria.
Docente investigador	Todos los profesores o investigadores que trabajan bajo contrato laboral en las áreas académicas de formación o investigación. Son los responsables de la formación de los estudiantes o de la generación de conocimiento.
Personal no docente	Todos aquellos que trabajan bajo contrato laboral en tareas administrativas y de soporte para las funciones académicas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

▮ ▮ **TABLA 3. GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS**
▮ ▮

Grupo de interés	Descripción
Proveedores	Personas u organizaciones que suministran productos o servicios a la universidad sin tener un contrato laboral con la institución.
Egresados	Exalumnos de cualquiera de los programas regulares que ofrece la universidad en los niveles de pregrado o posgrado. Los egresados tienen especial interés en que la universidad mantenga la buena reputación ante la sociedad.
Empleadores	Personas y organizaciones que contratan los servicios de los egresados o estudiantes de la universidad y, por lo tanto, tienen interés en la calidad académica de la formación impartida por la universidad.
Organismos del Estado	Poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las universidades desarrollan sus actividades (ministerios, entidades públicas de investigación, municipalidades, etc.).
Beneficiarios y socios de proyectos de extensión	Entidades con las que la universidad interactúa en el marco de convenios o contratos (ONG, otras universidades, gobiernos locales, empresas). Incluye también a los grupos con los que la universidad interactúa en diversos programas y proyectos (asociaciones vecinales, comunidades rurales, poblaciones vulnerables, etc.).

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

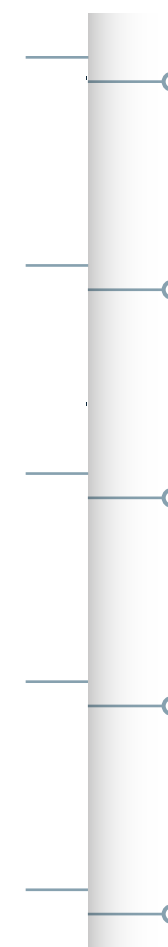
La lista de *stakeholders* presentada en las tablas 2 y 3 no es exhaustiva ni tiene por qué ser la misma para todas las universidades. Cada universidad debe realizar su propio ejercicio de identificación de grupos de interés. Asimismo, la universidad deberá tomar en cuenta que no basta con identificar grandes colectivos como «Estado», «comunidad» u «organización aliada», sino que será necesario reconocer con precisión el grupo específico con el que se interactúa. Así, por ejemplo, si el colectivo es el Estado, será necesario precisar qué dependencia del Estado —ministerio, gobierno regional o municipalidad distrital u otro— es el *stakeholder* relevante. Adicionalmente, y con el propósito de gestionar las relaciones con este grupo de interés, será preciso identificar al representante clave de la dependencia del Estado. Es decir, habrá que reconocer a la persona —autoridad o funcionario/a del ministerio, gobierno regional, municipalidad distrital u otro— que será el interlocutor válido para gestionar las relaciones con la universidad.

Luego de presentar los fundamentos de la RSU, la pregunta que surge ahora es cómo pasar de la teoría a la práctica. Para responder esta pregunta, a partir de los fundamentos hasta aquí expuestos, se presenta una propuesta: la Hoja de Ruta. Esta Hoja de Ruta pretende orientar a las universidades que han decidido transitar por el camino de la RS en el proceso de cambio organizacional requerido para implantar la RSU y ejecutar iniciativas de forma eficaz y eficiente.

LA HOJA DE RUTA DE LA RSU

La Hoja de Ruta de la RSU se soporta en los dos pilares o «pies» de la RSU descritos en la primera parte de esta guía: el pie izquierdo, que se ocupa de la gestión de los riesgos éticos, y el pie derecho, que se encarga de identificar las oportunidades para la innovación social.

Como se recordará, la figura 7, presentada en la primera parte, muestra los movimientos de los dos «pies», que se suceden en paralelo. Para gestionar la RSU es necesario movilizar ambos «pies» o pilares, aunque en la práctica se observe que son pocas las instituciones que avanzan paralelamente sobre uno y otro pie. En efecto, es común encontrar que se privilegie uno de estos dos pilares. Es así que algunas universidades están más enfocadas en la mitigación de impactos negativos que en la innovación para la generación de valor social, mientras que en otras sucede lo contrario.



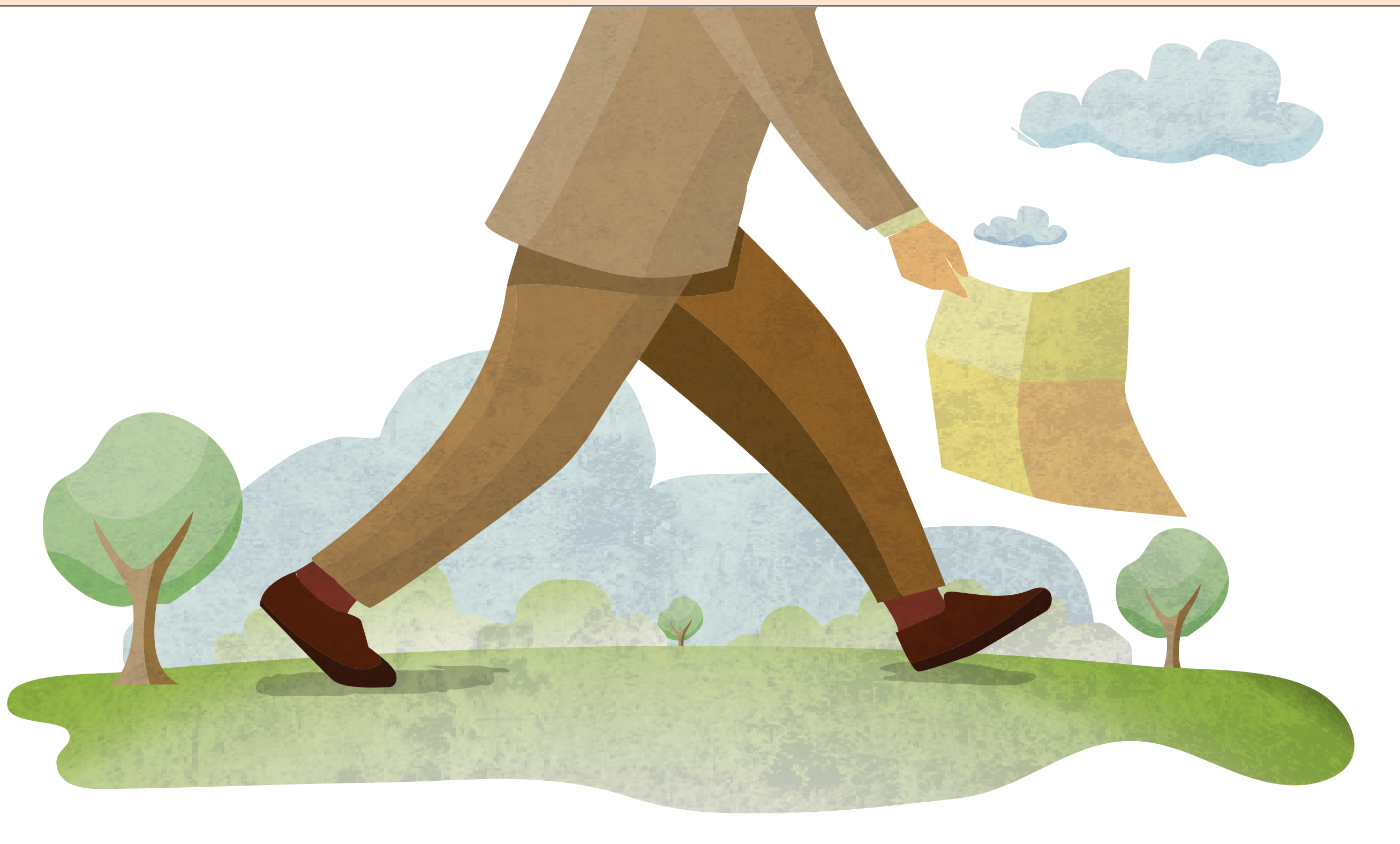


FIGURA 9. LA HOJA DE RUTA DE LA RSU



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Con el propósito de transitar el camino de la RSU con una perspectiva de mejora continua, esta guía propone cinco etapas que se resumen en la figura 9.

Cada una de estas cinco etapas contempla tanto la vigilancia de los impactos negativos y la generación de impactos positivos en la gestión interna (pie izquierdo) como la promoción de los impactos positivos sinérgicos para la innovación social (pie derecho) que genera o podría generar la institución universitaria hacia afuera. El tránsito por estas cinco etapas permitirá poner en práctica la RSU.

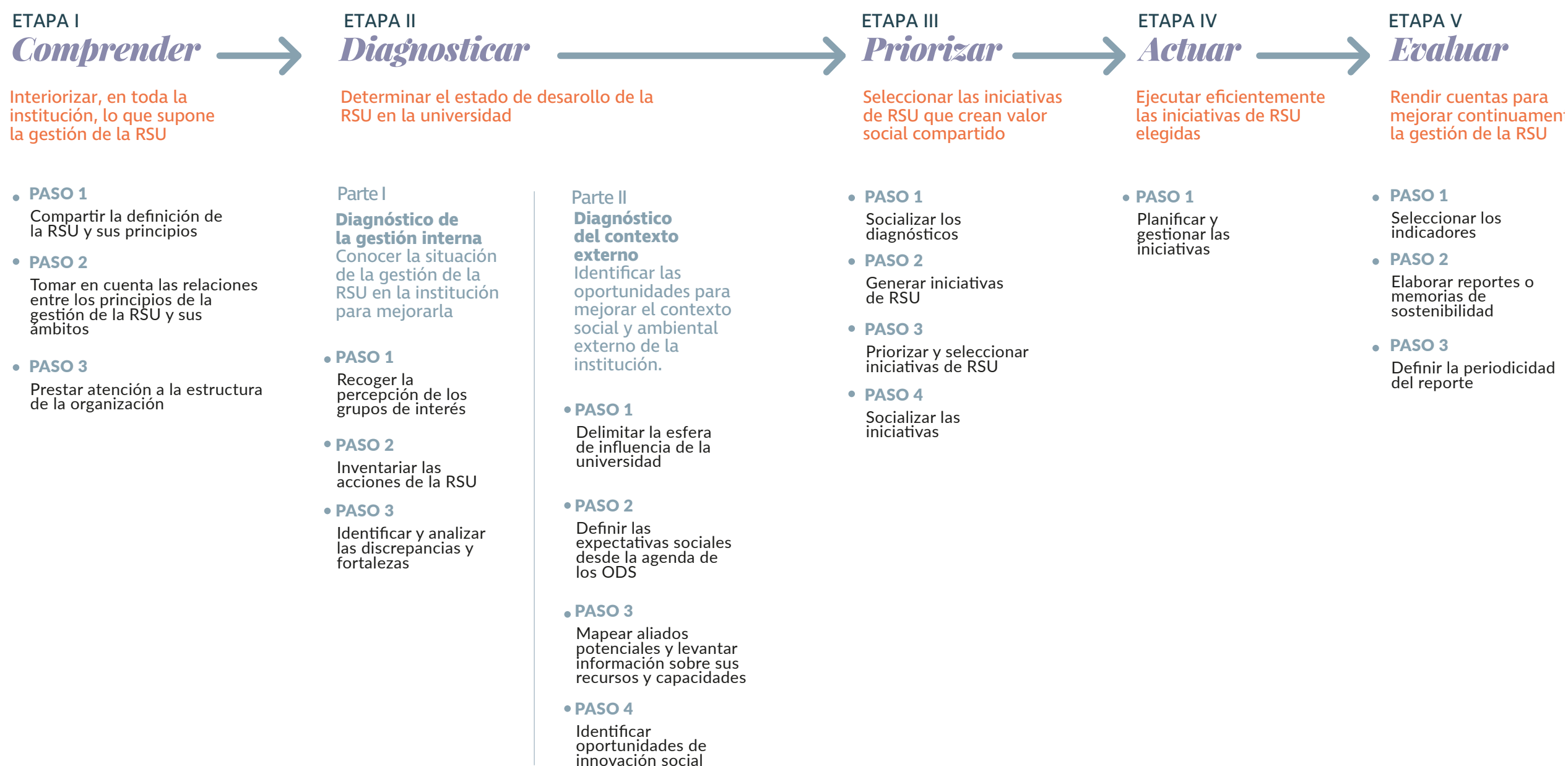
Es importante recalcar que el camino de la RSU es un proceso continuo. Esto quiere decir que llegar a la etapa V no marca el fin del proceso sino un nuevo punto de partida. En la misma figura 9 se muestra gráficamente este concepto de proceso continuo.

Ahora bien, en las siguientes secciones de la guía se describirán una a una las cinco etapas de la Hoja de Ruta y se propondrán pasos que ayuden a superarlas. Los pasos que se presentan en cada etapa son los mismos tanto para la gestión de

los impactos positivos y negativos que se generan en la gestión interna (pie izquierdo) como para la generación de impactos sinérgicos para la innovación social hacia afuera (pie derecho). La única excepción se da en la etapa II, en la que se diferencian los pasos para cada pie: en esta etapa unos pasos se aplicarán para el pie derecho y otros para la vigilancia de los impactos negativos y la gestión de los impactos positivos, que corresponden al pie izquierdo.

TABLA 4. ETAPAS Y PASOS DE LA HOJA DE RUTA DE LA RSU

Con el propósito de facilitar el seguimiento de la Hoja de ruta, en la tabla 4 se resumen los pasos y objetivos de cada una de las cinco etapas que la conforman.



Con el propósito de resaltar algunos temas importantes y de facilitar la aplicación de la Hoja de Ruta, el lector encontrará, a lo largo de esta hoja, los siguientes íconos:

**ATENCIÓN:**

Este ícono llamará la atención del lector sobre algún aspecto que amerita especial consideración.

**TOMAR NOTA:**

Este ícono indicará la presentación de recomendaciones que facilitan el proceso de gestión de la RSU.

**EJEMPLO:**

Este ícono anunciará la presentación de ejemplos que ilustren el proceso de ejecución de la RSU en las universidades.

**ACLARACIÓN:**

Este ícono anuncia definiciones y aclaraciones de términos, conceptos o ideas.

Finalmente, para brindar mayor claridad en el camino que marca la Hoja de Ruta, se presentará, al inicio de cada una de sus cinco etapas, la etapa anterior y la posterior del cuadro de la Hoja de Ruta, lo que permitirá ubicar en qué punto —etapa y paso— se encuentra el lector.

ETAPA I

Comprender

INTERIORIZAR, EN TODA LA INSTITUCIÓN, LO QUE SUPONE LA GESTIÓN DE LA RSU.



La primera etapa de la Hoja de Ruta de la RSU tiene como objetivo que toda la comunidad universitaria y, particularmente, los miembros responsables del proceso de implementación de la RSU, interioricen lo que implica la tarea de gestionarla. La sensibilización y la motivación de los equipos promotores de la RSU son acciones concretas por desarrollar en esta etapa.



La sensibilización es un proceso de comunicación, activo y creativo, que pretende lograr una toma de conciencia respecto a una determinada problemática. La sensibilización debe despertar la conciencia crítica en el individuo y generar un compromiso duradero en relación con el cambio de mentalidades, actitudes o prácticas. La motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

PASO 1

Compartir la definición de la RSU y sus principios

PASO 2

PASO 3

La etapa I de la Hoja de Ruta de la RSU se compone de tres pasos: (1) compartir la definición y los principios que orientan su gestión; (2) tomar en cuenta las relaciones entre los principios de la RSU y los ámbitos de la gestión organizacional y; (3) prestar atención a la estructura de la organización.

El paso 1 de la etapa I de la Hoja de Ruta de la RSU consiste en desarrollar actividades de comunicación para que todos los miembros de la universidad conozcan de qué trata la RSU, así como los objetivos que su organización tiene respecto al tema.

Sin embargo, no basta con dar a conocer una definición, sino que es crucial, también, transmitir los principios que orientan su gestión, es decir, los valores que deben guiar las decisiones estratégicas y la conducta de los miembros de la universidad responsables del proceso de implementación de la RSU y que deben ser inspiradores del comportamiento de quienes conforman la comunidad universitaria. Para orientar la ejecución de la Hoja de Ruta, se deben tener en cuenta los siete principios incluidos en el «Diamante del diseño organizacional socialmente responsable» presentado en la primera parte de esta guía (figura 6): compromiso social, alianzas sinérgicas, transversalidad, proactividad, participación, coherencia y transparencia.



La RSU es la responsabilidad de la universidad de participar en las necesidades de transformación social de su esfera de influencia, mediante la gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión. Ello también implica cuidar los impactos sociales y ambientales negativos que pueda generar, y promover impactos positivos en alianzas territoriales que promuevan el desarrollo humano sostenible.



Para comunicar la definición de RSU y sus principios de gestión se pueden organizar conferencias, cursos de formación, acoger exposiciones, crear mesas de trabajo, talleres lúdicos, campañas promocionales, entre otras actividades. Se puede contar con la tecnología, pero no se debe olvidar que la experiencia vivencial suele ser la más efectiva.

PASO 1

PASO 2

Tomar en cuenta las relaciones entre los principios de gestión de la RSU y sus ámbitos

PASO 3

Luego de comprender el significado de la RSU y compartir sus principios de gestión, se deben tomar en cuenta las relaciones entre los principios de gestión de la RSU y los ámbitos de la gestión organizacional. Con este propósito, y para transversalizar la RS en la organización, deberá operarse un cambio organizacional que afecte todos los ámbitos o elementos de la gestión universitaria.

La transformación de los elementos o ámbitos de gestión se guía por los principios presentados en el paso 1: alianzas sinérgicas, transversalidad, participación, transparencia, coherencia, proactividad y compromiso social. Además, todos los ámbitos de gestión deben estar alineados entre sí, en lo que hemos llamado el «Diamante del diseño organizacional socialmente responsable», presentado gráficamente en la primera parte de esta guía (figura 6).

PASO 1

PASO 2

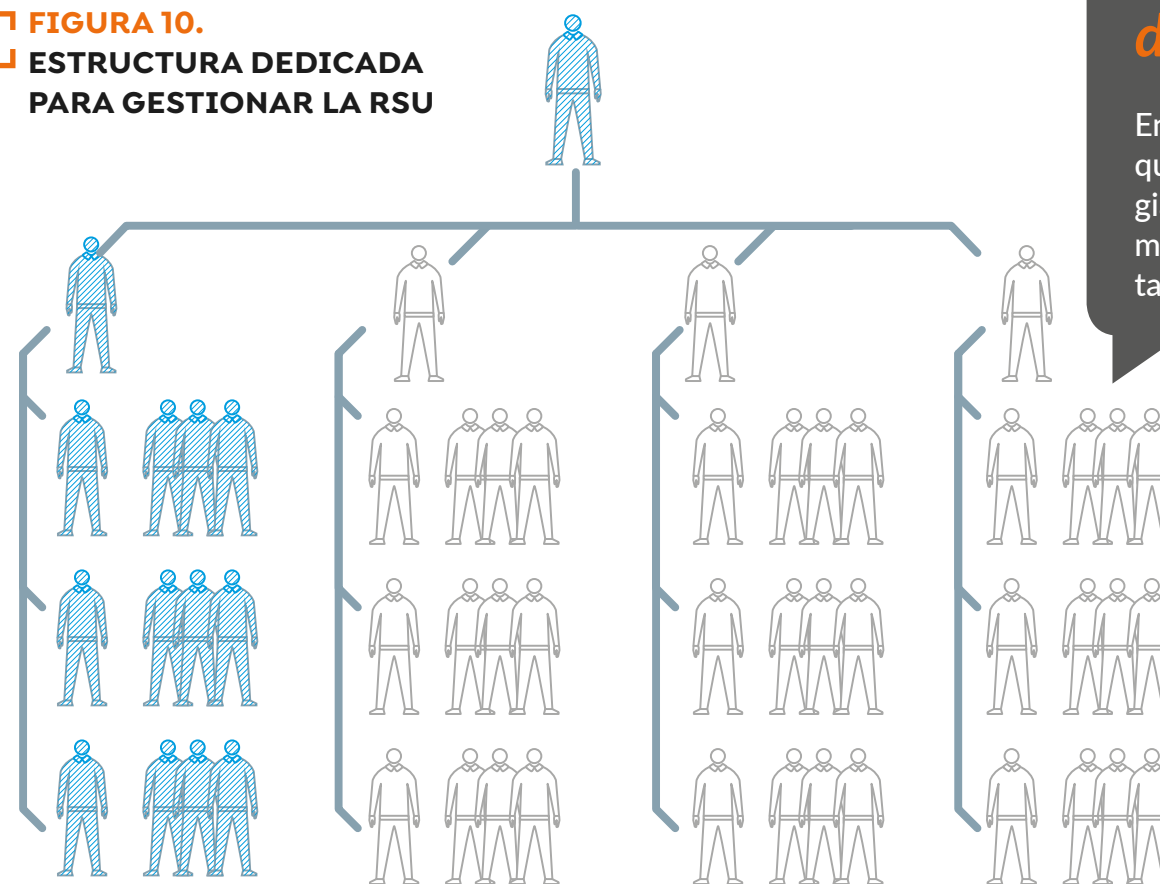
PASO 3

Prestar atención a la estructura de la organización

Después de haber comprendido las relaciones entre los principios de gestión de la RSU y los ámbitos de la gestión organizacional, y para finalizar la primera etapa de la Hoja de Ruta de la RSU, es preciso prestar atención a la «estructura». Las universidades pueden construir su estructura para gestionar la RS de distinta manera. En las figuras 10, 11 y 12 se presentan tres modelos alternativos de estructura que pueden ser inspiradores para gestionar los impactos universitarios.

En el modelo de estructura dedicada, el área encargada de la RSU suele estar integrada por expertos en la materia. La cabeza del área reporta directamente al rector. El problema con este modelo es que aborda la RSU desde un área independiente, lo que puede generar que el tema no se integre en las actividades de las demás. Este modelo pone en riesgo la efectividad de la transversalización.

FIGURA 10.
ESTRUCTURA DEDICADA PARA GESTIONAR LA RSU



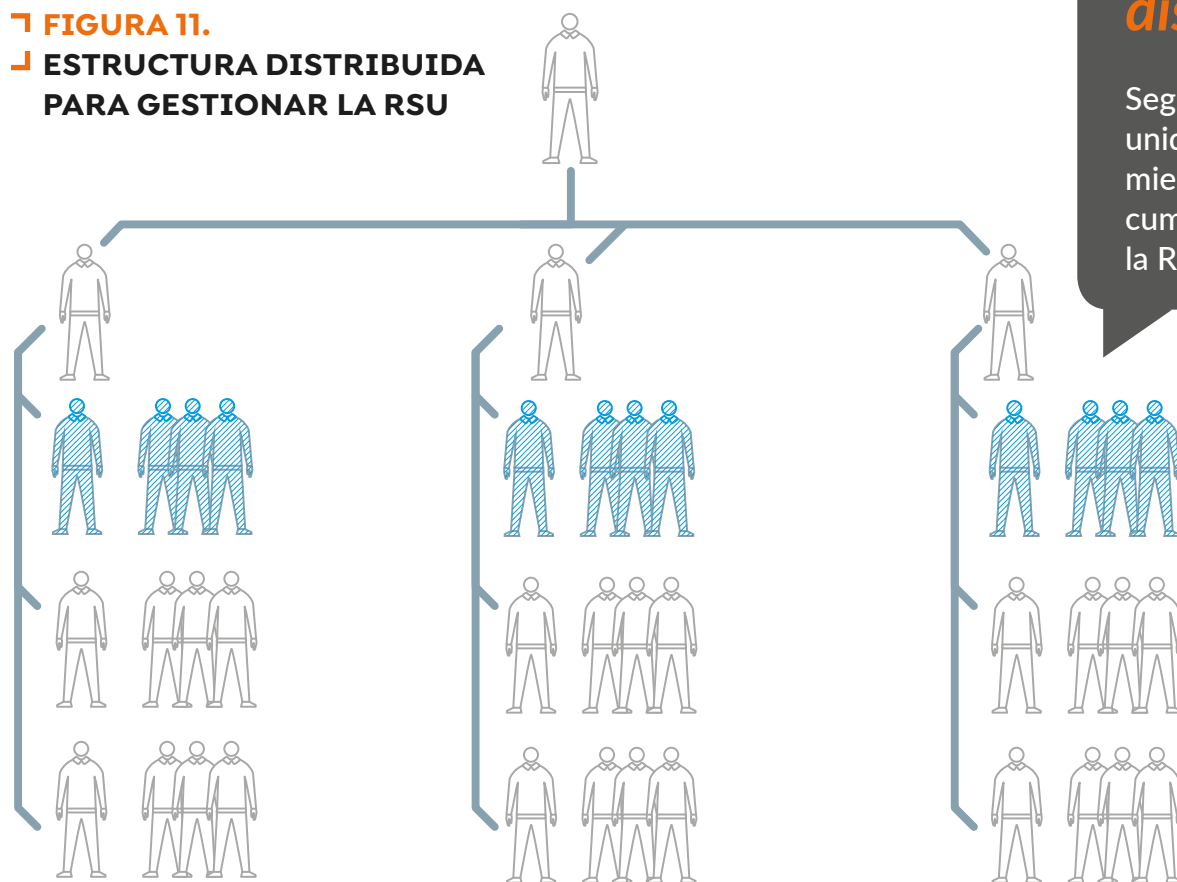
Modelo de estructura dedicada

En este modelo se cuenta con un área separada que define los objetivos y establece las estrategias de RS de la universidad. Esta área es la que monitorea los avances de la institución universitaria en materia de RSU.

FUENTE: MODELO DE ACCENTURE (WWW.ACCENTURE.COM). ELABORACIÓN PROPIA.

En el modelo de estructura distribuida, los especialistas de la RSU reportan al responsable de mayor nivel del área en la que estén asignados y actúan con autonomía, pues no tienen relaciones de dependencia entre sí. Este modelo permite la gestión de la RSU desde equipos especializados en las diferentes áreas funcionales y por ello es llamado el «modelo distribuido». El riesgo de este modelo es la dispersión de actividades y la falta de cohesión global de una política de RSU.

FIGURA 11.
ESTRUCTURA DISTRIBUIDA PARA GESTIONAR LA RSU



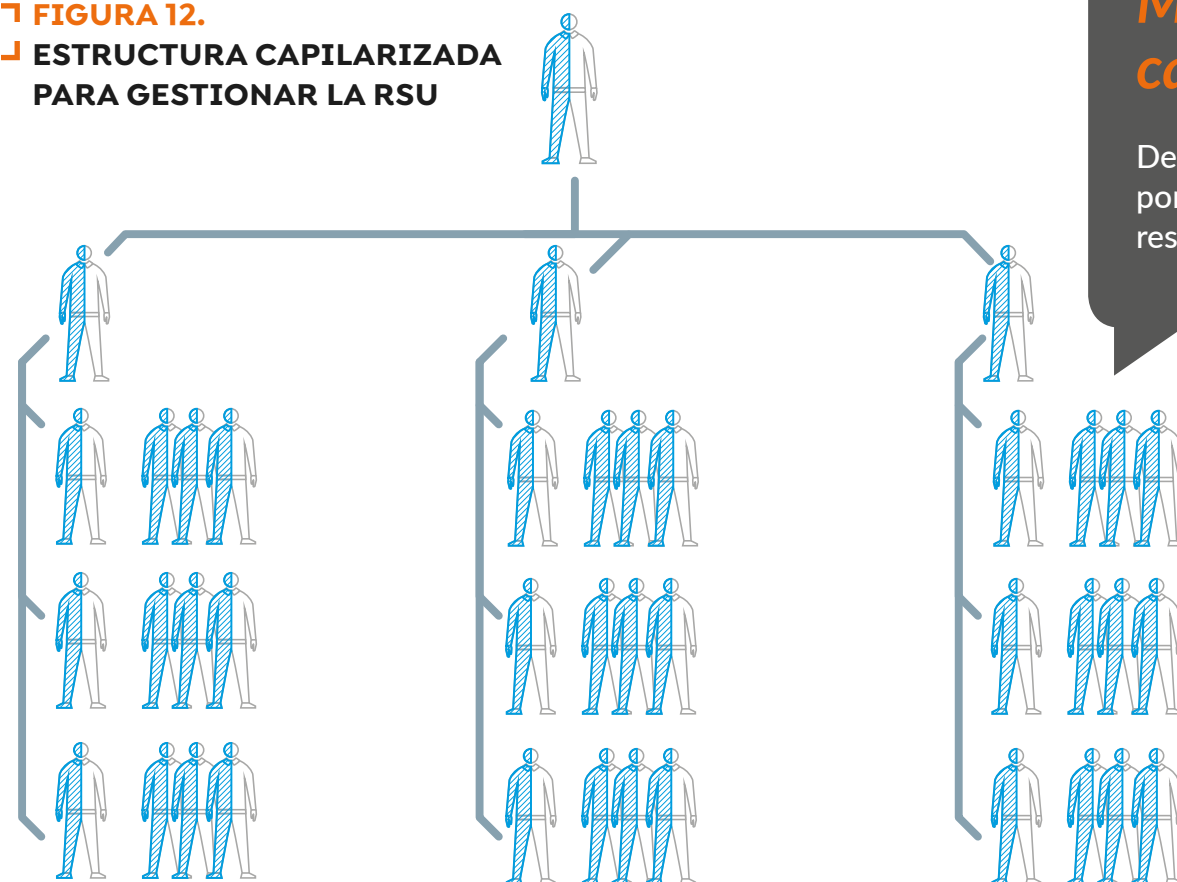
Modelo de estructura distribuida

Según este modelo, cada una de las áreas o unidades de la universidad cuenta, entre sus miembros, con responsables asignados para el cumplimiento de las funciones relacionadas con la RSU.

Según el modelo de estructura capilarizada, la RSU es parte de la descripción del trabajo y responsabilidad de todos los colaboradores de las diferentes áreas. En otras palabras, se requiere contar con personas que comprendan e interioricen el objetivo final de la RSU en su quehacer diario. De otro lado, si bien no se puede afirmar que en todos los casos existe una única mejor estructura para gestionar la RSU, se podría

decir que este sería un modelo aspiracional ideal para las universidades. Para llegar a una estructura capilarizada podría ser necesario adoptar, previamente, otras opciones estructurales que respondan a su contexto y estrategia particular. Además, la estructura organizacional adoptada por cada universidad variará con el tiempo, conforme evolucionen la gestión de la RSU y la propia institución.

FIGURA 12.
ESTRUCTURA CAPILARIZADA PARA GESTIONAR LA RSU



FUENTE: MODELO DE ACCENTURE (WWW.ACCENTURE.COM). ELABORACIÓN PROPIA.

Modelo de estructura capilarizada

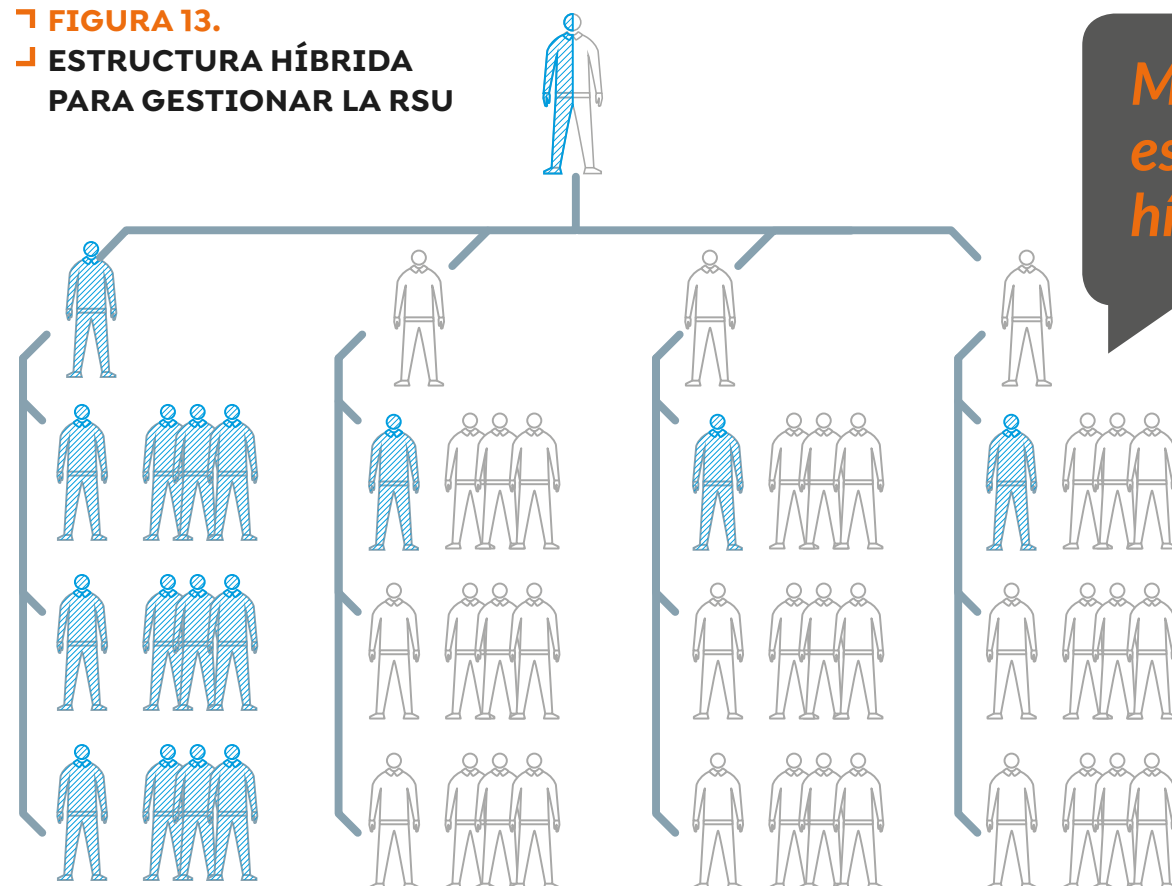
De acuerdo con este modelo, no existe un responsable o área en el nivel institucional que sea responsable de la RSU.

Finalmente, los tres modelos presentados no son los únicos posibles. Las universidades, según su complejidad, podrían incluso crear modelos de estructura «híbrida» que combinen aspectos específicos de los tres modelos señalados.

Una estructura híbrida es muchas veces la mejor respuesta frente a las peculiaridades del contexto interno y externo de la universidad en cuestión. En la figura 13 se presenta un ejemplo, entre varios que podrían darse, de estructura híbrida.

En el caso particular que muestra la figura 13, se tendría una combinación de estructura dedicada con estructura distribuida. De acuerdo con esta figura híbrida, la universidad tendría un área dedicada a la gestión de la RSU (el área de la izquierda coloreada en azul) y, además, contaría con el apoyo formal de personas clave, con dedicación exclusiva y empoderadas, distribuidas en las demás áreas de la organización universitaria.

FIGURA 13.
ESTRUCTURA HÍBRIDA PARA GESTIONAR LA RSU



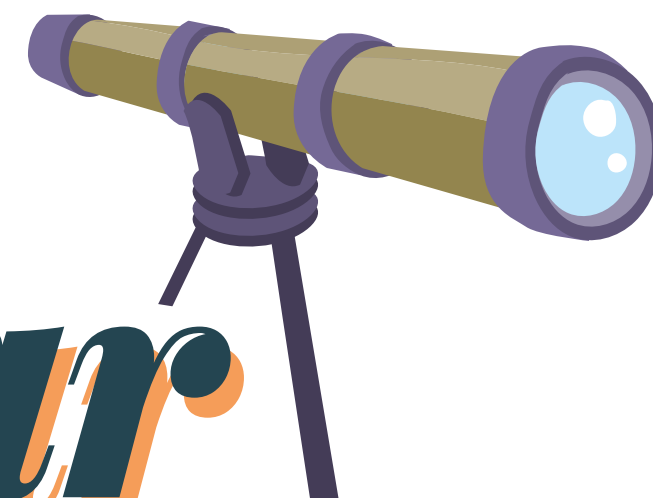
FUENTE: MODELO DE ACCENTURE (WWW.ACCENTURE.COM). ELABORACIÓN PROPIA.



Las organizaciones con mayor nivel de compromiso en cuanto a la RS tienden a definir líneas de reporte cortas entre el equipo de RS y las autoridades más altas. Esta circunstancia facilita un sistema de reporte más frecuente y el compromiso al más alto nivel.

ETAPA II

Diagnosticar



DETERMINAR EL ESTADO DE DESARROLLO DE LA RSU EN LA UNIVERSIDAD.

El propósito de esta etapa es subrayar los impactos negativos, así como las oportunidades de generación de impactos positivos sinérgicos con otros actores de su área de influencia.

Esta segunda etapa de la Hoja de Ruta de la RSU comprende dos partes que pueden abordarse en paralelo: el diagnóstico de la gestión interna de la RSU y el diagnóstico del contexto externo para la innovación social.

El diagnóstico de la gestión interna de la RSU recoge los elementos concernientes al «pie izquierdo» de la RSU, centrado fundamentalmente en la vigilancia de impactos negativos y positivos; mientras que el diagnóstico del contexto externo para la innovación social recoge lo concerniente al «pie derecho» de la RSU, centrado principalmente en la generación de impactos positivos sinérgicos hacia afuera de la institución universitaria.

Para el desarrollo de cada una de estas dos partes de la etapa II, se presentan pasos específicos. Seguirlos permitirá alcanzar los objetivos de esta etapa.

Parte 1

Diagnóstico de la gestión interna de la RSU

Este diagnóstico se enfoca en la identificación de las fortalezas y debilidades en la gestión interna de la RSU, así como en las discrepancias que pueden generar riesgos éticos por incongruencias institucionales.

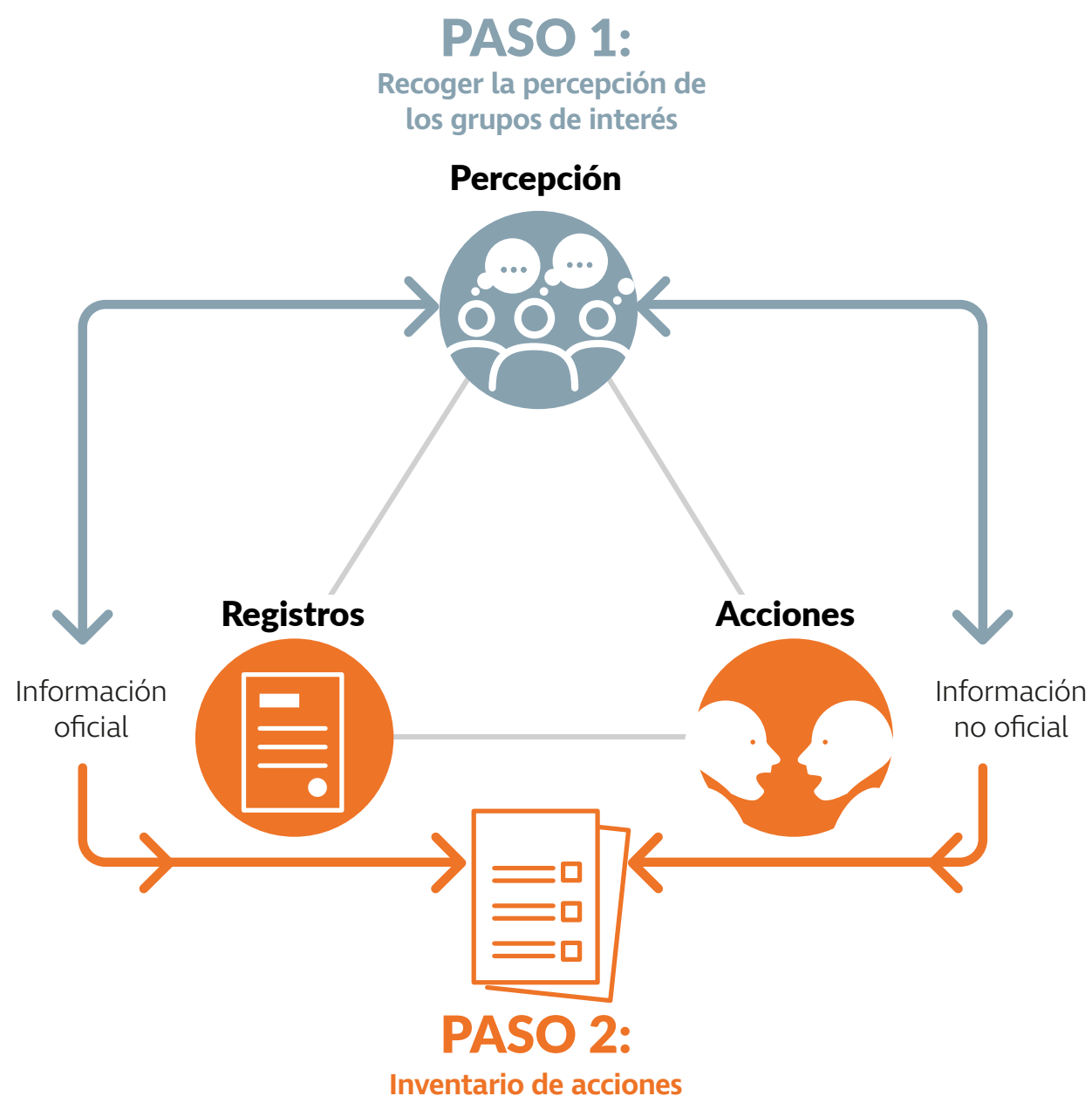
El diagnóstico de la gestión interna de la RSU se compone de tres pasos: (1) recoger la percepción de los grupos de interés, (2) inventariar las acciones de RSU, (3) identificar y analizar las discrepancias y fortalezas. El primer paso —recoger la percepción de los grupos de interés— visibiliza la opinión de los grupos de interés respecto de la actuación de la universidad. El segundo paso —inventariar las acciones de RSU— recoge las prácticas desarrolladas por la universidad en esta materia. El tercer paso —identificar y analizar las discrepancias y fortalezas— distingue las brechas e incongruencias institucionales, así como los puntos fuertes y débiles en la gestión de la RSU.

Para el desarrollo de los pasos 1 y 2 del diagnóstico de la gestión interna de la RSU debe recogerse información de tres fuentes: opinión de los grupos de interés, registros de lo actuado por la institución en RSU y acciones de los miembros individuales de la universidad, como se muestra en la figura 14.



Se entiende por grupo de interés o parte interesada al grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de una organización, en este caso la universidad. Un grupo de interés puede estar vinculado estrechamente con la universidad (docentes, estudiantes...) o, al contrario, tener poco o ningún vínculo directo con ella (proveedores, vecinos, generaciones futuras...).

FIGURA 14.
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR LAS PERCEPCIONES Y ACCIONES DE RSU



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La recopilación de información proveniente de los grupos de interés permitirá descubrir la percepción que cada uno de estos tiene sobre el desempeño de la universidad en la gestión de las diferentes áreas de impacto. El recojo de información procedente de los registros y de los individuos sobre lo actuado por la institución en RSU —inventario de acciones— sirve para visibilizar las distintas actividades que la universidad pone en marcha para atender los temas relevantes en cada una de sus áreas de impacto.

El análisis de los resultados del recojo de las percepciones y del inventario de acciones (pasos 1 y 2) conduce al paso 3 —identificar y analizar las discrepancias y fortalezas—, que es el último paso del proceso del diagnóstico de la gestión interna de la RSU. De forma específica, la información recogida de las tres fuentes citadas —grupos de interés, registros de información oficial y no oficial provenientes de los miembros de la comunidad universitaria— debe ser procesada y analizada en el paso 3. Cabe precisar que los pasos 1 y 2 idealmente deben ser ejecutados de forma paralela, aunque también es posible llevarlos a cabo en cualquier orden secuencial.

A continuación, se presenta, con mayor detalle, cada uno de los pasos que componen el diagnóstico de la gestión interna de la RSU.



Se deberá designar un responsable de conducir el diagnóstico de la gestión interna de la RSU, que podrá ser un individuo o un equipo, el cual deberá contar con el respaldo de la alta dirección.

PASO 1

Recoger la percepción de los grupos de interés

PASO 2

PASO 3

El propósito del paso 1 es recoger la opinión o percepciones de los distintos grupos de interés respecto de la gestión de cada uno de los cuatro tipos de impacto del quehacer universitario. Para levantar esta información, la guía propone algunos cuestionarios que se encuentran en los anexos y que se presentan, organizados por áreas de impacto de la universidad y grupos de interés, en la tabla 5A.

Cada intersección de la tabla 5A indica el número de anexo al que debe dirigirse el usuario de esta guía para identificar el cuestionario que contiene las preguntas relevantes que permiten medir la percepción de un grupo de interés particular respecto de las distintas áreas de impacto de la gestión universitaria. Así, por ejemplo, en la tabla 5A se indica que en el anexo 1 se encuentran las preguntas sobre el área de impacto «Formación» dirigidas al grupo de interés «Estudiantes».

La información recogida acerca de la percepción de los diferentes grupos de interés tendrá mayor relevancia en la medida en que se logre recoger la opinión de una muestra representativa de la población investigada.

Se debe anotar que, si bien en los anexos de esta guía se propone una serie de cuestionarios que contienen preguntas dirigidas a grupos de interés específicos, por área de impacto, cada institución deberá decidir a qué grupos dirigirse y qué preguntas formular. Lo que le conviene a cada institución dependerá de su situación y objetivo particular.

TABLA 5A. INSTRUMENTOS PARA RECOGER LAS PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DESGLOSADAS POR ÁMBITOS

GRUPOS DE INTERÉS	ÁMBITOS DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE			
	Formación	Cognición	Gestión organizacional	Participación social
Estudiantes	Anexo 1		Anexo 2	Anexo 3
Personal docente –investigador, extensionista	Anexo 4	Anexo 5	Anexo 6	Anexo 17B
Personal no docente			Anexo 8	Anexo 9
Proveedores			Anexo 10	
Egresados	Anexo 11			
Empleadores	Anexo 12			
Beneficiarios de proyectos de extensión				Anexo 13

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una vez aplicados los cuestionarios propuestos en la tabla 5A, se procederá a organizar la información recogida para procesarla. En la tabla 5B se presentan, a manera de ejemplo, los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios de percepción.

El ejemplo presentado en la tabla 5B recoge, únicamente, el resultado de aplicar una misma pregunta a dos grupos de interés distintos (estudiantes y personal docente-investigador) y solo para el área de impacto «formación». El proceso completo de aplicación de los cuestionarios culminará con datos similares para cada una de las preguntas que la universidad decida formular.

▮ ▮ TABLA 5B. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE PERCEPCIÓN DESGLOSADOS POR GRUPOS DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS	ÁMBITO: FORMACIÓN	
	Pregunta	Respuesta
Estudiantes	La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en desacuerdo: 5% • Parcialmente en desacuerdo: 5% • Ni en desacuerdo ni de acuerdo: 0% • Parcialmente de acuerdo: 15% • Totalmente de acuerdo: 75% • No sabe/no conoce: 0%
Personal docente – investigador	La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en desacuerdo: 0% • Parcialmente en desacuerdo: 0% • Ni en desacuerdo ni de acuerdo: 0% • Parcialmente de acuerdo: 20% • Totalmente de acuerdo: 80% • No sabe/no conoce: 0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

PASO 1

PASO 2

Inventariar las acciones de la RSU

PASO 3

El objetivo de este paso es recoger y registrar los programas o iniciativas desarrolladas por las distintas unidades de la universidad para mitigar los impactos negativos que se estén produciendo o promover los positivos. Cabe destacar que este inventario debe recoger tanto los programas formales, cuyos resultados son explícitamente registrados y evaluados por la universidad, como aquellos logrados por iniciativas individuales que no son registradas ni evaluadas formalmente por la institución universitaria.

En vista de la variedad de informantes que intervienen en la elaboración del inventario de iniciativas, lo más recomendable es que este se realice participativamente. Para ello se requiere contar con un mecanismo efectivo que promueva la incorporación de todas las iniciativas promovidas individualmente.



Ejemplos de iniciativas individuales no registradas por la universidad

Ejemplo 1: Con el propósito de mitigar el impacto ambiental del transporte que genera la actividad de la universidad, los profesores se organizan para hacer carpooling. Esta actividad no es registrada por los jefes de unidad ni es evaluada ni retribuida.

Ejemplo 2: El rector de la universidad hace un pedido específico a un profesor en quien confía y sabe de su sensibilidad social para que atienda la solicitud de una ONG que, a través de la mejora de la calidad de la oferta educativa, busca desarrollar las capacidades de los jóvenes que viven en zonas de pobreza. El rector no provee recursos materiales ni humanos ni exige rendición de cuentas por parte del colaborador.



Para que el inventario de iniciativas sea lo más completo posible es fundamental un trabajo previo de difusión de la RSU y sus principios, etapa 1 de la Hoja de Ruta. Ello facilitará que los actores individuales identifiquen si las iniciativas que desarrollan pueden considerarse RSU. Para identificar las iniciativas no registradas se podría, por ejemplo, organizar un concurso.

TABLA 6A. OBJETIVOS RELEVANTES QUE GUÍAN EL INVENTARIO DE ACCIONES POR ÁMBITO DE GESTIÓN RESPONSABLE

ÁMBITO	Gestión organizacional (Anexo 14)	Formación (Anexo 15)	Cognición (Anexo 16)	Participación social (Anexo 17A)
OBJETIVOS	Gestión humana responsable	Inclusión de la RS en los planes curriculares	Incorporación de problemas sociales y ambientales en la agenda de investigación	Proyección social en la docencia e investigación
	Proveedores social y ambientalmente responsables	Metodologías de aprendizaje basadas en la solución de problemas	Interacción de conocimiento entre disciplinas y actores	Diseños participativos de proyectos con incidencia social
	Promoción de la inclusión en todas sus formas	Oferta formativa relevante para el contexto	Incidencia social favorable	Contribución al desarrollo y empoderamiento de la comunidad
	Comunicación interna y marketing responsables			
	Buen gobierno universitario			
	Gestión ambiental responsable			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN AUSJAL (2014), VALLAEYS ET AL. (2009, 2014), VALLAEYS (2018B), VALLAEYS Y SOLANO (2018).

Con el propósito de orientar y facilitar la tarea de identificar las iniciativas que irán en el inventario, se presenta, en la tabla 6A, una lista de objetivos desglosados por ámbito de gestión socialmente responsable. Los anexos 14, 15, 16 y 17 ofrecen una lista de indicadores sobre los asuntos relevantes para ser «inventariados» en cada objetivo. Cabe precisar que la lista de objetivos de la tabla 6A, así como los indicadores de los anexos correspondientes, no son exhaustivos; solo pretenden orientar al usuario de esta guía para que elija los objetivos más relevantes en relación con la realidad de su universidad y desarrolle los indicadores más adecuados para medirlos.

Todos los objetivos listados en la tabla 6A son relevantes para la gestión de la RSU. Sin embargo, cada institución universitaria, según su misión y objetivos, puede definir previamente la «importancia relativa» que le otorgará a cada uno de ellos. En función a esa importancia relativa y a los recursos disponibles para el levantamiento de la información, cada universidad puede decidir cuán exhaustiva será en su producción de indicadores sobre los asuntos por inventariar en cada objetivo. Además, si lo considera pertinente, podría incluso ampliar las listas de indicadores propuestos en los anexos 14, 15, 16 y 17A.

**TABLA 6B. MEDICIÓN DE INDICADORES E INICIATIVAS NO REGISTRADAS
DESGLOSADOS POR ÁMBITOS DE GESTIÓN RESPONSABLE**

ÁMBITO	Objetivo	Indicador	Fuente de información	Resultado de la medición	Iniciativas inventariadas
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Promoción de la inclusión en todas sus formas	Estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la universidad debido a su situación económica	Registros oficiales	8% del universo de estudiantes de pregrado	<ul style="list-style-type: none"> Programa de becas y ayudas para alumnos con discapacidad Fondo de ayuda para el intercambio estudiantil
FORMACIÓN	Integración de la RS en los planes curriculares	Peso que tienen en las mallas curriculares las asignaturas obligatorias que abordan temas de RS y desarrollo sostenible	Registros oficiales	15%	3 asignaturas obligatorias en la Facultad de Medicina
COGNICIÓN	Incorporación de problemas sociales y ambientales en la agenda de investigación	Existe una agenda priorizada de investigación en la universidad que asegura la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible	Registros oficiales (manuales de políticas y procedimientos)	Sí	5 proyectos inscritos con recursos asignados por la universidad
			Iniciativas individuales no registradas oficialmente	---	1 taller de investigación con alumnos sin recursos asignados
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Contribución al desarrollo y empoderamiento de la comunidad	Convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental	Registros oficiales (convenios firmados)	7 convenios	Convenios firmados con 3 municipalidades distritales, 2 gobiernos regionales y 2 ONG ambientalistas para la gestión de residuos sólidos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la tabla 6B se muestra, en forma de ilustración, el resultado final que se podría obtener luego de procesar la información recogida para el inventario de iniciativas. Se han incluido solo algunos objetivos que corresponden a las

distintas áreas de impacto de la gestión universitaria. La tabla muestra el indicador, los resultados obtenidos para ese indicador y una lista de iniciativas inventariadas, estén o no formalmente registradas.



La importancia es relativa: lo que tiene importancia para una persona, organización o país puede no tenerla para otra persona, organización o país.

El principio de materialidad o importancia relativa, que se aplica en contabilidad, considera que un hecho o evento es importante si, por sí mismo, puede hacer cambiar de opinión a una persona sensata. Si se aplica este principio a la selección de los temas relevantes para la realización del diagnóstico de la gestión de la RSU, el criterio será elegir aquellos temas cuyo conocimiento o desconocimiento, por parte de los líderes de la gestión universitaria, puede afectar las decisiones estratégicas institucionales que estos tomen.

Los ejemplos mostrados en la tabla 6B corresponden, únicamente, a un objetivo para cada uno de los tipos de impacto. Este objetivo se ha tomado de la tabla 5A. Asimismo, para cada uno de estos objetivos se ha elegido un solo indicador y para cada indicador, un solo dato que lo ilustra.



Un indicador es una medida que resume o que se refiere a una magnitud con la que se recoge un conjunto de parámetros o atributos sobre un tema en particular. Los indicadores que se utilizan pueden ser de tres tipos: un porcentaje, un número o una respuesta afirmativa o negativa sobre la existencia de un determinado registro de información.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

Identificar y analizar las discrepancias y fortalezas

Recogidas las percepciones de los grupos de interés sobre la gestión de los impactos universitarios (paso 1) e inventariadas las iniciativas llevadas a cabo en la institución (paso 2), será necesario analizar esos datos y extraer conclusiones a través de lo que se ha denominado «identificación de las discrepancias y fortalezas en la gestión de la RSU». Esta identificación incluye develar las causas que generan las discrepancias y las oportunidades para escalar el impacto positivo o mitigar impactos negativos que surjan a partir de las fortalezas.

Para lograr una identificación de discrepancias y fortalezas completa, es preciso seguir un proceso. Así, luego de ordenar las discrepancias y fortalezas encontradas, habrá que contrastarlas con los resultados obtenidos en el recojo de percepciones de los grupos de interés (paso 1) y en el inventario de iniciativas (paso 2). Además, estos resultados deberán contrastarse con los objetivos estratégicos de la institución.



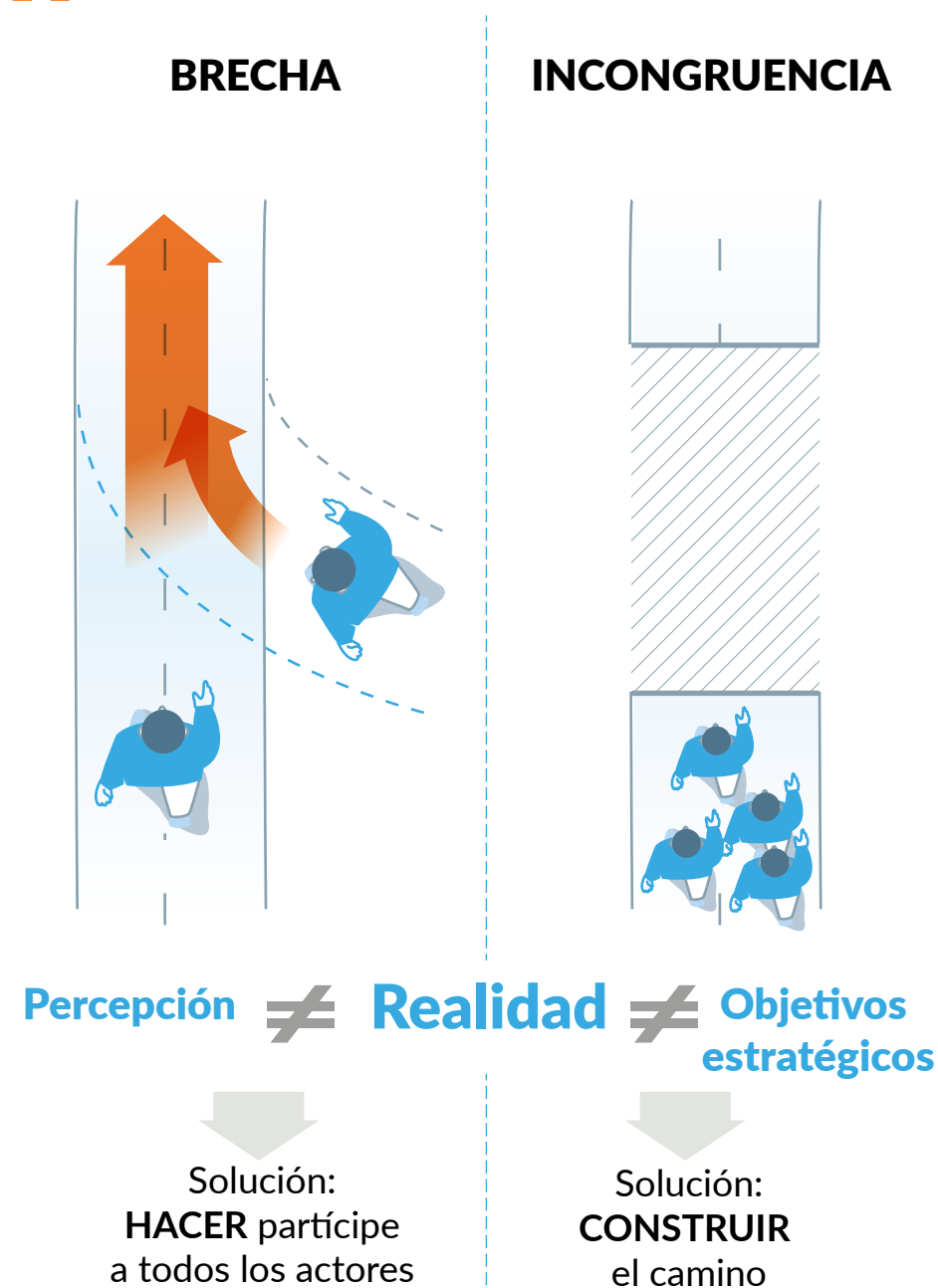
Los objetivos estratégicos son los fines que se propone alcanzar la institución universitaria en el largo plazo. Estos se desprenden de la misión y visión institucional.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios de percepción (tabla 5B) y de la medición de indicadores e iniciativas inventariadas (tabla 6B) ilustran el tipo de información de la que dispondremos para proceder con el paso 3. Esta información, junto con los objetivos estratégicos, será la materia prima para la identificación y el análisis de discrepancias y fortalezas.

Se entiende por «discrepancia» la diferencia que existe entre los propósitos institucionales declarados (objetivos estratégicos) y la práctica de la institución universitaria. Las discrepancias pueden ser de dos tipos: brechas e incongruencias. La figura 15 pretende aclarar gráficamente el significado y las diferencias que existen entre estos dos tipos de discrepancias.

Como se observa en la figura 15, la «brecha» es la discrepancia que existe entre la percepción de los grupos de interés y las iniciativas de RSU llevadas a cabo por la universidad —estén o no formalmente registradas— en cada una de las áreas de impacto. Por otro lado, una «incongruencia» es la discrepancia encontrada entre los objetivos estratégicos institucionales (lo que la universidad declara que va a hacer y promover) y las iniciativas realmente emprendidas por la universidad. La incongruencia es, por tanto, una contradicción entre lo que se dice y lo que se hace.

FIGURA 15. TIPOS DE DISCREPANCIAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



BRECHA: según las encuestas de percepción, los actores de la universidad (alumnos, docentes, personal administrativo) no consideran que su institución promueva la RSU. Sin embargo, la realidad demuestra que la universidad está realizando actividades de RSU de forma continua y sostenida con sus diversos grupos de interés.



INCONGRUENCIA: la universidad tiene como objetivo estratégico la RSU. Además, tiene políticas establecidas para su gestión. Sin embargo, no destina recursos (humanos, financieros o materiales) para el desarrollo de proyectos sociales con alto impacto en la comunidad.

Además de las discrepancias —brechas e incongruencias— que se presentan en la gestión universitaria, también hay «fortalezas», que habrá que convertir en oportunidades de mejora. La fortaleza significa un buen desempeño en los temas relevantes para la RSU listados en el anexo 5A. Asimismo, existen fortalezas cuando se alinean las percepciones e iniciativas con la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Una vez identificadas las brechas y las incongruencias, será preciso identificar las causas que las moti-

van. Las brechas se pueden originar, por ejemplo, en errores en la convocatoria a los actores de la RSU, fallas en la transversalización de la RSU, deficiencias en la promoción o comunicación de la RSU dentro del campus universitario, entre otras causas. Las incongruencias —que evidencian desalineamiento entre la práctica de la RSU y los objetivos estratégicos, o ineficiencias e ineficacias en la implementación de las iniciativas— podrían originarse en la falta de sensibilización y capacitación de las autoridades, en fallas de gestión en alguno de los seis elementos que componen el diamante del diseño organizacional

—estrategia, estructura, procesos, personas, incentivos y cultura (figura 6)— o, incluso, en errores en la planificación y ejecución de las iniciativas como, por ejemplo, una inadecuada asignación presupuestal.

Para clarificar el proceso de identificación de brechas y sus causas, se propone un formato y se presenta un ejemplo en la tabla 7A. Con la identificación de brechas y sus causas se busca controlar mejor los posibles impactos negativos, así como promover la generación de impactos positivos.



FORTALEZA: uno de los objetivos estratégicos de la universidad XY, que imparte carreras vinculadas a la educación, es la generación de conocimiento apropiado para el contexto local (objetivo estratégico declarado por la universidad). Los *stakeholders* externos están de acuerdo, en un 90%, en que la universidad XY aporta conocimiento a la sociedad (se concluye de las per-

cepciones levantadas). Finalmente, en los últimos dos años, sus profesores han presentado cinco publicaciones sobre el tema que han servido como insumo para el debate público en torno a la política educativa (registrado en el inventario). En este ejemplo se puede notar un alineamiento entre percepciones, iniciativas y objetivos estratégicos; lo que significa una fortaleza.

TABLA 7A. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y SUS CAUSAS DESGLOSADAS POR ÁMBITOS DE GESTIÓN RESPONSABLE

ÁMBITO	RESULTADOS DEL INVENTARIO (iniciativas inventariadas e indicadores)	RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO (lo percibido por los grupos de interés)	CAUSAS POSIBLES DE LAS BRECHAS (análisis de brechas)
FORMACIÓN	La participación estudiantil está contemplada en el Estatuto y en el reglamento de estudios.	Los estudiantes consideran que no participan en las decisiones que los afectan.	Procesos y trámites engorrosos desalientan la participación estudiantil.
COGNICIÓN	El 60% de los proyectos de investigación integran el aporte de distintas perspectivas disciplinarias.	Los docentes mencionan que los proyectos multidimensionales no suelen contar con la colaboración de profesores de diferentes disciplinas.	Fallas en la comunicación hacia los profesores respecto de la conformación de los equipos de investigación.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Se contemplan espacios de participación en los planes de funcionamiento anual, que incluyen a los estudiantes.	Los estudiantes perciben que sus demandas no son tenidas en cuenta.	El proceso para tramitar una demanda de los estudiantes es muy engorroso.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Constantemente se lanzan convocatorias dirigidas «a toda la comunidad universitaria» para que sus miembros participen en proyectos de proyección social.	El personal administrativo no participa en los proyectos de proyección social.	Los requerimientos para la participación en los proyectos sociales no contemplan las restricciones horarias del personal administrativo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para clarificar el proceso de identificación de incongruencias, así como las causas que las producen, se propone un formato y se presenta un ejemplo en la tabla 7B . La identificación de incongruencias y su origen abre la posibilidad de reducir los riesgos éticos y, como consecuencia, controlar mejor los impactos negativos, con lo que se propicia, a su vez, la producción de impactos positivos.

Finalizado el análisis de las inconsistencias (brechas e incongruencias) se deben identificar también los elementos valiosos que emergen, es decir, visibilizar las fortalezas. El valor de identificar las fortalezas radica en que, a partir de estas, surgen oportunidades de mejora para potenciar los impactos positivos que la universidad ya produce y para controlar impactos negativos que, involuntariamente, ha podido pasar por alto.

Para esclarecer el proceso de identificación de fortalezas de la universidad en la vigilancia de los impactos negativos y en la producción de los impactos positivos, se propone un formato y se presenta un ejemplo en la tabla 7C. Como se podrá apreciar en esta tabla, a partir del aprovechamiento de las fortalezas, alineados con los objetivos estratégicos, surgen oportunidades de mejora, tanto en el nivel de gestión de impactos negativos como en la gradación de impactos positivos.

▮ ▮ TABLA 7B. IDENTIFICACIÓN DE INCONGRUENCIAS Y SUS CAUSAS
▮ ▮ DESGLOSADAS POR ÁMBITOS DE GESTIÓN RESPONSABLE

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (declarados y publicados)	RESULTADOS DEL INVENTARIO (iniciativas inventariadas e indicadores)	CAUSAS DE LAS INCONGRUENCIAS (análisis)
FORMACIÓN	Formar profesionales líderes con alta sensibilidad social que contribuyan al desarrollo humano y sostenible del país.	Solo el 5% de las asignaturas incorpora temas relativos a la problemática social o ambiental o incluyen programas o iniciativas que contribuyan a sensibilizar a los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de profesores desconoce los temas vinculados a la problemática social o ambiental. • No se incluyen criterios de sostenibilidad en la contratación de profesores ni en la evaluación de ascensos.
COGNICIÓN	Producir conocimiento riguroso y de alto impacto para la realidad nacional.	No se tienen líneas o grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental del país.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de incentivos docente no incluye el impacto de la investigación en la realidad nacional. • La importancia prioritaria que se atribuye a <i>rankings</i> internacionales que no contemplan el impacto social de la investigación.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Contar con el personal más capacitado e idóneo para asegurar un servicio educativo de calidad.	No se aplican encuestas periódicas de satisfacción laboral ni de clima laboral.	Existen incentivos negativos que castigan la identificación de quejas o demandas insatisfechas provenientes del público al que atiende la universidad.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en proyectos que beneficien a las poblaciones más vulnerables.	Solo el 4% de programas o proyectos de extensión social desarrollados por la universidad están asociados con poblaciones vulnerables.	No existen incentivos que promuevan la participación de los miembros de la comunidad universitaria en proyectos sociales dirigidos a las poblaciones vulnerables.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

**▮ ▮ TABLA 7C. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y LAS OPORTUNIDADES DESGLOSADAS
▮ ▮ POR ÁMBITOS DE GESTIÓN RESPONSABLE**

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (declarados y publicados)	FORTALEZAS (análisis de las iniciativas inventariadas, indicadores y percepción de grupos de interés)	OPORTUNIDADES (análisis)
FORMACIÓN	Generar impacto en la sociedad con la oferta formativa adaptada a las necesidades del país.	Los egresados que ingresan al mercado laboral son técnicamente competentes.	Transversalizar la RS en la currícula universitaria de todas las carreras que ofrece la universidad para que, además de ser competentes técnicamente, promuevan el cambio social.
	Innovar en las metodologías de enseñanza-aprendizaje.	Existen iniciativas lideradas por profesores para promover el análisis y la reflexión crítica de los estudiantes.	Ofrecer incentivos atractivos para institucionalizar la práctica de implementar cambios novedosos en sus metodologías de enseñanza con miras a promover el aprendizaje participativo y relevante de los estudiantes.
COGNICIÓN	Producir investigación rigurosa, relevante y de alto impacto.	Se promueve la producción de conocimiento que contribuya a la solución de los principales problemas sociales y ambientales del país.	Transferir el conocimiento generado a los funcionarios públicos a través de servicios de consultoría.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Atraer, desarrollar y retener el capital humano.	Existe un sistema de incentivos que promueve la participación del <i>staff</i> administrativo en proyectos sociales.	Orientar la participación del <i>staff</i> administrativo hacia proyectos de largo aliento cuyo impacto pueda ser medido.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Generar modelos de cooperación y alianzas para responder a los retos de la formación y desarrollo de la sociedad.	Lograr la participación de profesores en el desarrollo de proyectos comunitarios.	Captar recursos de fuentes nacionales (dependencias del gobierno, ONG) e internacionales (fondos de cooperación) destinados a proyectos sociales para canalizarlos hacia los profesores como un incentivo para que se involucren con el desarrollo de proyectos sociales.



Para la identificación de las brechas e incongruencias y sus causas y, de las fortalezas y las oportunidades que se derivan de estas, se recomienda conformar un comité multiactor que pueda reflejar las diversas opiniones de las distintas áreas de la universidad. Al contar con un comité diverso, la fiabilidad de las conclusiones se incrementa.

Parte 2

Diagnóstico del contexto externo para la innovación social

El análisis del contexto para la innovación social comprende cuatro pasos que, en conjunto, tendrán como objetivo la promoción y escalamiento de los impactos positivos actuales y potenciales, a través de la innovación social en alianzas para el desarrollo sostenible con otros actores del mismo ámbito geográfico. Los pasos que incluye esta etapa son: (1) delimitación de la esfera de influencia de la universidad, (2) definición de las expectativas sociales desde la agenda internacional de los ODS, (3) mapeo de aliados potenciales y relevamiento de información sobre sus recursos y capacidades y (4) identificación de oportunidades de innovación social.

El objetivo principal de esta parte 2 es que, a partir de la información recogida, la universidad detec-

te oportunidades para el desarrollo de iniciativas que promuevan impactos positivos sinérgicos; es decir, impactos que fomenten el desarrollo humano dentro de ámbitos geográficos específicos. En esta parte 2 se trata de responder a tres preguntas fundamentales: dónde podemos aportar, sobre qué temas podemos innovar y quiénes pueden ser nuestros aliados para que esta innovación contribuya al desarrollo humano.

En este proceso, las universidades deberán observar también sus limitaciones y, para ello, identificar y explicitar su zona de influencia y sus pericias organizacionales. Además, también deberán conocer el nivel de desarrollo económico, social y cultural de su esfera de influencia, lo que les permitirá definir las expectativas sociales.



La innovación social es definida por la Universidad de Standford como «una solución nueva a un problema social, la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual y cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos» (Center for Social Innovation. Stanford University).

A continuación, se detallarán las actividades de cada uno de los cuatro pasos de la parte 2: delimitación de la esfera de influencia de la universidad (paso 1), definición de las expectativas sociales desde la agenda de los ODS (paso 2), mapeo de aliados potenciales y relevamiento de información sobre sus recursos y capacidades (paso 3), e identificación de oportunidades de innovación social (paso 4).

PASO 1

Delimitar la esfera de influencia de la universidad

PASO 2

PASO 3

PASO 4

Para entender el contexto de la innovación social, lo primero que debe hacer la universidad es identificar su esfera de influencia. Este paso es importante pues se espera que una universidad responsable participe en la atención de las necesidades de transformación social de su esfera de influencia.

En general, las universidades presentan tres posibles delimitaciones de su esfera de influencia: local, nacional e internacional (continental y global). Dependerá de la propia universidad definir cuál de estas tres opciones le corresponde. Una vez identificada de forma específica la zona de influencia de la universidad, se deberá recabar la mayor cantidad de información relevante acerca de los indicadores de bienestar de esa zona y de los distintos actores que operan en ella. A continuación, en la tabla 8, se caracterizan las tres posibles esferas de influencia de la universidad.



La esfera de influencia es el área o región en la cual las decisiones y acciones de la universidad impactan o pueden impactar tanto en el ámbito individual como en el organizacional.

TABLA 8. ALTERNATIVAS EN LA DELIMITACIÓN DE LA ESFERA DE INFLUENCIA

Posible delimitación	Ubicación geográfica	Gestión de sus impactos
Universidades con una esfera de influencia «local»	Estas universidades ubican su ámbito de contribución potencial en los vínculos locales y regionales que tejen.	Forman profesionales para el ámbito local; producen investigación sobre problemáticas de ciudades, distritales o de regiones nacionales; y finalmente, desarrollan su participación social en esa esfera.
Universidades con influencia «nacional»	Tienen la capacidad de incidir en la formulación de políticas públicas de carácter nacional o estatal, con lo que sobrepasan el entorno inmediato en el que se ubican.	Añaden, a su impacto en el entorno local inmediato, un nivel más «macro». Los profesionales que forman trabajan en distintas regiones del país. Realizan investigación relevante para la definición de políticas nacionales y su participación social excede el ámbito de la ciudad o región donde se ubica geográficamente.
Universidades con vocación «internacional» (continental y global)	Además del impacto nacional, estas universidades tienen la capacidad de incidir fuera del país donde se ubican gracias al prestigio alcanzado.	Los profesionales que forman están preparados y se emplean alrededor del mundo, la investigación que desarrollan es más global y participan en programas o proyectos sociales que trascienden el ámbito nacional.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Conviene hacer algunas precisiones acerca de la esfera de influencia. En primer lugar, la esfera de influencia no es estática, es decir, puede variar de acuerdo con la evolución de la universidad. En segundo lugar, se requiere que la universidad conozca las características más relevantes de su esfera de influencia (demografía, indicadores de bienestar social, niveles de formalidad, acceso a servicios, etc.) y que identifique los distintos agentes que actúan dentro de ella. En tercer lugar, la misión institucional de la universidad puede brindar pistas u ofrecer, de forma precisa, indicaciones que permiten definir con certeza su esfera de influencia. Finalmente, en la identificación y definición de la esfera de influencia no existen juicios valorativos; en otras palabras, poseer una esfera de influencia internacional no implica, necesariamente, que se trate de una «mejor» universidad.

Definida la zona de influencia, se puede pasar al siguiente paso, que consiste en la identificación de los temas en los que la universidad puede cumplir un rol promotor del desarrollo humano en alianzas con actores sociales de su área de impacto o, lo que sería lo mismo, la promoción de impactos positivos sinérgicos en su esfera de influencia.

PASO 1

PASO 2

Definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS

PASO 3

PASO 4

Ya que el objetivo de las universidades es impulsar el desarrollo humano mediante la promoción de soluciones innovadoras a problemas sociales, que son abundantes, el objetivo de este paso busca identificar en cuáles de esos múltiples problemas la universidad puede centrar su intervención.

Un buen punto de partida es la identificación de las expectativas sociales, es decir, aquellas demandas que reflejan los principales problemas de la humanidad discutidos en la agenda internacional. Una herramienta adecuada para este ejercicio son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se encuentran en la tabla 9. Es valioso anotar que los ODS ofrecen un conjunto de indicadores que se pueden usar para medir su cumplimiento (<http://unstats.un.org/sdgs/>) y que todos los países tienen la obligación de generar herramientas que permitan su medición.

Ya que sería muy difícil que todos los ODS sean abordados simultáneamente o con la misma intensidad por una universidad, se sugiere que esta considere el nivel de avance y su grado de contribución en el logro de los objetivos en su zona de influencia.

Para conocer el nivel de avance en el logro de los objetivos, la universidad deberá consultar

fuentes estadísticas que la ayuden a dimensionar los problemas relacionados con cada uno de los objetivos. Así, para el desarrollo de esta tarea, sería pertinente consultar a las organizaciones que, en el ámbito nacional, han recibido el encargo de la medición del cumplimiento de los ODS. Otra fuente de información podría ser el Índice de Progreso Social (Social Progress Imperative, www.socialprogressimperative.org) o los estudios que se hayan realizado en el ámbito local, regional, etc.

Por otra parte, la evaluación del grado de contribución que la universidad puede hacer en cada uno de los ODS, en su zona de influencia, se puede realizar a través de la incorporación de dos variables: (a) aspiraciones institucionales representadas en su visión y misión, y (b) conocimiento y pericia en el abordaje de los temas relacionados con el objetivo. Esta evaluación ayudará a identificar dónde están los impactos positivos que se pueden escalar y los impactos negativos que pueden reducirse o evitarse.

Al cruzar la información del estado de los ODS en la esfera de influencia y el grado de contribución que la universidad puede aportar a la solución de estos problemas, se debe definir la lista de ODS que se trabajará.

▣ ▣ TABLA 9. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ▣ ▣

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11: Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

PASO 1

PASO 2

PASO 3

Mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades

PASO 4

Los ODS pueden ayudar a reunir a socios en torno a un conjunto compartido de objetivos y prioridades. Ahora bien, la construcción de alianzas eficaces de desarrollo sostenible requiere un alto grado de compromiso por parte de los interesados. Por ello, los socios deben tratar de establecer objetivos compartidos, aprovechar sus respectivas competencias básicas, despolitizar los proyectos, desarrollar estructuras de gobernanza claras, crear un único marco de seguimiento, concentrarse en los impactos, pronosticar necesidades de recursos futuros o crear un proceso de gestión del conocimiento, entre otros. Finalmente, se recomienda que la creación de nuevas alianzas sea progresiva, pero que se realice con miras a escalar tanto la iniciativa como sus impactos.

En este mapeo de aliados se tiene que identificar, de forma precisa, a los interlocutores o actores clave dentro de la zona de influencia, así como sus recursos y capacidades para, posteriormente, explorar la posibilidad de establecer alianzas para la innovación. Es importante que, en este mapeo, no solo se identifique a los actores

que actualmente desarrollan proyectos vinculados con los ODS priorizados, sino también a actores que, por sus competencias y recursos, podrían estar potencialmente interesados en trabajar el problema.

Una universidad puede explorar distintos tipos de asociaciones. Así, por ejemplo, podría fungir de articuladora y facilitar la interacción de actores que combinan habilidades complementarias, tecnologías y recursos, con lo que aportaría nuevas soluciones. Otra forma de asociación podría ser aquella en la que la universidad se vincula con otros actores para la ejecución de proyectos que abordan desafíos complejos que no se podrían enfrentar de manera individual.

A manera de ilustración, se presenta la tabla 10, que resume el mapeo de los potenciales aliados identificados y sus competencias para dos ODS previamente seleccionados. En esta tabla se consideran los recursos y capacidades que cada actor podría aportar a la alianza y se detalla la esfera de influencia.

TABLA 10. MAPEO DE POTENCIALES ALIADOS Y SUS COMPETENCIAS

ODS	Esfera de influencia	Aliados potenciales	Recursos y capacidades
ODS 6: Agua y saneamiento	Local	Ministerio del Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Recursos: financiamiento Capacidades: sistematizaciones y protocolos
		Otras universidades	<ul style="list-style-type: none"> Recursos: fondos de investigación Capacidades: convivencia armoniosa, bienestar urbano
ODS 12: Consumo y producción responsable	Local	Agencia local de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos: financiamiento Capacidades: contactos y acceso a redes
		ONG especializada en el trabajo con pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> Recursos: personal Capacidades: protocolos de intervención

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

Identificar oportunidades de innovación social

Una vez priorizados los ODS sobre los que la universidad trabajará e identificados los aliados que dotarán recursos y capacidades para atender los ODS priorizados, se pueden distinguir oportunidades específicas de innovación social. Este proceso puede ser realizado por la universidad de forma independiente o se puede involucrar a los potenciales aliados identificados.

Una oportunidad de innovación social es una circunstancia frente a la cual es posible lograr algún tipo de mejora a través de la articulación de los distintos actores que operan en la esfera de influencia de la universidad. Más adelante, en la etapa III –Priorizar las iniciativas de RSU por ejecutar–, las oportunidades de innovación social deberán convertirse en iniciativas que representen una solución nueva a un problema social. Esa solución nueva deberá ser más efectiva, eficiente, sustentable y justa que la solución actual. A manera de ejemplo, en la tabla 11 se recogen oportunidades de innovación social para dos ODS priorizados.

Concluidas las partes 1 y 2 de la etapa II de la Hoja de Ruta, se preparará un informe final de la etapa, es decir, un documento que recoja las conclusiones finales acerca del estado de desarrollo actual de la RSU en la institución analizada.



**RECICLAJE
DE AGUA**



**TABLE 11. OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN SOCIAL
DESGLSADA POR ODS**

ODS	POTENCIALES ALIADOS	ESFERA DE INFLUENCIA	OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN SOCIAL
ODS 6: Agua limpia y saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Ambiente • Universidades que ofrecen carreras de Gestión, Agronomía e Ingeniería 	Local: departamento de Lambayeque	Los estudiantes de la carrera de Ingeniería han desarrollado soluciones adaptadas al contexto local de equipos que permiten el reciclaje del agua. Esas soluciones no salen de las aulas. El Ministerio del Ambiente cuenta con recursos que se pueden emplear para producir los prototipos de los estudiantes. Por tanto, en conjunto, estos dos factores se conjugan para construir una oportunidad de desarrollo de proyectos
ODS 12: Consumo y producción responsable	<ul style="list-style-type: none"> • ONG de desarrollo • Agencia de cooperación internacional 	Local: departamento de Lambayeque	La universidad cuenta con producción académica sobre consumo responsable y ha participado en conversatorios con diversos agentes para sensibilizarlos. Las ONG cuentan con protocolos validados de formación en cultivos orgánicos para agricultores. Asimismo, existen recursos internacionales para financiar proyectos de agricultura ecológica. En consecuencia, en conjunto, estos tres elementos constituyen una oportunidad

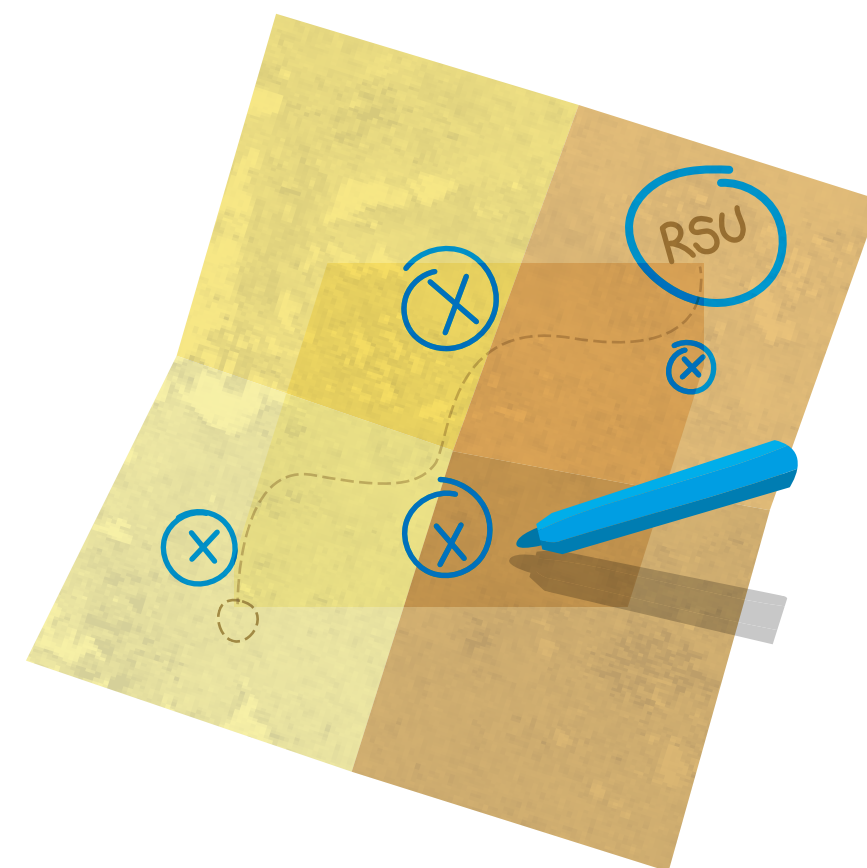
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ETAPA III

Priorizar

SELECCIONAR LAS INICIATIVAS DE RSU QUE CREAN VALOR SOCIAL COMPARTIDO.

La etapa anterior «diagnosticar» proporcionó información sobre los impactos positivos y negativos de la universidad hacia sus grupos de interés. Ese diagnóstico permitió identificar fortalezas, así como discrepancias y oportunidades que enfrenta la institución educativa comprometida con la filosofía y principios de la RS. Adicionalmente, los resultados del diagnóstico contribuyen a conocer y comprender el contexto para la innovación social de la universidad.



PASO 1

Socializar los diagnósticos

PASO 2

PASO 3

PASO 4

La socialización de los resultados del diagnóstico de la gestión interna de la RSU y del diagnóstico del contexto externo pretende recoger las reacciones de los miembros de la comunidad universitaria frente a la realidad descubierta en la etapa anterior (partes 1 y 2). La socialización es importante en la medida en que se convierte en un espacio de encuentro y de «incubación» de iniciativas de RSU innovadoras.

La fase de socialización tiene dos momentos: el primero es la entrega de información y el segundo es la retroalimentación. Con la entrega de información se transparentan y comparten tanto los resultados del diagnóstico de la gestión interna de la RSU como los del contexto externo para la innovación social. El segundo momento, la retroalimentación, busca animar a la comunidad a que exprese sus dudas y comentarios acerca de los resultados y plantee iniciativas que aprovechen oportunidades y fortalezas o supriman discrepancias para preparar el terreno para el paso 2 de esta etapa que es la generación de iniciativas.

Al ser un proceso bidireccional y de integración, los encargados del desarrollo de la fase de socialización deben tomar nota de las críticas y aportes que se formulen. La promoción de la producción de ideas e iniciativas nuevas e innovadoras, y de articulaciones entre distintos actores de dentro y de fuera de la universidad, es un aspecto clave en esta fase. Así, se puede organizar el trabajo en grupos disciplinarios o interdisciplinarios y emplear recursos como presentaciones de resultados en plenarios o talleres. Finalmente, se debe dejar un canal abierto para la formulación de preguntas, no solo en reuniones presenciales sino también con soporte tecnológico.

La socialización lleva al siguiente paso de esta etapa III, que es la generación de iniciativas de RSU. De su buen desarrollo depende la generación de un entorno propicio para el diseño de iniciativas innovadoras.



Si bien en esta Hoja de Ruta la socialización se presenta como el paso 1 de la etapa III, una opción válida también sería iniciar un proceso de socialización especial al concluir el diagnóstico de la gestión interna de la RSU (parte 1 de la etapa II) y otro proceso de socialización al terminar con el análisis del contexto para la innovación social (parte 2 de la etapa II). En cualquier caso, las recomendaciones generales para un buen proceso de socialización son las mismas.



La socialización es una fase importante y, como todas las demás etapas de la Hoja de Ruta, debe realizarse teniendo en cuenta los principios de transparencia, alianzas sinérgicas, transversalidad, proactividad y participación.

PASO 1

PASO 2

Generar iniciativas de RSU

PASO 3

PASO 4

A partir de la información recogida en el paso anterior, específicamente las brechas, incongruencias, fortalezas y oportunidades identificadas, se generará una lista de iniciativas que contribuya a mitigar los impactos negativos y amplificar los positivos que genere la actividad universitaria, así como a promover iniciativas para la acción social en alianzas territoriales.

Cabe anotar que un error frecuente que se debe evitar en este paso es concentrarse exclusivamente en generar nuevas iniciativas de RSU sin abordar las causas que provocan las brechas e incongruencias antes identificadas. Se recuerda que las brechas y las incongruencias son tanto o más importantes que lo actuado, puesto que suelen revelar aspectos clave que podrían estar impidiendo el cabal cumplimiento de la misión institucional.

El primer aspecto por considerar en la elaboración del listado de iniciativas será el alineamiento de estas con las metas y objetivos institucionales. Es decir, todas las iniciativas que se propongan para su ejecución deberán estar alineadas con la misión, visión y objetivos institucionales. Por lo tanto, las iniciativas que no estén alineadas deberán descartarse. Si la dificultad de la etapa II estaba en recoger la mayor cantidad posible de información, la dificultad en la etapa III radica en «seleccionar» de toda esa información solo lo más relevante.

En la tabla 12 se presenta, a manera de ejemplo, una lista de posibles iniciativas que podrían plantearse. Para generar esta lista hay que identificar las causas de las brechas e incongruencias que se detectaron en la etapa anterior. También se sugiere identificar la forma en que las fortalezas de la universidad se podrían convertir en oportunidades.



Para una buena gestión de RSU en el ámbito de formación, no es suficiente que los estudiantes de una carrera universitaria lleven obligatoriamente una asignatura de buen gobierno corporativo. Así, si en ninguna otra asignatura de la carrera se abordan los problemas de gobierno corporativo que se suelen observar en la práctica, los estudiantes no desarrollarán las habilidades ni las actitudes necesarias para lidiar con estos problemas en el ejercicio de su profesión. Por tanto, una buena iniciativa de RSU podría ser la formación de los profesores de las asignaturas más vinculadas al tema (contabilidad, derecho, economía, finanzas, entre otras). Esta formación podría incluir la preparación de materiales ad hoc (lecturas, casos y ejercicios) que permita a los profesores, sin cambiar los contenidos de sus cursos, abordar los conflictos éticos que los estudiantes podrían enfrentar en la práctica de la gestión empresarial.

▣ ▣ **TABLA 12. POSIBLES INICIATIVAS DE RSU**

BRECHA	CAUSA	INICIATIVA PROPUESTA
Los estudiantes no se sienten escuchados porque no se facilita su participación en la vida universitaria, a pesar de que su participación está contemplada en los estatutos y en el reglamento de estudios.	Procesos y trámites muy engorrosos que desalientan la participación estudiantil.	Simplificar los procesos y agilizar los trámites.
INCONGRUENCIA	CAUSA	INICIATIVA PROPUESTA
Solo el 5% de los cursos incorpora temas vinculados a la problemática social o ambiental, no obstante que la formación de profesionales con alta sensibilidad social es un objetivo estratégico institucional.	No hay incentivos para que los profesores incluyan la temática social y medioambiental en sus asignaturas.	Ofrecer capacitación y recursos de investigación a los profesores para que incluyan la temática socioambiental en sus asignaturas.
FORTALEZA	OPORTUNIDADES	INICIATIVA PROPUESTA
La profusa producción intelectual de la universidad en temas relacionados con la inclusión social ha generado conocimiento acumulado entre sus profesores.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificil acceso al mercado de los productores locales. • Recursos disponibles del Estado para resolver problemas asociados a la inclusión social. • Las ONG desarrollan proyectos productivos en la zona con agricultores en riesgo de exclusión. 	Promoción de negocios inclusivos en el sector agroindustrial que articule el trabajo de las universidades, con el sector empresarial, el gobierno y las ONG.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



Los promotores de las iniciativas de RSU suelen ser las personas que han estado involucradas en la etapa del diagnóstico, sean estas las que recogieron la información o las que la proporcionaron.

Una vez completado el proceso de generación de iniciativas, la lista de opciones debe ser depurada, porque los recursos de la universidad son limitados y no alcanzan para llevar a cabo todas las iniciativas o, al menos, no para hacerlas todas en simultáneo. Por todo ello, será preciso seguir un proceso de priorización y selección de las mejores iniciativas de RSU que se han propuesto. De eso se ocupan los pasos 3 y 4 que se explican a continuación.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

Priorizar y seleccionar iniciativas de RSU

PASO 4

Con el propósito de seleccionar las mejores opciones de RSU para la universidad, se deben establecer criterios de priorización, que en este caso son dos: (a) el impacto que generaría la iniciativa y (b) la factibilidad de ponerla en marcha.

En primer lugar, se analizará el IMPACTO de cada iniciativa propuesta. Para medir el impacto se tomarán en cuenta cuatro factores: transversalidad, escalabilidad, contribución e innovación.

- La «transversalidad» se refiere al número de ámbitos de gestión universitaria —formación, cognición, gestión y participación social— que compromete la iniciativa; esto es, aquellos que pueden ser afectados por la iniciativa (cuantos más ámbitos comprometa la iniciativa tanto más valiosa será).
- La «escalabilidad» es el potencial de crecimiento futuro de la iniciativa en la esfera de influencia.
- La «contribución» a la solución del problema es entendida como el grado en que la iniciativa contribuye a resolver las brechas, las incongruencias o a aprovechar las oportunidades derivadas del contexto de innovación social o de las fortalezas identificadas.
- El nivel de «innovación» es la capacidad de la iniciativa para generar una solución nueva, efectiva, eficiente y sustentable para resolver un problema existente.

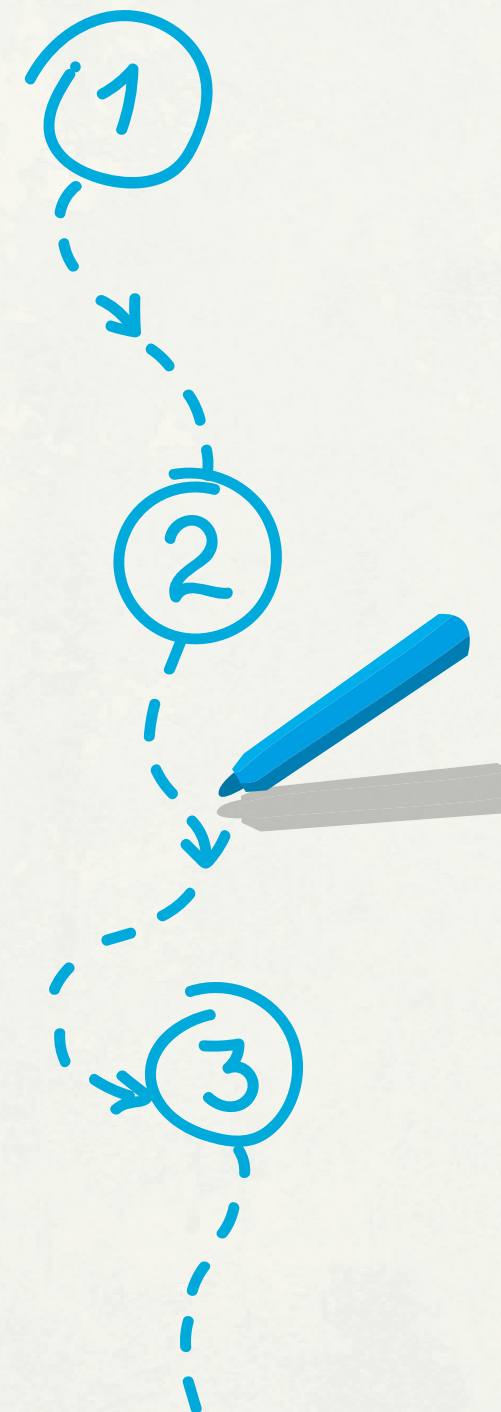
De otro lado, para medir la FACTIBILIDAD se tomarán en cuenta cuatro factores: financiamiento, expertise, tiempo y alianzas.

- El «financiamiento» se refiere a los fondos requeridos para el desarrollo de la iniciativa de cara a los recursos económicos disponibles en la universidad.
- La «expertise» —experiencia unida a la pericia— son las competencias y los conocimientos con que cuenta el personal de la universidad, de cara a las demandas que requiere la ejecución del proyecto.
- El «tiempo» es lo que demora la puesta en marcha de la iniciativa.
- Las «alianzas» refieren a la capacidad de la iniciativa de atraer la participación de otros actores que aporten recursos significativos para la ejecución o desarrollo de la iniciativa.

Con el propósito de evaluar el impacto y la factibilidad de las posibles iniciativas de RSU, se han elaborado dos grupos de escalas. El primer grupo servirá para medir el impacto, mientras que el segundo lo será para medir la factibilidad. En la tabla 13 se presentan las escalas para medir el IMPACTO.

Las iniciativas preferibles serían aquellas con mayor impacto, es decir, aquellas que comprometan el mayor número de ámbitos, tengan alto potencial de crecimiento, contribuyan significativamente a la solución de las discrepancias encontradas y propongan una solución innovadora.

Para medir la FACTIBILIDAD de las iniciativas de RSU, se proponen las escalas que aparecen en la tabla 14.



**TABLA 13. ESCALAS PARA EVALUAR EL «IMPACTO»
DE LAS INICIATIVAS DE RSU**

Transversalidad	Escalabilidad		Contribución a la solución del problema		Innovación		
La iniciativa es transversal a tres o cuatro tipos de impactos.	2	Alto potencial de crecimiento.	2	Alta contribución a solucionar brechas, incongruencias y a aprovechar fortalezas y oportunidades.	2	Propone una solución nueva, efectiva, eficiente y sustentable.	2
La iniciativa es transversal a dos tipos de impactos.	1	Moderado potencial de crecimiento.	1	Moderada contribución a solucionar brechas, incongruencias y a aprovechar fortalezas y oportunidades.	1	Propone una solución nueva.	1
La iniciativa se presenta en un solo tipo de impacto.	0	Sin potencial de crecimiento.	0	No contribuye a solucionar brechas, incongruencias ni a aprovechar fortalezas y oportunidades.	0	No propone una solución nueva.	0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

**TABLA 14. ESCALAS PARA EVALUAR LA «FACTIBILIDAD»
DE LAS INICIATIVAS DE RSU**

Financiamiento (F)	Expertise (E)		Tiempo (T)		Alianzas (A)		
Inversión nula o muy poco significativa	2	Muy desarrollada en la universidad	2	Tiempo corto para poner en marcha la iniciativa	2	Alta probabilidad	2
Inversión media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrollada en la universidad	1	Tiempo medio para poner en marcha la iniciativa	1	Baja probabilidad	1
Inversión alta (supera el presupuesto disponible)	0	La universidad no tiene las competencias	0	Tiempo largo para poner en marcha la iniciativa	0	Ninguna probabilidad	0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo con estas escalas, las iniciativas preferibles serían aquellas que muestren la factibilidad más alta; es decir, que requieran una baja inversión, demanden conocimientos y pericias que la universidad domina, que se puedan poner en marcha en corto tiempo y que exista alta probabilidad de conseguir aliados.

Con el propósito de ejemplificar el proceso de selección de las iniciativas de RSU para ser implementadas por la universidad, se presentarán tres opciones de iniciativas cuyo impacto y factibilidad serán evaluados sobre la base de las escalas anteriormente propuestas. Cabe recordar que las iniciativas cuyo impacto y factibilidad requieren evaluación son el resultado del análisis previo de brechas, incongruencias y fortalezas. Este análisis concluyó con la propuesta de iniciativas de RSU (paso 2 de la etapa III - Priorizar), que se ejemplificó en la tabla 12.

En la tabla 15 se presenta una plantilla para facilitar el proceso de priorización y selección de iniciativas de RSU que consolida la puntuación obtenida en el análisis de impacto y factibilidad. Para ofrecer al lector de esta guía mayor variedad de ejemplos, las iniciativas propuestas en la tabla 15 son distintas de aquellas de la tabla 12.

TABLA 15. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS DE RSU

INICIATIVAS PROPUESTAS (ejemplos)	IMPACTO					FACTIBILIDAD					ATRACTIVIDAD
	Tr	Es	C	I	TOTAL	F	Ex	Ti	A	TOTAL	
Crear un programa de formadores en temas sociales y ambientales que ofrezca incentivos para los profesores que incluyan estos temas en sus asignaturas	1	1	2	1	5	1	2	1	1	5	10 puntos
Desarrollar un proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para crear incentivos tributarios que premien a las empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida útil	2	2	2	2	8	2	2	1	2	7	15 puntos
Flexibilizar los horarios del personal administrativo para facilitar su participación en proyectos de voluntariado social	0	0	1	0	1	0	2	2	0	4	5 puntos

Leyenda: Tr: Transversalidad, Es: Escalabilidad, C: Contribución, I: Innovación, F: Financiamiento; Ex: *Expertise*; Ti: Tiempo; A: Alianzas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

TABLA 16. ESCALA PARA MEDIR EL NIVEL DE «ATRACTIVIDAD» DE LAS INICIATIVAS

NIVEL DE ATRACTIVIDAD	PUNTAJE
ALTA	12 a 16 puntos
MEDIA	6 a 11 puntos
BAJA	0 a 5 puntos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La última columna de la tabla 15, llamada «atractividad», resume la valoración total que ha obtenido cada una de las iniciativas evaluadas. Como resultado de la aplicación de las variables de impacto y factibilidad a las iniciativas propuestas, se puede concluir que la iniciativa «Desarrollar un proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para crear incentivos tributarios que premien a las empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida útil» es, sin duda, la más atractiva. Esta iniciativa es transversal pues, además de su alto componente de investigación, dota a los profesores-investigadores de nuevos conocimientos y experiencias en temas de gestión de recursos públicos y tributación, y estos, luego, pueden volcar los resultados del estudio en su actividad docente. Además, la iniciativa tiene alto potencial de crecimiento (escalable), propone una

solución muy efectiva y sostenible (los impuestos generarán recursos para el Estado y, al mismo tiempo, motivará a las empresas a reducir sus impactos ambientales), con lo que contribuye a una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Adicionalmente, la alianza con el Ministerio de Economía supone un importante aporte de recursos para la universidad y de conocimientos y experiencia para los propios profesores-investigadores que participen en la puesta en marcha de esta iniciativa y para sus alumnos. Por otro lado, esta iniciativa es factible para la universidad pues, esta última, cuenta con el conocimiento y la experiencia de un grupo de profesores expertos en los temas económicos y de gestión pública que requiere su desarrollo. Finalmente, esta iniciativa tiene altas posibilidades de conseguir aliados entre ONG ambientalistas que trabajan por la misma causa y

otras universidades con las que la universidad en cuestión ha realizado estudios de esta naturaleza.

Por otro lado, la iniciativa menos atractiva parece ser «Flexibilizar los horarios del personal administrativo para facilitar su participación en proyectos de voluntariado social», ya que, aun cuando la universidad tiene las competencias para llevarla a cabo y su puesta en marcha requiere poco tiempo, es muy costosa de implementar y no tiene posibilidades de atraer aliados. Asimismo, a pesar de que esta iniciativa podría contribuir moderadamente a la solución de las incoherencias en la gestión institucional, su desarrollo comprende solo un tipo de impacto, no tiene mayor potencial de crecimiento y no representa una solución innovadora.

El resultado de la evaluación mostrada en la tabla 15, medida en puntos, nos permitirá clasificar las iniciativas evaluadas como de alta, media o baja atractividad, como se propone en la tabla 16.

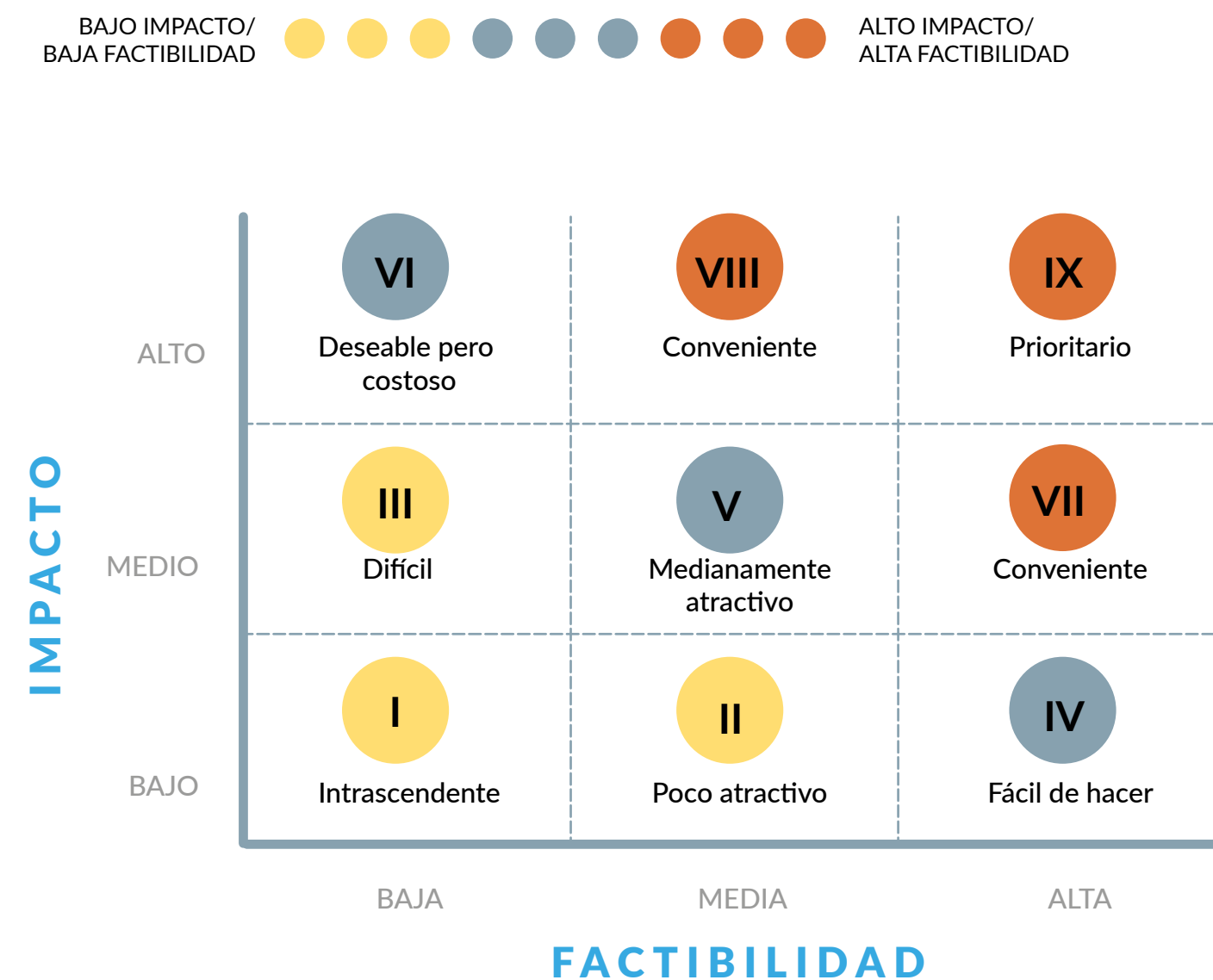
Terminado el proceso de priorización de iniciativas, la persona o equipo encargado de la gestión de la RSU en la universidad podrá utilizar la escala de atractividad propuesta en la tabla 16 para clasificar las iniciativas (figura 16).

En la matriz de la figura 16 se propone una clasificación de las iniciativas analizadas, en nueve tipos o categorías. Es importante recordar que en el paso 2 de esta etapa se aplicó el criterio de alineamiento de la iniciativa con la misión, visión y objetivos institucionales como filtro previo a la generación de iniciativas. De este modo, la selección final de las iniciativas de RSU que pasarán a la etapa de

ejecución se hizo únicamente sobre la base de los criterios de impacto y factibilidad de las iniciativas.

De acuerdo con la figura 16, las iniciativas más atractivas y que deberían ser seleccionadas para su ejecución son aquellas que se encuentran en los cuadrantes VII, VIII y IX. En estos cuadrantes se han clasificado las iniciativas de factibilidad media y alta que, al mismo tiempo, tienen impacto alto o moderado.

FIGURA 16. CATEGORÍAS DE INICIATIVAS POR SU NIVEL DE ATRACTIVIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

Socializar las iniciativas

El objetivo de este paso es lograr el apoyo y compromiso de la comunidad universitaria. Para ello se podrán emplear diferentes medios de comunicación (reuniones presenciales, boletines, envío de correos electrónicos, etc.) que tengan como propósito difundir los resultados de esta etapa, así como identificar a colaboradores clave que participen en el desarrollo de las iniciativas y se comprometan a ser promotores activos de estas iniciativas.

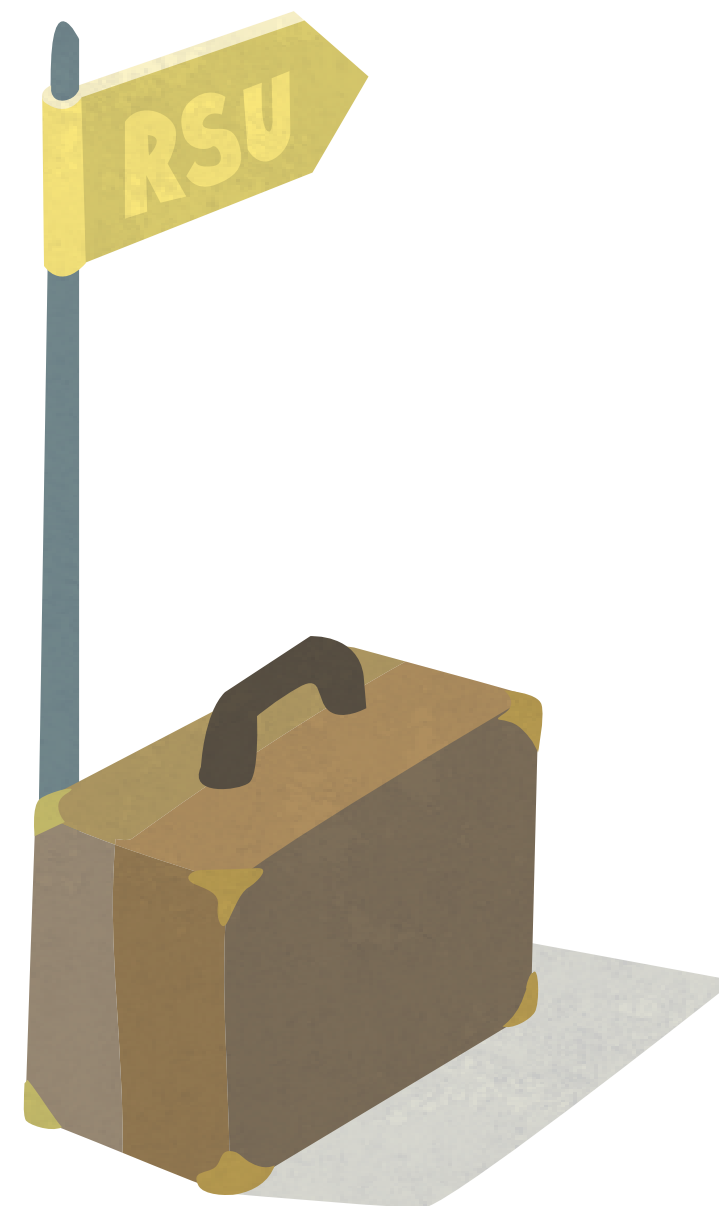


ETAPA IV

Actuar

EJECUTAR EFICIENTEMENTE LAS INICIATIVAS DE RSU ELEGIDAS.

Una vez que se han seleccionado las iniciativas en la etapa III, la siguiente etapa consiste en la planificación de su desarrollo y la puesta en marcha de lo planificado, es decir, de las iniciativas priorizadas en la tabla 15.



PASO 1

Planificar y gestionar las iniciativas

Para ayudar en la planificación de la ejecución de las iniciativas, y a manera de ejemplo, se presenta, en la tabla 17, una plantilla que contempla los factores que deben tomarse en cuenta en este proceso.

Como se puede observar en la matriz de la tabla 17, es necesario tener claro el propósito de la iniciativa, es decir, para qué la estamos emprendiendo y qué cambio buscamos conseguir a partir de su desarrollo. Además, se deben considerar los recursos humanos y financieros requeridos para la implementación de las iniciativas priorizadas, así como el tiempo y los plazos necesarios para su ejecución. Finalmente, habrá que plantear indicadores apropiados para medir el logro de los resultados que se esperan de la puesta en marcha de la iniciativa.



El resultado esperado es la expresión medible de lo que se espera lograr con la ejecución del plan de desarrollo de la iniciativa. En otras palabras, refleja el desempeño esperado en determinado indicador.

TABLA 17. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN GENERAL DE LAS INICIATIVAS POR IMPLEMENTAR

Iniciativas priorizadas	Propósito	Recursos humanos	Recursos financieros	Plazo estimado	Indicadores	Resultados esperados
Proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para la creación de incentivos tributarios para empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida	Contar con un grupo de proveedores alineados a los valores de la universidad	Un colaborador asignado al proyecto	S/ 27 700	1 año	Porcentaje de proveedores de la universidad adheridos a los principios de la RS	100%
Flexibilizar los horarios del personal administrativo	Propiciar un ambiente de trabajo más inclusivo	Un colaborador del área de gestión de personas asignado al proyecto	S/ 20 800	10 meses	Número de colaboradores que se benefician del programa	95%
Programa de formadores en temas sociales y ambientales	Integrar la RS en la formación de los estudiantes	Jefes de departamentos académicos	S/ 20 000	2 años	Porcentaje de docentes (a tiempo completo y tiempo parcial) que tratan temas de RS en sus cursos (a través de casos, contenidos específicos, etc.)	80%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Además de la matriz de planificación general de las iniciativas, es recomendable planificar el desarrollo de las actividades de cada una de las iniciativas. Esto facilitará la programación y el monitoreo de las tareas.

La tabla 18 muestra un ejemplo del tipo de información que será necesaria para la planificación y monitoreo de las iniciativas individuales.



Ciertas iniciativas podrán ser llevadas a cabo en forma rápida, mientras que otras necesitarán una planificación plurianual. Por ello, el compromiso institucional debe ir más allá de las convicciones de las autoridades de turno y formar parte de la planificación estratégica a largo plazo de la universidad.

TABLA 18. PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE INICIATIVAS: UN EJEMPLO

PLANIFICACIÓN DE INICIATIVA

Iniciativa:	Proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para la creación de incentivos tributarios a empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida
Área responsable:	Dirección de Investigación
Persona responsable:	Profesora Gaby Pérez (directora de proyecto)
Beneficiarios (internos y externos):	Empresas pequeñas, medianas y grandes con políticas ambientalmente responsables; profesores-investigadores del área
Áreas involucradas (de la universidad):	Equipo de investigación del área de medioambiente
Otras organizaciones involucradas (aliados en la generación de sinergias):	Ministerio de Economía. Gremios empresariales

RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTACIÓN DE RECURSOS REQUERIDOS POR ACTIVIDAD

Actividades	Remuneraciones S/ (a)	Materiales S/ (b)	Infraestructura S/ (c)	Servicios y otros S/ (d)	Inversión total por actividad S/ (e) (= a + b + c + d)
1. Estudio de los niveles de desechos que generan las empresas, por tipo de industria y tipo de desecho (15/3/2019 al 15/5/2019)	25 350	5000	0	5000	35 350
2. Estudio del destino de los desechos, por tipo de industria y por tipo de desecho (15/3/2019 al 15/5/2019).	25 350	5000	0	5000	35 350
3. Diseño de un sistema de incentivos por tipo y volumen de desechos (16/5/2019 al 16/7/2019)	15 000	0	0	15000	3000
4. Implementación del programa (1/8/2019 al 30/11/2019)	0	0	0	0	0
TOTAL DE SOLES POR ACCIÓN SOCIAL (sumatoria de la columna e)					S/ 100 700

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Periodicidad del reporte	Responsable	Evolución			Desempeño
					Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	
1. Estudio de los niveles de desechos que generan las empresas, por tipo de industria y tipo de desecho 2. Estudio del destino de los desechos, por tipo de industria y por tipo de desecho	Número de estudios concluidos	9	Trimestral	Gaby Pérez	3	3	3	9/9= 100%
3. Diseño de un sistema de incentivos por tipo y volumen de desechos	Sistema diseñado	1	Semestral	Gaby Pérez	-----	5	-----	0.5/1= 50%
4. Implementación del programa	Número de unidades	9	Anual	Gaby Pérez	0	0	0	0/9= 0%

En la planificación de las iniciativas se deberá incluir el nombre de la iniciativa; los responsables de su desarrollo y seguimiento, tanto en el ámbito de las unidades como de las personas; las organizaciones que apoyarán su desarrollo, si fuera el caso; otras unidades de la universidad implicadas en su desarrollo; y los principales beneficiarios.

Además, para cada una de las iniciativas priorizadas, se deberán especificar las actividades que se deben concretar para que la iniciativa sea implementada de forma exitosa. En ese sentido, se deberán establecer, de forma explícita, los vínculos entre cada una de las actividades listadas y los recursos necesarios para su desarrollo.

Finalmente, en esta etapa se debe realizar un monitoreo de las actividades que conforman la iniciativa y por ello se deberá definir un cronograma de revisión (semanal, mensual, quincenal, etc.) para evaluar el avance en el logro de las metas establecidas. En este caso, las metas y los indicadores se relacionan con las actividades y de su seguimiento depende la aplicación de acciones correctivas frente a las acciones no cumplidas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ETAPA V

Evaluar

RENDIR CUENTAS PARA MEJORAR CONTINUAMENTE LA GESTIÓN DE LA RSU.

Se ha llegado a la última etapa de la Hoja de Ruta. La universidad ha comprendido en qué consiste la RSU y cuáles son sus principios (etapa I) y ha identificado el punto de partida para iniciar mejoras y buscar la excelencia en la gestión de la RSU (etapa II). Además, la universidad ha seleccionado una serie de iniciativas para ser implementadas (etapa III) y ha planificado y monitoreado su puesta en marcha (etapa IV). Solo falta cumplir con la rendición de cuentas de lo que se ha hecho y comenzar el ciclo nuevamente en busca de la mejora continua (etapa V).



Indicador: referencia para evaluar el desempeño de la acción.

Meta: nivel ideal a alcanzar en el indicador, en cada período en que se evalúe el desempeño de la actividad.

PASO 1

Seleccionar los indicadores

PASO 2

PASO 3

La rendición de cuentas es, ante todo, la manera de evidenciar, con transparencia, las acciones que emprende y las decisiones que toma la universidad en relación con la gestión de cada uno de los diferentes tipos de impactos. Aunque puede hacerse de distintas maneras —promoviendo diálogos o encuentros con grupos de interés, realizando declaraciones de compromiso, etc.— la forma más común de rendición de cuentas es el reporte o la memoria de sostenibilidad.

Un buen reporte ofrece una serie de beneficios. Entre ellos tenemos:

- Comunicar, tanto a los *stakeholders* como a la propia comunidad universitaria, sobre el desempeño que ha tenido la universidad en su gestión socialmente responsable.
- Brindar claridad al equipo gestor y a los actores involucrados sobre el desempeño de la organización.
- Reforzar la cultura de RS de la institución al mostrar la coherencia que existe entre lo que se dice y lo que se hace, así como entre los valores de la organización y sus actuaciones.
- Identificar riesgos y capitalizar oportunidades.
- Generar confianza y entusiasmo hacia el quehacer de la universidad porque se destacan las iniciativas valiosas y se reconocen las buenas prácticas de las personas y de las áreas que las ejecutan.
- Promover la autocrítica institucional en los temas que impactan en la gestión de la RS con énfasis en las carencias detectadas.

Existen distintas metodologías o estándares cuyo objetivo es apoyar a las organizaciones en la tarea de preparar sus memorias de una manera sistemática y ordenada sobre la base del enfoque de la triple cuenta de resul-

tado. Entre estas metodologías tenemos el Global Reporting Initiative (GRI), el AA 1000 y el Pacto Global. Sin embargo, no es necesario que la universidad siga alguna de ellas, diseñadas originalmente para las empresas, sino que debe y puede generar un sistema que sea funcional a sus objetivos.

Además de estos estándares de reporte diseñados principalmente para las empresas, existen otros instrumentos creados específicamente para las universidades y que pueden ser útiles o inspiradores en un proceso de reporte. Algunos de estos instrumentos son los Principles for Responsible Management Education (PRME; <https://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>); las *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria* de AUSJAL (2009); y *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*, de Vallaey, de la Cruz y Sasía (2009).

Cualquiera sea el instrumento que la universidad decida adoptar para elaborar su reporte de sostenibilidad, se recomienda incluir, al menos, los siguientes contenidos:

- Una síntesis del estado actual de la RSU organizada por ámbito de gestión responsable (formación, cognición, gestión organizacional y participación social). Aquí se seleccionan los indicadores más relevantes del diagnóstico de la RSU.
- Todas las iniciativas implementadas durante el periodo que se está reportando. Lo ideal es que esta información se reporte también por ámbito de gestión responsable.
- Resultados alcanzados. Deben señalarse, también, aquellas metas no alcanzadas o parcialmente cumplidas, pues estas se podrían convertir en oportuni-

des de mejora. En las iniciativas orientadas a potenciar impactos positivos habría que dar un espacio al detalle de las alianzas territoriales y al testimonio de los grupos externos a la universidad vinculados en el desarrollo de las iniciativas (ONG, ministerios, comunidades, etc.)

- Aspectos de mejora. Se deben mencionar los problemas que subsisten, los esfuerzos que será necesario desplegar para resolverlos y se podrían incluir, también, algunas recomendaciones para el próximo periodo. Estas recomendaciones constituirán un insumo importante para el siguiente reporte de RS.

PASO 1

PASO 2

Elaborar reportes o memorias de sostenibilidad

PASO 3

En cuanto a la selección de los indicadores por incluir en el reporte, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los indicadores seleccionados deberían ser parte de los sistemas de seguimiento y control institucional. Esto significa que alguno/s de ellos podrían no formar parte del sistema actual de seguimiento y control de la marcha de la universidad. En este último caso, una propuesta de mejora podría ser incluir estos indicadores ausentes en el sistema de seguimiento y control para el siguiente periodo.
- Los indicadores deben facilitar la gestión de impactos en todas las áreas y permitir que el enfoque sea transversal a todas las unidades de la organización.
- La selección de los indicadores no es responsabilidad exclusiva de las áreas de RS o de sostenibilidad que se encargan de la elaboración del reporte; este debe ser un proceso participativo que incluya a todas las áreas de la universidad.
- Es preciso asegurarse de que los indicadores seleccionados puedan evaluar todos los aspectos materiales que se definieron previamente.



Los destinatarios del reporte de responsabilidad social son todos los miembros de la sociedad. Por ello, es importante que el documento sea de libre acceso. En particular, será fundamental que se comparta con toda la comunidad universitaria y los grupos de interés identificados, para lo cual se utilizarán herramientas de comunicación que aseguren que el mensaje llegue a todos de la forma más adecuada.

PASO 1

PASO 2

PASO 3

Definir la periodicidad del reporte

Finalmente, se debe abordar la periodicidad del reporte. Aunque esto depende del contexto institucional, del tamaño de la universidad, de los recursos disponibles y de la complejidad de los procesos, es recomendable, en términos generales, una frecuencia bienal (cada dos años). Esto debido al tiempo que toma la ejecución de cada una de las etapas comprendidas en la Hoja de Ruta. En la tabla 19 se muestra la duración estimada de todo el proceso, etapa por etapa.

Terminada la etapa de evaluación, solo queda reiniciar el recorrido de la Hoja de Ruta. La necesidad de retransitar por cada etapa surge debido a que la RS es un proceso permanente de mejora continua y de autorreflexión institucional sobre el sentido del quehacer diario de la universidad. El tránsito permanente por cada una de las etapas genera una dinámica de autoaprendizaje y de renovación de compromisos, y hace más probable que la innovación se convierta en un hábito.

TABLA 19. CALENDARIO DE TRÁNSITO POR LA HOJA DE RUTA

Etapas	Duración de cada etapa
Etapa I: Comprensión de la RSU y sus principios	Dos meses
Etapa II: Análisis del estado de la RSU	Cinco meses
Etapa III: Generación, priorización y selección de iniciativas	Dos meses
Etapa IV: Planificación y gestión de iniciativas	1 año (como mínimo)
Etapa V: Rendición de cuentas y mejora continua	Tres meses (para la elaboración del reporte)
Tiempo total estimado para el desarrollo de la Hoja de Ruta	Dos años

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Comentarios finales

El objetivo de esta guía es orientar al usuario en el proceso de cambio organizacional requerido para implantar la RSU y ejecutar iniciativas de forma eficaz y eficiente. Por ello, no pretende ser una norma estandarizada de gestión ni sugiere que se aplique una misma regla de evaluación para todas las universidades, y tampoco busca hacer comparaciones entre ellas. Por tanto, conviene reiterar que los temas e indicadores propuestos no constituyen un listado exhaustivo ni prescriptivo, sino meramente ilustrativo.

El proceso de mejora continua de la RSU conlleva un aprendizaje colectivo que se espera permee al resto de la sociedad a través de alianzas territoriales para el desarrollo. Se debe reconocer que el trabajo de la universidad impacta en su esfera de influencia y, por ende, las universidades son actores clave para la generación de bienestar social.

La falta de recursos materiales, financieros o humanos no debería ser un obstáculo para que la universidad emprenda un proceso de mejora continua de su gestión socialmente responsable. Lo que se recomienda es reasignar los recursos disponibles para dedicarlos a promover las iniciativas que estén más alineadas con los principios de la RSU. No se trata, pues, de agregar iniciativas a las ya existentes, sino de repotenciar las buenas que ya existan —alineadas con la estrategia institucional, factibles y de alto impacto— y descartar algunas que no cumplan con estos requisitos. En ello radica, precisa-

mente, el valor de esta guía, que propone una serie de etapas que se inician con la comprensión de la RSU y sus principios, y terminan con la rendición de cuentas para mejorar su gestión, pasando, previamente, por un proceso de diagnóstico, seguido de la priorización y la consiguiente ejecución de iniciativas de RS.

Si bien el propósito de esta guía no ha sido la medición del impacto global que tiene la universidad en su esfera de influencia, este es un esfuerzo que merece la pena emprender, especialmente por parte de las organizaciones que tienen ya cierta experticia y madurez en la gestión de la RSU. En ese sentido, vale la pena observar esfuerzos como el de European Foundation for Management Development (EFMD) y su Business School Impact System (BSIS, <http://www.efmd.org/>), que busca medir la naturaleza y extensión del impacto que las escuelas de negocios tienen en su entorno inmediato. Esta será, sin duda, la tarea principal de una futura guía de RSU.

Mientras tanto, las universidades latinoamericanas deben seguir reformulando su compromiso social histórico y procurar transversalizar el cuidado ético que el desarrollo humano sostenible exige. La filosofía de la RSU refuerza este compromiso, pues llama al cambio institucional profundo, cuando sea necesario, y a la generación de alianzas poderosas que logren impactos significativos en el bienestar de la sociedad.

REFERENCIAS

Appe, S., Rubaii, N., Líppez-De Castro, S., & Capobianco, S. (2017). **The concept and context of the engaged university in the Global South: Lessons from Latin America to guide a research agenda.** *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(2), 7-32.

Apple, M. W. (1986). **Ideología y currículo.** Madrid: Akal.

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en Latinoamérica (AUSJAL). (2009). **Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL** (1a ed.). Córdoba: Alejandría Editorial.

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en Latinoamérica (AUSJAL). (2014). **Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL** (2a ed.). Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba (EDUCC).

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland). (1987). **Our Common Future.** Recuperado de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Evans, W. R., Pane, S., Russell, H., Milorad, C., & Novicevic, M. (2013). **History-of-management-thought about social responsibility.** *Journal of Management History*, 19(1), 8-32. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17511341311286150>

Freeman R. E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman.

Gibbons, M., Limonages, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1997). **La nueva producción del conocimiento.** Barcelona: Ediciones Pomares y Corredor.

ISO 26000, Norma Internacional. (2010). **Guía de responsabilidad social. Traducción oficial.** Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Jiménez, M, De Ferrari, J., Delpiano, C., & Ardiles, C. (2004). **Proyecto UCP: tres años construyendo país.** Recuperado de <http://www.rsuchile.cl/p/universidad.html>

Galbraith, J., Dawney, D., & Kates, A. (2001). **Designing Dynamic Organizations.** Nueva York: American Management Association.

Ley N° 30220 [Ley Universitaria]. (9 de julio de 2004). **Diario Oficial El Peruano, 31(12914), Normas Legales.** Lima: Ministerio de Educación.

Loosdregt, H-B. (2004). **Prévenir les risques éthiques de votre entreprise : Guide pratique à l'usage des dirigeants.** París: INSEP Consulting.

Martí, J., & Martí-Vilar, M. (2013). **Una década de responsabilidad social universitaria en Iberoamérica.** *Revista Española del Tercer Sector*, 25. 145-161. Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/33669/084300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Martí-Noguera, J. J., Calderón A. I., & Fernández-Godenzi, A. (2018).** *La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: Análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú.* *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(24), 107-124.
doi: 10.22201/iisue.20072872e.2018.24.264
- Morin, E. (2004).** *La Méthode 6 : L'éthique.* París: Le Seuil.
- Organización de las Naciones Unidas – ONU (2015).** *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* Report No.A/RES/70/1. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Proyecto Universidad Construye País. (2002).** *La Universidad Construye País. Santiago de Chile: Corporación Participa y Fundación AVINA.* Recuperado de <http://www.bibliotecavirtual.info/2012/01/la-universidad-construye-pais/>
- Proyecto Universidad Construye País. (2004).** *Observando la responsabilidad social universitaria.* Santiago de Chile: Corporación Participa y Fundación AVINA.
- Stanford University. Center for Social Innovation.** Disponible en <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>. Consultado el 28 de septiembre de 2019.
- Vallaey, F. (2013).** *Virtud, justicia, sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones.* En A. Minnicelli et al., Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social (pp. 704-712). Buenos Aires: Fundación Observatorio de Responsabilidad Social.
- Vallaey, F. (2014).** *La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización.* *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, V(12), 105-117.
- Vallaey, F. (2018a).** *Las diez falacias de la responsabilidad social universitaria.* *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58.
doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaey, F. (2018b).** *Guide for managing university social responsibility from Latin America: An institutional framework for balanced and inclusive higher education.* En The Education Relief Foundation, Global guide of ethics, principles, policies, and practices in balanced and inclusive education (pp. 114-129). Ginebra: Autor.
- Vallaey, F., & Carrizo, L. (2006).** *Responsabilidad social universitaria. Marco conceptual, antecedentes y herramientas RSU [cd].* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Vallaey, F.; de la Cruz, C. & Sasía, P. (2009).** *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos.* Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Vallaey, F., & Solano, D. (marzo de 2018).** *Investigación continental de autodiagnóstico RSU: avances institucionales en 12 metas socialmente responsables.* Recuperado de <http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu-2018/>

ANEXOS

ANEXO 1. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA ESTUDIANTES EN EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN Cuestionario para estudiantes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en des-acuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	99
2	Mi formación universitaria es integral y humana, y no solo profesional y especializada.	1	2	3	4	5	99
3	Los contenidos de las asignaturas y las experiencias formativas que me facilita la universidad me permiten elaborar propuestas para resolver problemas sociales.	1	2	3	4	5	99
4	En mis estudios universitarios se me permite elaborar una opinión propia respecto de la realidad y de los temas sociales relevantes.	1	2	3	4	5	99
5	La universidad me motiva a ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	99
6	Mi formación universitaria me prepara para identificar riesgos medioambientales.	1	2	3	4	5	99
7	Mis estudios en la universidad me han familiarizado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	1	2	3	4	5	99
8	En la universidad tengo la oportunidad de relacionarme con grupos vulnerables de la sociedad –como migrantes, poblaciones indígenas, adultos mayores– que más allá de su pobreza, viven en situaciones de riesgo.	1	2	3	4	5	99
9	Como parte de mi plan de formación tengo la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	99
10	Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	99
11	Durante mi formación universitaria tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	99
12	Entre las actividades que demandan las asignaturas de mi plan de estudios tengo la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	99
13	La formación recibida en la universidad me prepara para identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de mi profesión.	1	2	3	4	5	99

ANEXO 2. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA ESTUDIANTES EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Cuestionario para estudiantes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en des-acuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Hay un buen clima laboral en la universidad.	1	2	3	4	5	99
2	Entre profesores y estudiantes de la universidad hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	99
3	Entre personal administrativo y estudiantes de la universidad hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	99
4	No hay discriminación alguna en la universidad, ya sea por género, raza, nivel socioeconómico, origen geográfico, orientación sexual, afiliación política, creencias religiosas, entre otras formas de discriminación.	1	2	3	4	5	99
5	Existe en la universidad un programa de becas y ayudas dirigido a población vulnerable (grupos indígenas, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) que facilita su acceso a la formación académica.	1	2	3	4	5	99
6	Hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos de la universidad.	1	2	3	4	5	99
7	Como ciudadano/a puedo participar en la vida institucional de la universidad.	1	2	3	4	5	99
8	La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	99
9	La universidad toma medidas para la protección del medioambiente en el campus.	1	2	3	4	5	99
10	He adquirido buenos hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	99
11	El personal de la universidad se preocupa por cuidar el medioambiente en el campus.	1	2	3	4	5	99
12	Los procesos para elegir a las autoridades universitarias son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	99
13	Las autoridades universitarias toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	99
14	Hay coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	99
15	Los proveedores de la universidad (cafeterías, limpieza, seguridad, fotocopiado, etc.) muestran un comportamiento coherente con los principios de la responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99
16	La universidad tiene un sistema de medición de su huella de carbono.	1	2	3	4	5	99
17	Los estudiantes están adecuadamente representados en los órganos de gobierno de la universidad que toman las decisiones que los afectan.	1	2	3	4	5	99
18	En la universidad hay libertad de expresión para todo el personal docente, no docente y estudiantil.	1	2	3	4	5	99
19	Se me informa de modo transparente acerca de lo que concierne y afecta a la vida del estudiante en la universidad.	1	2	3	4	5	99
20	Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99
21	La universidad utiliza sus campañas de marketing para promover valores vinculados a la responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99

ANEXO 3. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA ESTUDIANTES EN EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para estudiantes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en des-acuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	99
2	Mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	99
3	La universidad brinda a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos grupos sociales como dependencias del Estado, ONG, organismos internacionales, empresas, entre otros.	1	2	3	4	5	99
4	En mi universidad se organizan actividades, fuera de las programadas en una asignatura, que abordan temas vinculados a los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	99
5	En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y se promueve la participación en ellas.	1	2	3	4	5	99
6	He participado o participo en grupos o redes con fines sociales o ambientales que son organizados o promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	99
7	Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	99
8	En el transcurso de mi vida universitaria he podido aprender sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	99
9	En los programas o proyectos de extensión o proyección social que desarrolla mi universidad, las poblaciones beneficiarias participan en el diseño del proyecto.	1	2	3	4	5	99
10	Los programas o proyectos de extensión o proyección social que desarrolla mi universidad promueven la participación y el trabajo en equipo de estudiantes de distintas carreras.	1	2	3	4	5	99
11	Los programas o proyectos de extensión o proyección social que desarrolla mi universidad generan cambios o mejoras en la realidad de los beneficiarios.	1	2	3	4	5	99
12	Entre las actividades que demandan las asignaturas de mi plan de estudios tengo la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	99
13	La formación recibida en la universidad me prepara para identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de mi profesión.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 4. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA DOCENTES EN EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN Cuestionario para docentes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	99
2	He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	99
3	Los estudiantes están bien informados acerca de los principales problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	99
4	Los cursos a mi cargo abordan algún aspecto de los problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	99
5	Me han capacitado en metodologías didácticas que me permiten vincular la enseñanza con la solución de problemas sociales.	1	2	3	4	5	99
6	La formación en la universidad promueve en los estudiantes un espíritu crítico sobre el contexto social y medioambiental.	1	2	3	4	5	99
7	He tenido la oportunidad de promover, a través de cursos a mi cargo, la interacción de mis estudiantes con diversos grupos sociales como dependencias del Estado, ONG, organismos internacionales, empresas, entre otros.	1	2	3	4	5	99
8	He participado en actividades de voluntariado con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	99
9	Me preocupo por que mis estudiantes sean capaces de identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de su profesión.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 5. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA DOCENTES EN EL ÁMBITO DE COGNICIÓN

COGNICIÓN Cuestionario para docentes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en des-acuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y a la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5	99
2	Los temas de la agenda de investigación son definidos en consulta con grupos externos (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas, entre otros).	1	2	3	4	5	99
5	Los proyectos de investigación en los que trabajo tienen un enfoque interdisciplinario.	1	2	3	4	5	99
6	Se promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables.	1	2	3	4	5	99
7	La universidad promueve proyectos de investigación vinculados a las ODS.	1	2	3	4	5	99
8	La universidad promueve el diálogo entre investigadores y con los responsables de las políticas públicas.	1	2	3	4	5	99
9	La universidad cuenta con medios específicos de divulgación científica dirigidos a públicos no académicos.	1	2	3	4	5	99
10	Se mide el impacto social de los conocimientos producidos por la universidad.	1	2	3	4	5	99
11	La universidad ayuda a comunidades vulnerables a producir sus propios conocimientos.	1	2	3	4	5	99
12	La universidad incorpora los resultados de las investigaciones en los contenidos de las asignaturas.	1	2	3	4	5	99
13	La universidad promueve el desarrollo de la capacidad investigadora en sus estudiantes.	1	2	3	4	5	99
14	Los alumnos son incorporados en los proyectos y programas de investigación.	1	2	3	4	5	99
15	Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos.	1	2	3	4	5	99
16	La universidad cuenta con un código de ética para la investigación.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 6. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA DOCENTES EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Cuestionario para docentes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que me brinda la universidad.	1	2	3	4	5	99
2	Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que me brinda la universidad.	1	2	3	4	5	99
3	Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	99
4	Existe un buen clima laboral.	1	2	3	4	5	99
5	La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	99
6	Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	99
7	No existe discriminación en el acceso a la docencia ni en el ascenso en la carrera docente, ya sea por género, religión, raza, nivel socioeconómico, origen geográfico, orientación sexual, afiliación política, creencias religiosas u otras formas de discriminación.	1	2	3	4	5	99
8	Existe en la universidad un programa de becas y ayudas dirigido a población vulnerable (grupos indígenas, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) que facilita su acceso a la formación académica .	1	2	3	4	5	99
9	La universidad es socialmente responsable con su personal.	1	2	3	4	5	99
10	La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	99
11	Existe una política institucional para la protección del medioambiente en el campus.	1	2	3	4	5	99
12	El personal docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	99
13	La organización de la vida en el campus universitario promueve la adquisición de buenos hábitos de cuidado medioambiental.	1	2	3	4	5	99
14	Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	99
15	Como ciudadano/a puedo participar en la vida institucional de la universidad.	1	2	3	4	5	99
16	La universidad promueve el diálogo como un medio para la construcción de soluciones originales y pertinentes para mejorar los procesos internos.	1	2	3	4	5	99
17	La universidad me informa adecuadamente acerca de las decisiones institucionales que me afectan.	1	2	3	4	5	99
18	En la universidad se favorece la transparencia en la gestión a través de la disponibilidad de datos, información y reportes periódicos de la gestión universitaria.	1	2	3	4	5	99
19	Hay coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	99
20	Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99
21	La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades.	1	2	3	4	5	99
22	La universidad utiliza sus campañas de marketing para promover valores vinculados a la responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99

ANEXO 7. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA DOCENTES EN EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para docentes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Se incluyen temas sobre ciudadanía, desarrollo sostenible y responsabilidad social en la currícula de los alumnos.	1	2	3	4	5	99
2	La universidad cuenta con una agenda priorizada de proyectos sociales en los que intervienen.	1	2	3	4	5	99
3	Los programas o proyectos de extensión o proyección social que desarrolla mi universidad generan cambios o mejoras en la realidad de los beneficiarios.	1	2	3	4	5	99
4	La universidad estimula la participación de los profesores en proyectos de extensión o proyección social.	1	2	3	4	5	99
5	En los cursos a mi cargo busco oportunidades para que los alumnos aborden proyectos sociales.	1	2	3	4	5	99
6	Existen incentivos y mecanismos de apoyo para que los docentes aborden en sus asignaturas problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	99
7	Existe articulación entre los proyectos de extensión o proyección social y el plan de formación de los estudiantes.	1	2	3	4	5	99
8	Aprovecho los convenios firmados por mi universidad con actores clave del desarrollo (Estado, ONG, organismos internacionales y empresas) para incluir problemas sociales que puedan ser abordados en la asignatura a mi cargo.	1	2	3	4	5	99
9	He participado o participo en proyectos con fines sociales o ambientales promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	99
10	La universidad apoya iniciativas sociales propuestas por los profesores en las que puedan participar los alumnos.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 8. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA PERSONAL NO DOCENTE EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Cuestionario para personal no docente		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que me brinda la universidad.	1	2	3	4	5	99
2	Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que me brinda la universidad.	1	2	3	4	5	99
3	Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	99
4	Existe un buen clima laboral.	1	2	3	4	5	99
5	La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados administrativos.	1	2	3	4	5	99
6	Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	99
7	No existe discriminación en la contratación ni en el ascenso del personal administrativo, ya sea por género, religión, raza, nivel socioeconómico, origen geográfico, orientación sexual, afiliación política, creencias religiosas u formas de discriminación.	1	2	3	4	5	99
8	Existe en la universidad un programa de becas y ayudas dirigido a población vulnerable (grupos indígenas, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) que facilita su acceso a la formación académica .	1	2	3	4	5	99
9	La universidad es socialmente responsable con su personal.	1	2	3	4	5	99
10	La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	99
11	Existe una política institucional para la protección del medioambiente en el campus.	1	2	3	4	5	99
12	El personal administrativo recibe capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	99
13	La organización de la vida en el campus universitario promueve la adquisición de buenos hábitos de cuidado medioambiental.	1	2	3	4	5	99
14	Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	99
15	Como ciudadano/a puedo participar en la vida institucional de la universidad.	1	2	3	4	5	99
16	La universidad promueve el diálogo como un medio para la construcción de soluciones originales y pertinentes para mejorar los procesos internos.	1	2	3	4	5	99
17	En la universidad hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	99
18	La universidad me informa adecuadamente acerca de las decisiones institucionales que me afectan.	1	2	3	4	5	99
19	En la universidad se favorece la transparencia en la gestión a través de la disponibilidad de datos, información y reportes periódicos de la gestión universitaria.	1	2	3	4	5	99
20	Hay coherencia entre los principios que declaran la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	99
21	Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99
22	La universidad utiliza sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 9. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA PERSONAL NO DOCENTE EN EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para personal no docente		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	La universidad cuenta con una agenda priorizada de proyectos sociales en los que interviene.	1	2	3	4	5	99
2	Mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	99
3	En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	99
4	He participado o participo en proyectos con fines sociales o ambientales que son promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	99
5	La universidad apoya iniciativas sociales propuestas por el personal no docente.	1	2	3	4	5	99
6	La universidad estimula la participación de personal no docente en proyectos de extensión o proyección social.	1	2	3	4	5	99
7	Gracias a mi trabajo en la universidad aprendo sobre los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	99
8	Los programas o proyectos de extensión o proyección social que realiza mi universidad generan cambios o mejoras en la realidad de los beneficiarios (mediante la incorporación de nuevas soluciones, aumento de sus capacidades, etc.).	1	2	3	4	5	99
9	Los programas o proyectos de extensión o promoción social generan cambios o mejoras en los beneficiarios.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 10. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA PROVEEDORES EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Cuestionario para proveedores		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Estoy satisfecho con la puntualidad en los pagos que recibo de la universidad.	1	2	3	4	5	99
2	La política de compras de la universidad es transparente y justa.	1	2	3	4	5	99
3	La universidad ofrece incentivos para que mi empresa se comporte de forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	99
4	La universidad ofrece incentivos para que mi empresa se comporte de forma ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	99
5	No existe discriminación de ningún tipo en los procesos de selección de proveedores.	1	2	3	4	5	99
6	La universidad privilegia la contratación de proveedores que tienen políticas de cuidado medioambiental, de responsabilidad social y de bienestar laboral.	1	2	3	4	5	99
7	La universidad facilita la adecuación de sus proveedores a las normas sociales y ambientales que llevan a la certificación.	1	2	3	4	5	99
8	La universidad me informa oportunamente acerca del estatus de los procesos de selección y pago de proveedores.	1	2	3	4	5	99
9	En la universidad se favorece la transparencia en la gestión a través de la disponibilidad de datos e información de interés para los proveedores.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO II. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA EGRESADOS EN EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN Cuestionario para egresados		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	En la universidad me brindaron una formación ética y ciudadana que me ayudó a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	99
2	Mi formación universitaria fue integral y humana y no solo profesional y especializada.	1	2	3	4	5	99
3	Los contenidos de las asignaturas y las experiencias formativas facilitados por la universidad me permiten elaborar propuestas para resolver problemas sociales.	1	2	3	4	5	99
4	La universidad me sensibilizó para reaccionar contra las injusticias sociales y económicas de mi contexto social.	1	2	3	4	5	99
5	Mi formación universitaria me preparó para identificar riesgos medioambientales.	1	2	3	4	5	99
6	La formación recibida en la universidad me preparó para identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de mi profesión.	1	2	3	4	5	99
7	Durante mi formación universitaria tuve la oportunidad de relacionarme con grupos vulnerables de la sociedad —como migrantes, poblaciones indígenas, adultos mayores— que, más allá de su pobreza, viven en situaciones de riesgo.	1	2	3	4	5	99
8	Como parte de mi plan de formación tuve la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	99
9	La universidad me invita regularmente para revisar la malla curricular de mi carrera.	1	2	3	4	5	99
10	La formación que me brindó la universidad me permitió encontrar un trabajo satisfactorio en mi especialidad.	1	2	3	4	5	99
11	He constatado que mi universidad tiene una buena reputación e imagen en el medio laboral en el que me desempeño.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 12. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA EMPLEADORES EN EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN Cuestionario para empleadores		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo recibieron una buena formación profesional.	1	2	3	4	5	99
2	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo recibieron una buena formación ética y ciudadana.	1	2	3	4	5	99
3	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo están preparados para liderar iniciativas de responsabilidad social dentro de mi organización.	1	2	3	4	5	99
4	La universidad me invita regularmente para revisar la malla de las carreras que ofrece.	1	2	3	4	5	99
5	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo están preparados para identificar riesgos medioambientales.	1	2	3	4	5	99
6	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo están preparados para identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de su profesión.	1	2	3	4	5	99
7	Estoy dispuesto a recomendar a mis colegas empleadores la contratación de egresados de la universidad.	1	2	3	4	5	99
8	Los colaboradores egresados de la universidad que trabajan conmigo están preparados para elaborar propuestas para resolver problemas sociales.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 13. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA BENEFICIARIOS DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN EN EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para beneficiarios de proyectos		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en des-acuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	El apoyo brindado por la universidad ha contribuido a mejorar mis condiciones de vida.	1	2	3	4	5	99
2	Me siento satisfecho de colaborar con la universidad.	1	2	3	4	5	99
3	Las personas de la universidad con las que he interactuado me tratan con respeto e igualdad.	1	2	3	4	5	99
4	He participado activamente en el diseño del proyecto desarrollado por la universidad y en el que he sido beneficiario.	1	2	3	4	5	99
5	He participado activamente en la ejecución del proyecto desarrollado por la universidad y en el que he sido beneficiario.	1	2	3	4	5	99
6	Me han solicitado evaluar a los estudiantes que participaron en el proyecto de mi comunidad.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 14. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: Gestión humana responsable

Satisfacción de los colaboradores con el clima laboral.	%
Existen políticas y mecanismos que promueven el balance trabajo-familia.	Sí / No
Participación de los colaboradores (directivos, docentes y administrativos) en los programas de desarrollo de talento humano.	%
Se respetan los derechos laborales.	Sí / No
Existen políticas y mecanismos que promueven la libertad de asociación y los derechos colectivos de los trabajadores.	Sí / No
Existen políticas, normas y procesos que velan por la salud y seguridad en el trabajador.	Sí / No
Se tiene la certificación de la norma social SA 8000.	Sí / No

Objetivo: Proveedores social y ambientalmente responsables

Se incluyen criterios de responsabilidad social en la selección de proveedores.	Sí / No
Existe apoyo a programas o proyectos que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores.	Sí / No

Objetivo: Promoción de la inclusión social en todas sus formas

Estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la universidad debido a su situación económica.	%
Recursos presupuestales asignados a becas para estudiantes con escasos recursos.	%
Colaboradores (directivos, docentes y personal administrativo) que tienen alguna discapacidad.	%
Estudiantes que tienen alguna discapacidad.	%
Existen programas de apoyo para alumnos en situación de vulnerabilidad.	Sí / No
Existen políticas y directivas para asegurar la equidad y la no discriminación en todas sus formas.	Sí / No
Mujeres y otras minorías empleadas por la universidad.	%
Mujeres y otras minorías en puestos directivos.	%

Existen políticas, planes de acción o procedimientos que favorecen el desarrollo de programas de extensión o proyección social.	Sí / No
Recursos presupuestales asignados a la promoción de la participación social.	%
Objetivo: Comunicación interna y marketing responsables	
Existe una política formal de comunicación interna y externa que fomenta los valores y principios institucionales.	Sí / No
Existe una instancia o procesos que garanticen la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo a los valores y principios de la universidad.	Sí / No
Campañas internas de promoción del enfoque RSU.	Nº
Objetivo: Buen gobierno universitario	
Existe un sistema electoral que promueve la representación de todos los estamentos de la universidad.	Sí / No
Existe un sistema de control interno que promueve el cumplimiento de la misión y valores institucionales.	Sí / No
Existen códigos y políticas sobre ética, transparencia y lucha contra la corrupción.	Sí / No
Existe una defensoría universitaria y canales para un tratamiento ágil de quejas y denuncias.	Sí / No
Existen procedimientos efectivos para la rendición de cuentas.	Sí / No
La participación del personal en proyectos sociales es un criterio de evaluación del desempeño.	Sí / No
Objetivo: Gestión ambiental responsable	
Existe un sistema integral de gestión ambiental (transporte, infraestructura, agua, energía, compras, alimentación, desechos, etc.).	Sí / No
Existen programas de capacitación en temas ambientales para la comunidad universitaria.	Sí / No
Se mide la huella ecológica o de carbono.	Sí / No
Se promueve el voluntariado ambiental en el campus universitario.	Sí / No
Se tiene alguna certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etc.).	Sí / No

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 15. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

Objetivo: Integración de la responsabilidad social en los planes curriculares.	
Peso que tienen, en las mallas curriculares, los cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible.	%
Docentes capacitados por año en temas vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.	%
Inclusión transversal de los ODS en los cursos obligatorios de cada carrera.	Sí / No
Programas para el desarrollo de competencias docentes vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible.	Sí / No
Competencia de responsabilidad social integrada en el perfil del egresado.	Sí / No
Objetivo: Oferta formativa relevante para el contexto	
Vínculos de cada carrera con actores externos (egresados, empleadores, líderes políticos, representantes de la sociedad civil, entre otros) para mejorar la pertinencia social de la enseñanza.	Sí / No
Participación de actores externos en el diseño, rediseño o actualización de la mallas curriculares con el propósito de que consideren las exigencias sociales del contexto.	Sí / No
Desarrollo de la competencia de reflexión y análisis crítico en los estudiantes.	
Objetivo: Metodologías de aprendizaje basadas en la solución de problemas	
Cursos que se dictan bajo la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales.	Nº o %
Docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje basado en la solución de proyectos sociales.	Nº o %
Se cuenta con un inventario de proyectos sociales vinculados a la carrera.	Sí / No
Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
Se genera articulación interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales.	Sí / No
Existen incentivos dirigidos a los docentes para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
Existe apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
El soporte administrativo facilita el desarrollo de proyectos sociales orientados al aprendizaje.	Sí / No

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 16. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE COGNICIÓN

Objetivo: Incorporación de problemas sociales y ambientales en la agenda de investigación	
Existe una agenda priorizada de investigación en la universidad que asegura la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible.	Sí / No
Líneas o proyectos de investigación que abordan temas de desarrollo social o ambiental.	Nº o %
Proyectos en colaboración con administraciones públicas, con ONG o con otras universidades de la zona de influencia de la universidad.	Nº
Publicaciones que abordan temas vinculados con los ODS.	Nº o %
Objetivo: Interacción de conocimientos entre disciplinas y actores	
Existe una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	Sí / No
Equipos interdisciplinarios de investigación.	Nº
Proyectos de investigación desarrollados en la universidad que incorporan alumnos en sus equipos.	%
Se involucra a comunidades vulnerables en el desarrollo del proyecto de investigación de su problemática social.	Sí / No
Convenios de cooperación entre equipos de investigación y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.	Nº
Objetivo: Incidencia social favorable	
Proyectos de investigación cuyos resultados o avances generan espacios formativos.	%
Proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o de avances al público académico o no académico.	%
Se socializan los avances o resultados de los proyectos de investigación con actores externos.	Sí / No
Proyectos de investigación desarrollados en la universidad que han generado propuestas concretas para actores sociales externos.	%
Proyectos de investigación cuyas propuestas han sido puestas en marcha por actores externos.	%
Existe una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia comunidades vulnerables.	Sí / No
Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación masivos y redes sociales en temas afines a la responsabilidad social.	Sí / No

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 17A. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

Objetivo: Proyección social en la docencia e investigación	
Estudiantes que participan en programas de proyección social.	%
Proyectos de extensión desarrollados por la universidad cuyos aprendizajes han promovido cambios en la docencia y en la investigación.	%
Objetivo: Diseño participativo de proyectos con incidencia social	
Programas o proyectos desarrollados por la universidad que contemplan la participación de poblaciones vulnerables.	%
Redes para la acción social a las que pertenece la universidad.	N°
Existe una política de integración de diversas disciplinas en los programas o proyectos de participación social.	Sí / No
Se generan mejoras en la realidad de las comunidades.	Sí / No
Se tienen mecanismos de prevención del asistencialismo y paternalismo en los proyectos sociales.	Sí / No
Existe un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles.	Sí / No
Existe un sistema de evaluación que mide la calidad e impacto de cada proyecto.	Sí / No
Objetivo: Contribución al desarrollo y empoderamiento de la comunidad	
La universidad cuenta con una agenda priorizada de proyectos sociales en los que interviene.	Sí / No
Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos y privados para la agenda ODS.	Sí / No
Existen mecanismos, instancias, procesos, incentivos y demás que facilitan la participación social de los miembros de la comunidad.	Sí / No
La universidad participa en redes académicas y no académicas para alcanzar los ODS.	Sí / No
La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas públicas vinculadas con la agenda social.	Sí / No
La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas privadas de desarrollo.	Sí / No
Actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación.	N°
Convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental.	N°

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 17B. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA RESPONSABLES DE PROYECTOS EN COMUNIDAD

PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para responsables de proyectos		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria).	1	2	3	4	5	99
2	... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo.	1	2	3	4	5	99
3	... es fuente de una agenda de necesidades previamente discutida con la contraparte.	1	2	3	4	5	99
4	... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes.	1	2	3	4	5	99
5	... genera nuevas redes, asociaciones y capital social.	1	2	3	4	5	99
6	... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos.	1	2	3	4	5	99
7	... da lugar a problemas que interesan a varias ramas del saber.	1	2	3	4	5	99
8	... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.	1	2	3	4	5	99
9	... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo.	1	2	3	4	5	99
10	... es fuente de nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	99
11	... da lugar a publicaciones (especializadas o de divulgación).	1	2	3	4	5	99
12	... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.	1	2	3	4	5	99
13	... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	1	2	3	4	5	99
14	... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana.	1	2	3	4	5	99
15	... genera cambios o mejoras en la investigación (mediante la articulación de nuevas líneas, proyectos, publicaciones, etc.).	1	2	3	4	5	99

16	... genera cambios o mejoras en la docencia (mediante la redefinición de mallas curriculares, nuevas carreras, etc.).	1	2	3	4	5	99
17	... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	1	2	3	4	5	99
18	... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras.	1	2	3	4	5	99
19	... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular.	1	2	3	4	5	99
20	... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes.	1	2	3	4	5	99
21	... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores o desarrollar sus capacidades.	1	2	3	4	5	99
22	... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	1	2	3	4	5	99
23	... se somete a vigilancia y evaluación de especialistas externos.	1	2	3	4	5	99
24	... no caer en el asistencialismo, paternalismo y de no crear feudos.	1	2	3	4	5	99
25	... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria.	1	2	3	4	5	99
26	... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones.	1	2	3	4	5	99
27	... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**GUIA DE
RESPONSABILIDAD
SOCIAL
UNIVERSITARIA**

