DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

(EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL)

PARA UNIVERSIDADES

1-158 implementación del sistema ok.indd 1 29/01/2018 4:20:36 p. m.

ÍNDICE

1 Plan de trabajo — PAG. 05

1. Antecedentes
2. Objetivos de la consultoría
3. Marco conceptual
4. Metodología y principales actividades
5. Recursos para el desarrollo de la consultoría
6. Productos a desarrollar
7. Cronograma de trabajo

2 Recopilación de experiencias exitosas. — PAG. 13

1. Presentación
2. Algunas consideraciones conceptuales
3. Análisis comparativo de las dos experiencias
    - 3.1. La RSU en la corporación universitaria minuto de Dios (UNIMINUTO)
    - 3.2. La RSU en la Universidad de San Pedro Sula (USPS - Honduras)
4. Análisis comparativo de las dos experiencias
5. La responsabilidad social universitaria (rsu) en la uady
    - 5.1. La UADY como universidad socialmente responsable
    - 5.2. Avances de la responsabilidadsocial universitaria en la UADY
    - 5.3. Modelo RSU
        - Dimensiones
        - Ámbitos
        - Estrategias

Bibliografías
Conclusiones

3 Diseño del diagnóstico — PAG. 39

1. Antecedentes
2. Objetivos del diagnóstico
3. Descripción de la investigación-diagnóstico
    - Etapa 1: Actividades de preparación del diagnóstico
    - Etapa 2: Relevamiento de la información
    - Etapa 3: Recepción de la información
    - Etapa 4: Procesamiento de información y devolución de resultados
4. Definición de los grupos de interés que deberán participar en el proceso
5. Variables e instrumentos de relevamiento de información
6. Cronograma

Anexos
Bibliografías

1-158 implementación del sistema ok.indd 2 29/01/2018 4:20:36 p. m.

4 Documento de conceptualización, políticas y estrategias del Sistema de Evaluación de la Extensión Universitaria PAG. 67

1. Introducción
2. Marco teórico de responsabilidad social
    2.1. Fundamentos éticos de la responsabilidad socia
    2.2. Definición de la Responsabilidad Social de las Organizaciones: evolución y alcances de la ISO 26000
        2.2.1. Evolución del movimiento hacia la responsabilidad social de todas las organizaciones
        2.2.2. La Norma Internacional ISO 26000 "Guía de responsabilidad social"
    3.1. Fundamentos éticos de la responsabilidad socia
3. Marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria
    3.1. La responsabilidad social universitaria es responsabilidad por los impactos universitarios
    3.2. Fundamentos éticos de la responsabilidad socia
    3.3. Visibilizar y tratar los impactos negativos
    3.4. Cuatro procesos básicos para la mejora continua de la universidad socialmente responsable
4. Cuatro ámbitos de gestión universitaria socialmente responsable
5. Diferenciación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) con la extensión y proyección social
6. Qué aporta la RSU a la Universidad
    6.1. Un nuevo perfil del egresado universitario socialmente responsable
    6.2. Una universidad con una nueva cultura de responsabilidad social
7. Educación, RSU y Marco Legal
8. Visibilización de la RSU en el presupuesto: recomendaciones para la aplicación del artículo 125 "medios de promoción de la RSU"
    8.1. Docencia
    8.2. Investigación
    8.3. Proyección social
    8.4. Gestión organizacional
9. Indicadores claves para la gestión de la RSU
10. Recomendaciones
11. Bibliografía de RSU

5 Sistema de gestión de responsabilidad social universitaria – rsu PAG. 131

1. Consultoría para el diseño e implem introducción
2. Marco teórico
3. Principios base del sistema RSU
    3.1. Pertinencia social y académica de la proyección social
    3.2. Ciclo de ejecución del Sistema de Gestión RSU
    3.3. Organización estructural interna para el cumplimiento de la política RSU
4. Indicadores de verificación n de RSU
5. Plan de implementacio n de RSU
6. Recursos necesarios para el presupuesto de RSU

ANEXO Nº. 2
ANEXO Nº. 3

1-158 implementación del sistema ok.indd 3 29/01/2018 4:20:36 p. m.

1-158 implementación del sistema ok.indd 4 29/01/2018 4:20:36 p. m.

PLAN DE TRABAJO

1. ANTECEDENTES

El Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior - PROCALIDAD, es un Proyecto de Inversión (SNIP 140673), que tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad en la educación superior en el Perú. En este sentido, busca modificar la calidad del servicio, entendida en términos de la eficacia que deben mostrar las Instituciones de Educación Superior - IES para desarrollar en sus estudiantes un conjunto de conocimientos y herramientas que les permitan desempeñar con solvencia tareas valoradas en el mercado de trabajo.

Este Proyecto es financiado por la República del Perú y por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), a través del Contrato de Préstamo N° 8212-PE, el cual es ejecutado por la Unidad Ejecutora 02: "Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior", del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Superior- SINEACE.

El Proyecto, a través de su Componente N° 3 "Fondo de Mejoramiento de la Calidad - FEC", otorga incentivos financieros a las Instituciones Públicas de Educación Superior (Institutos y Universidades) que ofrecen carreras de formación docente, ciencias de la salud y, ciencia y tecnología (incentivos a las carreras); así como, para las instituciones propiamente dichas (incentivos a la institución) que se encuentran realizando esfuerzos por lograr su acreditación o su excelencia (segunda acreditación).

Como resultado del proceso de la 6ta Convocatoria para financiamiento de Planes de Mejora, algunas Universidades Nacionales han sido favorecidas con el financiamiento de sus Planes de Mejora (Institucional y de Carreras).

El objetivo de la presente consultoría es el de contar con un sistema de responsabilidad social (proyección social y extensión universitaria) diseñado e implementado, que permita a las instituciones involucradas mejorar la articulación con los actores del entorno.

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

Contar con un sistema de responsabilidad social universitaria diseñado e implementado, que permita a las instituciones involucradas mejorar la gestión de los impactos sociales y medioambientales entre los actores internos, así como la pertinencia social de la articulación con los actores del entorno. De forma específica se propone:

1-158 implementación del sistema ok.indd 5 29/01/2018 4:20:36 p. m.

- Acercar una aproximación conceptualmente sólida sobre los ámbitos a considerar en la gestión responsable y, en el diseño de un sistema de gestión de la RSU.

- Transferir y facilitar la adopción de herramientas que sirvan a las Facultadas para realizar un autodiagnóstico y para monitorear su desempeño en la gestión de su RSU.

- Acompañar a las Facultades en el proceso de autodiagnóstico facilitando la generación el procesamiento de información que será un insumo para el diseño de un sistema de gestión de RSU ad-hoc.

- Diseñar conjuntamente con las Facultades las bases del sistema de gestión de la RSU.

- Capacitar y empoderar al personal de las Facultades en las materias que les permitirán mantener un sistema de gestión de RSU.

3. MARCO CONCEPTUAL

En base a la definición de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), se define a la RSU como responsabilidad de la universidad por los impactos que genera en la gestión, formación, investigación y extensión, a fin de contribuir al desarrollo humano sostenible, en diálogo constante con sus partes interesadas. Como lo señala el artículo 124 de la ley universitaria, la universidad debe encarnar su responsabilidad social en todas sus actividades y procesos, no puede confiar esta tarea a una dependencia específica, liberando las demás del yugo de la responsabilización social. Por definición la responsabilidad social no puede ser solo extensión y proyección social, tiene que "capilarizarse" en todas las actividades de los universitarios. Por lo tanto, se define la RSU conforme a la ley como:

> *"Gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.*
>
> *La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria.*
>
> (Ley Universitaria Nº 30220, Cap. XIII: "Responsabilidad Social Universitaria", artículo 124)

Como gestión de impactos, la RSU tiene un alcance integral. En el eje organizacional, tenemos impactos hacia dentro y hacia fuera:

- Impactos internos de la misma organización universitaria desde su campus hacia su gente y su medioambiente, a través de su modo de administrarse (impactos laborales y ambientales, cadena de proveedores, cultura organizacional, clima laboral, estilo de toma de decisión, etc.).
- Impactos externos hacia la sociedad en general, a través de todo lo que la universidad produce para su medio (profesionales titulados, publicaciones, consultorías, eventos académicos, proyectos de extensión, convenios, etc.).

Por su parte, en el eje académico, tenemos impactos educativos y cognitivos:

- Impactos académicos de formación de personas, metodologías de enseñanza, generación de habilidades y actitudes frente al saber y al mundo, cultura deontológica, etc.

1-158 implementación del sistema ok.indd 6 29/01/2018 4:20:36 p. m.

- Impactos académicos de construcción de conocimientos, preferencias temáticas para la investigación, paradigmas epistémicos dominantes, modelos de pensamiento y actitudes deontológicas del investigador, promoción de ciertos procesos y resultados de investigación, gestión de los conocimientos, políticas de publicación y difusión, estrategias de vulgarización, etc.

Fuente: Vallaeys et al. (2009)

Ejes de la responsabilidad social:

Para concebir el producto de la consultoría (el sistema de RSU de cada universidad participante), es preciso visualizar cuáles son los ejes de la RSU, como política integral de gestión universitaria: Los 4 tipos de impactos que hemos definido permiten delimitar a su vez 4 ámbitos de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. Campus responsable: implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: personal docente, personal no docente, estudiantes. Al reafirmar valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., diariamente, los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas.

   La pregunta guía de este eje puede formularse así: *¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?*

2. Formación profesional y ciudadana: es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas. El

1-158 implementación del sistema ok.indd 7 29/01/2018 4:20:36 p. m.

aprendizaje solidario basado en proyectos sociales (como por ejemplo la cada vez más difundida metodología del aprendizaje-servicio), así como la negociación de las mallas curriculares de las diversas carreras universitarias con actores externos potencialmente afectados por su mal diseño (empleadores, colegios profesionales, tercer sector, etc.) son estrategias útiles para este cometido.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: *¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?*

3. Gestión social del conocimiento: es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos, a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público. También supone que los procesos de construcción de los conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y la transdisciplinariedad (que no equivale a interdisciplinariedad). La responsabilización social de la ciencia implica asimismo la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento) y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad.

La pregunta guía de este eje 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?

4. Participación social: es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo 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 la reunión de diversos actores universitarios y no universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) al mismo tiempo que contribuya a la solución de problemas sociales concretos.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: *¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?*

Estos cuatro ejes de responsabilización social universitaria se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad social de la universidad, conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

La RSU propone además transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar: por un lado, 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 programas sociales en comunidad constituyen el lugar ideal para la formación profesional y ciudadana y para darle a la enseñanza la

1-158 implementación del sistema ok.indd 8 29/01/2018 4:20:36 p. m.

significación de servicio solidario que le falta 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 responsabilidad social universitaria (responsabilidad por los cuatro impactos universitarios) hasta la definición de cuatro ámbitos sinérgicos de mejora continua de la responsabilidad social de la universidad.

Fuente: Vallaeys et al. (2009)

4. METODOLOGÍA Y PRINCIPALES ACTIVIDADES

La metodología de trabajo para el desarrollo de la presente consultoría consistirá principalmente en un trabajo conjunto entre el equipo de consultores y los profesionales responsables de cada entidad participante. La metodología a seguir para cada producto es la siguiente:

1º. Para desarrollar las experiencias internacionales, se contará con el concurso de un experto internacional en RSU. Con el aporte de este experto se revisarán fuentes de información secundaria para identificar las experiencias, principalmente en América Latina. Asimismo, para identificar y profundizar las experiencias se utilizarán los contactos en la Unión de Responsabilidad Social Universitaria de Latino América (URSULA) de la cual la Universidad del Pacífico es fundadora.

2º. El diseño de la etapa de diagnóstico se hará en Gabinete, afinando los instrumentos de recojo de información plasmados en libros y documentos desarrollados por los consultores expertos de amplia trayectoria en el tema, y la Universidad del Pacífico. Además, en esta etapa se tendrá contacto con las Facultades priorizadas, a fin de que se nombren grupos de trabajo integrados por profesores, alumnos y administrativos, quienes serán capacitados para levantar la información para el diagnóstico de RSU.

3º. La recolección de información del autodiagnóstico participativo se realizará según tres tipos de herramientas: herramientas de percepciones de los actores internos, herramientas de resultados de desempeño y herramientas de identificación de expectativas de los grupos de interés externos.

Se desarrollarán Talleres de trabajo con actores de la comunidad universitaria de las facultades, identificados para apoyar en el diagnóstico, sin descartar la presencia de otros actores que a criterio de la Universidad puedan asistir. El Taller consistirá en primer momento en los conceptos básicos de RSU, así como en el manejo de los instrumentos de recojo de información, basados en la Guía validada traba-

1-158 implementación del sistema ok.indd 9 29/01/2018 4:20:36 p. m.

jada por la Universidad del Pacífico. En el Taller se planteará, en forma participativa, un Plan de trabajo de recojo de información, el cual será monitoreado por el equipo consultor. El recojo de información incluye los documentos relevantes para la comprensión de la realidad de cada una de las instituciones. Una vez recogida la información cualitativa y cuantitativa en cada una de las universidades participantes, será procesada y organizada por el equipo consultor por ámbito de gestión responsable. De esa forma se contará con una línea base de cada una de las facultades involucradas en el proceso. Estos resultados servirán como insumo para el diseño del sistema de gestión de RSU.

4º. Para el documento de conceptualización, se hará en primer lugar un Trabajo de Gabinete para desarrollar la primera versión del documento conceptual, en función de la experiencia de los consultores de la Universidad del Pacífico. Este documento conceptual será afinado, mediante una presentación del documento conceptual a funcionarios de Ministerio de Educación sobre la RSU, sus retos y sus necesidades. Asimismo, se realizará una presentación a expertos en RSU para discutir el documento, planteando preguntas motivadoras sobre la realidad actual de la RSU, líneas que se debe trabajar y los grandes retos.

5º. El diseño de los sistemas de RSU se trabajará de la siguiente manera:

- Con la información obtenida en el diagnóstico se desarrollará una propuesta de Sistema de RSU para cada Facultad participante. Este documento incluye un mapa de procesos, herramientas e instrumentos para la evaluación del mismo.
- Con este producto se desarrollarán Talleres de trabajo en las Universidades identificadas, en los cuales se trabajará lo siguiente:
    - Presentación de diagnóstico y las implicancias para el trabajo en el Sistema de RSU a plantear.
    - Presentación de la propuesta de Sistema de RSU.
    - Discusión y validación de la propuesta de Sistema de RSU.

6º. Las capacitaciones se harán en Talleres de trabajo con la comunidad universitaria, trabajando sobre la aplicación y los criterios para dar sostenibilidad al Sistema de RSU diseñado. Se realizarán siguiendo una metodología participativa, bajo el formato taller, empleando recursos de solución de problemas colectivos en forma participativa e innovadora, como el Open Space, World Café, Teoría U, a fin de poder resolver, a la vez, los problemas de contenidos faltantes para emprender un camino de responsabilización social, y los problemas personales e interpersonales internos de cada institución que dificultan la cultura de cambio y el buen clima laboral.

Finalmente, es necesario mencionar que, si bien todo el equipo propuesto sentará las bases para el diseño de los sistemas RSU de las instituciones, es necesaria la participación activa de las personas involucradas y responsables en cada institución beneficiaria. En coordinación con el equipo y las autoridades competentes, se espera desarrollar un trabajo acorde con las necesidades de cada institución.

5. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

Cada una de las herramientas base para la ejecución de la presente consultoría serán desarrolladas y aplicadas según la Guía de Responsabilidad Social elaborada por la Universidad del Pacífico. Asimismo, los instrumentos para la realización de autodiagnóstico (actividad principal de la consultoría) serán extraídos del Manual Primeros Pasos de Responsabilidad Social Universitaria para el BID, documento de Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL y la Guía de RSU de la Universidad del Pacífico.

1-158 implementación del sistema ok.indd 10 29/01/2018 4:20:36 p. m.

6. PRODUCTOS A DESARROLLAR

A continuación se presentan las fechas de entrega de los productos. Precisar que el plazo de ejecución de la consultoría es de 120 días, según lo estipulado en el contrato. Sin embargo, debido a las mejoras propuestas a los Términos de Referencia, se han movido algunas fechas para los entregables a fin de mejorar la calidad de los mismos. Estas modificaciones generan un valor agregado a la consultoría, ya orientadas a profundizar el trabajo de campo a realizarse en las instituciones beneficiarias. Esto permitirá que la metodología de trabajo planteada por los especialistas en el tema sea aplicada correctamente, a fin de obtener los resultados esperados.

Producto N° 1:
Plan de trabajo (Producto único). Fecha de entrega: 24.05.2017

Producto N° 2:
Documento de recopilación de experiencias exitosas (Producto único). Fecha de entrega: 05.06.2017

Producto N° 3:
Diseño del diagnóstico (Producto único). Fecha de entrega: 05.06.2017

Producto N° 4:
Realización del Diagnóstico (Producto individualizado para cada institución solicitante). Fecha de entrega: 10.07.2017

Producto N° 5:
Documento de conceptualización, políticas y estrategias del Sistema de Evaluación de la Extensión Universitaria. (Producto único).
Fecha de entrega: 18.07.2017

Producto N° 6:
Diseño del sistema de responsabilidad social (extensión universitaria y proyección social) y sus respectivas estrategias de evaluación y articulación a los sistemas existentes en las instituciones solicitantes (Producto individualizado para cada institución solicitante).
Fecha de entrega: 22.08.2017

Producto N° 7:
Informe de capacitación e Informe final (Producto individualizado para cada institución solicitante). Fecha de entrega: 18.09.2017

Formato de Conformidad, suscrito por las instituciones beneficiarias de esta consultoría. Plazo: A los 120 días de suscrito el contrato.

1-158 implementación del sistema ok.indd 11 29/01/2018 4:20:36 p. m.

7. CRONOGRAMA DE TRABAJO:

Entregables	Inicio	Fin	Mayo 2017		Junio 2017				Julio 2017				Agosto 2017				Setiembre 2017	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Plan de Trabajo																		
Revisión de documentación.	19.05.17	23.05.17																
Entrega de informe correspondiente.	24.05.17	24.05.17																
Documento de recopilación de experiencias exitosas																		
Revisión de documentación y trabajo de Gabinete.	25.05.17	03.05.17																
Entrega de informe correspondiente.	05.06.17	05.06.17																
Diseño de diagnóstico																		
Reuniones de trabajo de Gabinete.	25.05.17	28.05.17																
Coordinación con autoridades de la Facultad para definir equipo que apoyará el diagnóstico.	29.05.17	02.06.17																
Entrega de informe correspondiente.	05.06.17	05.06.17																
Realización del diagnóstico:																		
Primera visita a las universidades.	04.06.17	14.06.17																
Conformación de equipo de apoyo en las universidades.	04.06.17	30.06.17																
Conferencias magistrales.	04.06.17	30.06.17																
Levantamiento de información.	04.06.17	30.06.17																
Entrega de los informes correspondientes.	10.07.17	10.07.17																
Documento de conceptualización, políticas y estrategias del Sistema de Evaluación de la Extensión Universitaria																		
Reuniones de trabajo de Gabinete.	11.07.17	15.07.17																
Reuniones con MINEDU sobre RSU.	11.07.17	15.07.17																
Reuniones con expertos en RSU.	11.07.17	15.07.17																
Trabajo en Gabinete para mejorar documento.	16.07.17	17.07.17																
Entrega de informe correspondiente.	18.07.17	18.07.17																
Diseño del sistema de responsabilidad social (extensión universitaria y proyección social) y sus respectivas estrategias de evaluación y articulación a los sistemas existentes en las instituciones solicitantes.																		
Segunda visita a las universidades.	19.07.17	15.08.17																
Talleres de autodiagnóstico con entidades.	19.07.17	15.08.17																
Trabajo de Gabinete para mejorar las propuestas.	16.08.17	21.08.17																
Entrega de informe correspondiente.	22.08.17	22.08.17																
Informe de capacitación e informe final																		
Tercera visita a las universidades.	23.08.17	17.09.17																
Reuniones de trabajo de Gabinete.	23.08.17	17.09.17																
Entrega de informe correspondiente.	18.09.17	18.09.17																

1-158 implementación del sistema ok.indd 12 29/01/2018 4:20:36 p. m.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
(EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL)
PARA UNIVERSIDADES

RECOPILACIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

RECOPILACIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

1. PRESENTACIÓN

El documento que se presenta a continuación corresponde al segundo producto comprometido en el marco de la Consultoría para el Diseño e Implementación del Sistema de Responsabilidad Social para las universidades. Aquí se presentan tres experiencias institucionales integrales de RSU: las experiencias de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO de Colombia, la Universidad de San Pedro Sula de Honduras y la Universidad Autónoma de Yucatán en México. Estas tres experiencias latinoamericanas han sido elegidas en base a su carácter transversal y global, de acuerdo con lo que propone alcanzar el Capítulo XIII de la Ley universitaria peruana Nº 30220, es decir: ir más allá de la proyección social hacia un modelo de gestión de todos los impactos universitarios en forma social y ambientalmente responsable.

El propósito es que estas experiencias contribuyan no solo a iluminar aspectos que puedan ser contemplados al momento de diseñar e implementar el Sistema de Responsabilidad Social, sino que también brinden elementos de referencia para las Universidades que contempla esta consultoría. Así, el presente documento tiene un carácter didáctico para las autoridades de las Universidades de la consultoría. Por esta misma razón, no se ha querido multiplicar los ejemplos para no confundir, sino seleccionar propuestas institucionales muy instructivas. Se trata de tres experiencias, dos de universidades privadas (una de carácter confesional católico, otra de carácter empresarial) y una de universidad pública. La presentación de estas tres experiencias sigue una lógica de superación de limitaciones en el planteamiento del sistema de RSU, a fin de que el lector pueda entender cómo la RSU es un horizonte desafiante a nivel institucional. A partir de las limitaciones señaladas de las dos primeras experiencias, se presenta la tercera como la más abarcativa y consolidada.

La documentación de estas experiencias tiene como base los elementos conceptuales que han sido propuestos en dicha consultoría y los productos de la misma, los cuales se presentan a continuación.

2. ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

La búsqueda de un paradigma que respondiera a la necesidad de constituir nuevos escenarios para la estructuración de universidades, que en el escenario latinoamericano estuviera de acuerdo con los retos y transformaciones de la realidad, impulsó la idea de consolidar el concepto de universidad socialmente responsable. Con la intención de responder a esta necesidad, Vallaeys (2013) proponía:

1-158 implementación del sistema ok.indd 14 29/01/2018 4:20:36 p. m.

> "[…] un modelo basado en la gestión de los cuatro impactos que genera siempre una institución de educación superior (IES) solo por existir: los impactos que provienen de la organización misma, desde su campus y su personal (impactos laborales y medioambientales); los impactos que devienen de la formación que imparte hacia los estudiantes; los impactos que devienen de los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas, y finalmente, los impactos que brotan de sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial".

Desde la perspectiva de la responsabilidad por los impactos, la responsabilidad social universitaria se plantea la necesidad de "entender lo que implica ser responsable ya no solo de sus actos y sus consecuencias directas, sino también —y además— de sus impactos en el campo social total" (Vallaeys, 2013, p. 109). Así, pensar en los impactos conlleva a la irrenunciable tarea de asumir una postura concreta frente a lo que se encuentra más allá de los propios actos, postulando una cuestión fundamental: "las emergencias sistémicas que brotan como efectos colaterales del actuar de una multitud de actores sociales" (Vallaeys, 2013, p. 109). Asumir esta concepción plantea a la universidad el reto de reformular no solo sus prácticas, sino también las concepciones en que ellas se formulan. El autor señala tres aspectos que deben transformarse dentro de las concepciones tradicionales en que la universidad ha trasegado, a saber: "el de la extensión, el del compromiso ético unilateral y el de la fe en la ciencia" (Vallaeys, 2013, p. 109).

En cuanto a la primera extensión, la responsabilidad social universitaria "exige una coherencia institucional permanente en todos los procesos organizacionales" (Vallaeys, 2013, p. 110), de manera que se oriente hacia su articulación con las otras funciones constitutivas de la universidad: la formación y la investigación.

La segunda (el compromiso ético unilateral) representa el vínculo irrestricto entre la responsabilidad de la universidad y la exigencias sociales que se le plantean; es decir, su vínculo con la sociedad no surge de sus propias consideraciones sino de la unión con las consecuencias que sus acciones ocasionan en ella: "Tiene que responder por y a la gente afectada por dichos problemas sociales. La idea de responsabilidad social presupone la socialización de la responsabilidad y su comprensión en términos de corresponsabilidad mutua" (Vallaeys, 2013, p. 111).

La tercera (la fe en la ciencia) conduce a pensar en la reformulación del estatuto epistemológico de las ciencias, desde su relación con los contextos en que desempeña su labor. En este sentido, la universidad debe pensarse en su papel de constructora de conocimiento: "¿Cuál es el rol social de la ciencia en nuestra sociedad?" (Vallaeys, 2013, p. 112). En una sociedad como la latinoamericana parece innegable la necesidad de asumir, desde un nuevo enfoque, esta relación entre universidad y ciencia, para preguntarse por los entramados e incidencias éticas, culturales, políticas y económicas que de ellas se desprenden, con la necesidad imperiosa de no olvidar a los marginados del desarrollo moderno en el intento de dedicarse a la ciencia y la innovación.

Señalado lo anterior, a partir de los aportes construidos por Vallaeys, la presente reflexión traza su intención. Se pretende la construcción de algunas consideraciones comparativas acerca de la comprensión, lugar y concreción de los procesos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en dos universidades que son: la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO - Colombia) y la Universidad de San Pedro Sula (Honduras). El análisis propuesto – sin ánimo de abarcar todas las consideraciones posibles– buscará reconocer, en las orientaciones y prácticas de los centros universitarios señalados, situaciones específicas en las que se evidencie la apropiación y contextualización de los discursos propuestos por la RSU desde la matriz: impactos organizacionales, impactos de la formación, impactos del conocimiento generado, impactos de sus relaciones con el entorno.

3. LAS EXPERIENCIAS

3.1. La RSU en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO)

La Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) ha constituido -alrededor de una clara opción por la educación incluyente– distintas estrategias orientadas a la búsqueda de transformaciones sociales que superen las evidentes brechas de exclusión y pobreza generadas por los diversos esquemas de dominación cultural, política y económica. En este horizonte y en fidelidad a su misión: "Formar profesionales altamente competentes, éticamente responsables, líderes de procesos de transformación social; para un país justo, reconciliado, fraternal y en paz", se han estructurado múltiples procesos, orientados a la creación de nuevos escenarios para la acción educativa y a la apropiación de los impactos generados en los contextos en que hace presencia.

a) Impactos organizacionales

UNIMINUTO fue creada para "formar profesionales altamente competentes, éticamente orientados y líderes de transformación social", por medio de un modelo educativo basado en la praxis social y soportado por su experiencia en procesos de Desarrollo Social, los cuales surgen de la existencia de UNIMINUTO en el marco de una Obra Social de mayor magnitud y con una existencia de más de 60 años en Colombia, que desde sus diversas entidades ofrece oportunidades integrales para los sectores sociales más excluidos de la sociedad a partir de la vivienda, la salud, la generación de oportunidades para el empleo, el arte y la cultura y, de manera especial, desde la Educación preescolar, básica, media y superior, así como el desarrollo y transferencia de tecnologías de agricultura sostenible. Es decir, en UNIMINUTO la responsabilidad social es parte de una historia rubricada en sus actos y lineamientos constitutivos. Así, la responsabilidad social de la universidad ha dirigido su esquema organizacional a la transformación de las estructuras de injusticia y desigualdad. Para lograr estos propósitos ha ***priorizado orientar su atención a la población de los estratos socioeconómicos más bajos de la sociedad y haciendo presencia a lo ancho y largo de la geografía colombiana*** en los territorios más apartados y que han sido golpeados históricamente por la violencia que ha afectado al país. Es posible verificar que UNIMINUTO cuenta con un conjunto de principios éticos, políticas y lineamientos que aseguran una participación democrática y transparente de la comunidad académica en la orientación y decisiones que guían la Institución. Asimismo y según la reglamentación nacional no solo cumple con todas las disposiciones ambientales, sino que además, en su Política de Proyección Social declara el principio de Respeto por el Ambiente, donde se comprende la responsabilidad ambiental como un imperativo ético que direcciona su quehacer, en procura, no solo del cuidado y preservación del entorno ambiental, sino también de la generación de sujetos conscientes del impacto del ser humano sobre el medio natural.

Como efectos concretos de las acciones encaminadas a transformar las estructuras de injusticia y desigualdad social, favoreciendo la aplicación de principios institucionales como el espíritu de servicio, la promoción del derecho a la educación a través de estrategias de amplia cobertura, fácil acceso y permanencia, la búsqueda del desarrollo sostenible a nivel económico, social y ambiental, y la formación de ciudadanos socialmente responsables a través de la praxeología, UNIMINUTO se ha constituido en una Institución de Educación Superior con un claro enfoque de responsabilidad social basado en la ética.

1-158 implementación del sistema ok.indd 16 29/01/2018 4:20:36 p. m.

b) Impactos de la formación:

Como universidad socialmente responsable Uniminuto cuenta, de manera explícita dentro de su misión, con el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que quiere formar y esto, en la práctica, se expresa en el currículo, es decir, el contenido, y en las prácticas pedagógicas (Botero et al., 2010).

Por otra parte, desde el 2007 se creó una **nueva estructura para los planes de estudio** distribuida en cuatro componentes curriculares, uno de ellos denominado Componente Minuto de Dios, donde se desarrollan los temas relacionados con la **Formación Humana, la Formación en Responsabilidad Social y la Formación en Emprendimiento** de los estudiantes de todos los programas profesionales y técnicos.

Los planes de estudio están diseñados por competencias, donde se reafirman saberes prácticos como respuesta a problemas concretos que vive la sociedad actual. Durante los últimos años, UNIMINUTO avanzó en una reforma curricular que pretende responder, entre otras exigencias, a que los estudiantes comprendan el mundo en el cual están inmersos y las complejas realidades de las diferentes poblaciones, pero ante todo a que desarrollen las capacidades necesarias para construir alternativas que transformen esas situaciones complejas.

En consecuencia, el área de Formación en Responsabilidad Social propone como objetivo: Facilitar experiencias pedagógicas en la comunidad educativa, que promuevan una reflexión crítica de las diversas realidades sociales en el escenario latinoamericano y agencien acciones locales de transformación. Igualmente, el área se propone como objetivos específicos:

i) Abordar elementos conceptuales para comprender el entramado social, económico, cultural e histórico en el que se ha construido Latinoamérica, enfatizando en una mirada crítica a la noción hegemónica del desarrollo.

ii) Facilitar el encuentro con otras subjetividades y/o formas de vida, que posibilite la apertura de los sujetos a mantenerse en una constante disposición de resignificación consciente de sí mismos y de su entorno.

iii) Posibilitar la agencia de los sujetos al menos en dos sentidos, al denunciar las formas de pensamiento dominante que sostienen órdenes sociales y políticos que perpetúan la exclusión social; y al apoyar comunidades, organizaciones y culturas, que enfrentan situaciones de injusticia y opresión de cualquier índole.

El área de **Formación en Responsabilidad Social** está constituida por dos cursos que son transversales y obligatorios a todos los programas profesionales y tecnológicos ofrecidos por la Universidad: **1). Desarrollo Social Contemporáneo y 2). Práctica en Responsabilidad Social**. De una parte, el curso de Desarrollo Social Contemporáneo proporciona a los estudiantes un espacio de discusión en torno a las condiciones históricas, materiales y socioculturales de América Latina que han sido generadas y perpetuadas por el modelo económico actual y por la noción hegemónica de Desarrollo, y a la vez, reconoce diversas formas de acción y resistencia de los sujetos, los movimientos sociales y comunidades que persiguen la transformación de las relaciones de saber- poder en diversos contextos del con-

1-158 implementación del sistema ok.indd 17 29/01/2018 4:20:36 p. m.

tinente. Esta asignatura retoma diversas prácticas y saberes populares que aportan a la construcción de un nuevo proyecto ético-político para América Latina, desde la interculturalidad crítica, los feminismos, la no violencia y el buen vivir andino.

De otra parte, el curso de Práctica en Responsabilidad Social busca fortalecer en los estudiantes la dimensión social de su proyecto de vida. Tiene como propósito que el estudiante realice una lectura compleja y crítica de un contexto determinado, promoviendo la construcción de alternativas de acción-transformación. También busca interpelar a los estudiantes en sus maneras de pensar, ser y relacionarse en la cotidianidad, problematizando sus discursos y prácticas sobre lo social.

c) Impactos del conocimiento generado

En cuanto a la investigación, se puede evidenciar que existe una profunda reflexión sobre los lineamientos que guían la investigación para UNIMINUTO. Como producto de esta reflexión se parte entre otros aspectos de darle un valor especial a la investigación aplicada como una forma de "poner al servicio de la sociedad en general, la experiencia y conocimientos de UNIMINUTO, para que a partir de problemas y necesidades determinadas se logre, desde procesos investigativos profundos, aportar alternativas de solución a dichos problemas, mejorando las condiciones de vida de las comunidades y personas beneficiarias de las acciones" (UNIMINUTO, 2009a, p. 7). En este mismo sentido, uno de los principios que orientan la investigación es "responder a las necesidades del Desarrollo Humano y Social... por ello forma profesionales que sean al mismo tiempo innovadores sociales, comprometidos con la realidad local, regional y nacional" (UNIMINUTO, 2009a, p. 8). Es por este motivo que **la investigación en UNIMINUTO está ligada a la práctica social y profesional de los estudiantes y docentes.**

De manera específica, se han desarrollado investigaciones orientadas a la innovación social y a temas prioritarios para el desarrollo del país y de sus regiones, que generan beneficios en su entorno (materiales y sistemas de construcción para la creación de vivienda de interés social, con un criterio de desarrollo sostenible; modelos de fortalecimiento para los diferentes tópicos de la economía solidaria; producción mediática con fines sociales; conceptos y metodologías para la formación sobre enfoques de paz y no violencia; creación de modelos y materiales pedagógicos para la formación ciudadana de los estudiantes).

d) Impactos de sus relaciones con el entorno

En UNIMINUTO, la función sustantiva de la proyección social tiene una especial relevancia, dado que a través de ella la comunidad universitaria tiene un contacto directo con el contexto social que la rodea. A partir de la Política y de los Lineamientos Generales de Proyección Social, esta función se concreta en seis grandes estrategias, a saber:

1. Desarrollo de la PRÁCTICA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL, como un proceso que forma estudiantes líderes de procesos de transformación social;
2. Promoción del VOLUNTARIADO en toda la comunidad académica como forma de servicio, inspirado en la Obra Minuto de Dios y bajo el enfoque de la Educación para el Desarrollo;
3. Creación de condiciones académicas y administrativas para la realización de la PRÁCTICA PROFESIONAL, como una relación entre teoría y praxis;

1-158 implementación del sistema ok.indd 18 29/01/2018 4:20:36 p. m.

4. Constitución de una oferta de EDUCACIÓN CONTINUA permanente, novedosa y adaptada a las necesidades del medio;
5. Integración significativa de los GRADUADOS a la comunidad académica;
6. Impulso de la TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS MEDIANTE PROYECTOS de Innovación y Desarrollo Social.

Para efectos de esta documentación, solo se hará énfasis en las estrategias: Práctica en Responsabilidad Social y el Voluntariado. En este caso específico y a partir de la Práctica en Responsabilidad Social, es posible observar una ***articulación entre el ámbito de la formación profesional y ciudadana y el ámbito de las relaciones en el entorno.*** La asignatura de Práctica en Responsabilidad Social a la que se hizo alusión más arriba, cuenta con dos escenarios de aprendizaje. Por un lado, el ***espacio de aula***, en el que se dinamiza la interpretación crítica de las condiciones sociales, culturales, ambientales, históricas y económicas de los contextos locales en los que se desarrolla la práctica. Por otro lado, el ***trabajo de campo,*** donde los estudiantes se vinculan y acompañan diversos procesos comunitarios e institucionales, desde sus saberes personales y profesionales, con la intencionalidad de co-construir propuestas de acción educativas, culturales, comunicativas, ambientales y/o socio-territoriales, que incidan en la transformación de los contextos locales. Este esfuerzo se enfoca además al fortalecimiento socio-territorial de organizaciones sociales y comunitarias que propenden, por procesos de mejoramiento de las condiciones de pobreza, exclusión e injusticia social.

En este sentido, las comunidades y las realidades sociales se convierten en espacios de aprendizaje, descentrando el lugar de las aulas y privilegiando un conocimiento situado y contextual; además de posibilitar la configuración de vínculos sociales y lazos de solidaridad entre estudiantes y comunidades desde la ética de la responsabilidad, la vida y el cuidado. Dicho trabajo de campo se lleva a cabo en el marco de distintos proyectos sociales de formación, en alianza con las organizaciones comunitarias e instituciones públicas y privadas, así como con las Facultades y Unidades Académicas de UNIMINUTO.

Por otro lado se propueve otra estrategía que es el Voluntariado como una forma de responsabilidad social en los estudiantes, docentes, administrativos, graduados y personas en general que se identifiquen con los principios y el quehacer del Minuto de Dios. Tiene como propósito participar en la co-construcción de iniciativas educativas y de agenciamiento ciudadano que aporten a la transformación social en contextos locales, desde la ciudadanía, la ética de la responsabilidad social, el cuidado y la vida.

Finalmente, con respecto a las relaciones con el entorno, UNIMINUTO cuenta con un Parque ***Cientifico de Innovación Social***[1]***,*** una unidad donde se crean las bases para la transferencia, apropiación y gestión de conocimientos. Ha consolidado un modelo organizacional que se constituye en una plataforma de relacion física y tecnológica que promueve y trabaja en la solución de problemáticas sociales, la integración de actores, la aplicación de métodos innovadores, la dinamización de modelos replicables, la visibilización de prácticas y experiencias de innovación social, la apropiación social del conocimiento el fortalecimiento de capacidades de innovación social en las regiones.

1 http://www.uniminuto.edu/web/pcis

1-158 implementación del sistema ok.indd 19 29/01/2018 4:20:36 p. m.

La idea de un Parque Científico de Innovación Social responde perfectamente al espíritu de la RSU como superación del enfoque parcial de la proyección social, al asociar mucho más estrechamente la función cognitiva de investigación con la función de formación y la función de extensión social. Así, la gestión de la universidad se proyecta hacia la transversalización de las tres funciones sustantivas. Sería de mucho provecho inspirarse en el Perú de este modelo de Parque-Científico de Innovación Social, para responder a la exigencia del artículo 124 de la Ley universitaria peruana Nº30220, que exige que la responsabilidad social no sea vista como sola extensión, sino abarque a todas las funciones de la universidad.

3.2. La RSU en la Universidad de San Pedro Sula[2] (USPS - Honduras)

El compromiso de la Universidad de San Pedro Sula con su comunidad universitaria y la sociedad, está dirigido a la formación de profesionales emprendedores, competitivos, socialmente responsables, capaces de enfrentar con liderazgo los desafíos del entorno regional y global, a través de la articulación y mejora continua de todos sus procesos. En esta perspectiva y conforme a las orientaciones aportadas por la RSU en el abordaje propuesto, pueden evidenciarse como sus más significativas apuestas y desarrollos las siguientes:

a) **Impactos organizacionales**

Desde su fundación en el año 1978, la Universidad de San Pedro Sula se ha identificado con la sociedad realizando sistemáticamente actividades que pueden enmarcarse bajo el concepto de Responsabilidad Social. En su comprensión, esta correspondería con las orientaciones de la Responsabilidad Social Empresarial, criterio a partir del cual la Universidad se vinculó a la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), iniciando un proceso para enmarcar sus actividades en el eje prioritario de responsabilidad social, tanto empresarial como universitaria. En este sentido, la universidad ha comprendido que adicionalmente a implementar y enmarcar sus prácticas en el esquema de la RSE, debían complementar sus acciones con los aportes de la Responsabilidad Social Universitaria, superando así el enfoque de la proyección y extensión universitaria. La Universidad cuenta con una unidad específica que tiene como función liderar y articular la RSU para toda la institución.

Como un reconocimiento a sus prácticas de responsabilidad social, la USPS ha recibido (2006) el Galardón "La Concordia" otorgado por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), como un reconocimiento a las buenas prácticas de responsabilidad social, en base a un estudio realizado por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana, GTZ. Asimismo, ha obtenido el ***"Sello ESR",*** comprometiéndose a seguir en un proceso integral de mejora continua, incluyendo la formación de profesionales responsables.

b) **Impactos de la formación**

Se ha constituido un programa permanente de becas para estudiantes de excelencia académica, así como becas deportivas y artísticas. Este programa funciona desde que se fundó la USPS, beneficiando a jóvenes de escasos recursos económicos y en general a aquellos que se destacan por sus cualidades intelectuales, deportivas y artísticas.

2 La información registrada ha sido obtenida de la página WEB de la Universidad: http://www.usap.edu/, Fecha de consulta: 02 de junio de 2017.

1-158 implementación del sistema ok.indd 20 29/01/2018 4:20:36 p. m.

Su normatividad contempla de manera explícita la formación de profesionales no solo con un alto nivel educativo, sino también fortalecidos en la responsabilidad y el desarrollo de principios éticos.

En sus planes de estudio se ha implementado la asignatura de Ética y RSE, con el objetivo de crear cultura y conciencia en sus estudiantes, creando así un efecto multiplicador de gran valor en los profesionales que egresen de esta casa de estudios superiores. De igual manera se contempla la formación integral de los ciudadanos "desarrollando sus potencialidades creadoras y fortaleciendo el núcleo familiar como unidad básica de la Sociedad".

c) **Impactos del conocimiento generado**

La investigación ha sido declarada como una de sus funciones esenciales, donde se integran la docencia y la proyección social. Sus acciones están orientadas a la creación de nuevas tecnologías que respondan a los intereses y necesidades del país. Sus desarrollos están enmarcados en la enseñanza, aprendizaje investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+I).

La universidad cuenta con una ***Estación de investigación Agropecuaria*** (ARMENTA), instancia con amplias instalaciones (100 manzanas de extensión), donde los estudiantes realizan actividades pecuarias (producción de leche, engorde y reproducción de ganado, engorde de pollo, cría de especies menores, agroforestería, educación ambiental) y agrícolas (cultivo de maíz, hortalizas, cultivos industriales como el limón persa, naranja y plátano), orientadas al mejoramiento de las condiciones sociales vinculadas al problema de la alimentación. La finca cuenta con un laboratorio provisto de equipos, herramientas y materiales que están a disposición de los estudiantes para realizar prácticas de campo e investigaciones, ya que por su ubicación estratégica, esta estación es idónea para la evaluación de producción orgánica, semillas mejoradas, diversas variedades de pasto, cacao, café, también se cuenta con un módulo de producción de leche tecnificado donde los estudiantes practican con este tipo de tecnología. Esta estación está diseñada para que el estudiante aprenda haciendo.

Del mismo modo que en la experiencia de la UNIMINUTO, se puede notar aquí que la función de investigación se encarna en un centro de producción de conocimiento que vincula estrechamente la investigación con la formación y la extensión. Este vínculo estrecho de las tres funciones sustantivas puesto al servicio del desarrollo local es la marca específica de un enfoque de RSU.

d) **Impactos de sus relaciones con el entorno**

La universidad está asociada a la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (RedUnirse), en aras de ser un nexo entre los distintos actores sociales involucrados en la RSE, lo que le ha permitido establecer alianzas estratégicas con diversas instituciones internacionales, entre ellas el Programa Mundial de Alimentos PMA de las Naciones Unidas, con el cual la comunidad universitaria participa anualmente en actividades de apoyo a la merienda escolar del país.

La USPS creó en su campus un bosque de árboles maderables de siete diferentes tipos de maderas de color, que pretende mitigar el efecto provocado por la libera-

1-158 implementación del sistema ok.indd 21 29/01/2018 4:20:36 p. m.

ción de gases a la atmósfera. Los 1700 árboles que componen el bosque tienen la capacidad de absorber la cantidad de carbono emitido al año por los automóviles medianos que funcionan con combustibles fósiles. Estas actividades se enmarcan en su deseo de ser la ***primera universidad hondureña sin emisiones de carbono.***

La gestión para lograr una mayor eficiencia en el consumo de energía eléctrica es una actividad constante en la USPS. Desde hace varios años se han renovado los sistemas de aire acondicionado, instalando equipos de alta eficiencia, y que no utiliza refrigerantes tradicionales dañinos al medio ambiente. También se desarrollan otras actividades y proyectos orientados al ahorro energético.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DOS EXPERIENCIAS

Sin exclusión de las posibles y necesarias reflexiones que se puedan generar, producto de la exposición basada en evidencias, a continuación se presentarán algunos elementos de síntesis, que permiten identificar aquellas fortalezas y oportunidades de mejora que pueden ser trabajadas para fortalecer la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en las diferentes dimensiones que han sido señaladas:

Ante las limitaciones que subsisten en el modelo de RSU de estas dos universidades latinoamericanas privadas, es preciso analizar cómo una universidad pública mexicana, la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) ha logrado desde hace más de una década ser líder de la RSU en su país y América Latina, gracias a una inclusión de la RSU en el corazón de su planeación estratégica.

FORTALEZAS	
UNIMINUTO	UNIVERSIDAD DE SAN PEDRO SULA
La RSU es concebida como una apuesta ética y política que atraviesa todas y cada una de las funciones sustantivas. Está anclada a la misión institucional y al modelo educativo. Implementa diversas estrategias que reflejan la responsabilidad interna y externa, un cubrimiento territorial, la orientación a los sectores más excluidos de la sociedad y un trabajo por alcanzar la excelencia en la educación generando oportunidades y transformaciones sociales de cubrimiento territorial. Un liderazgo transversal de la gestión de la formación en responsabilidad social, implicando de esta manera a todas las facultades y a todos los programas, generando de esta manera abordajes que superan la especialidad de enfoques, perspectivas y metodologías disciplinares, dando paso a la construcción de conocimientos e investigaciones desde una perspectiva interdisciplinar para el abordaje de los problemas sociales.	En la misión institucional se expresa de manera explícita la formación de profesionales socialmente responsables con un propósito de incidir en los desafíos regionales y globales. Universidad fundadora de la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, FUNDAHRSE, que nace como un espacio creado para promover la RSE en Honduras. En orden a la coherencia determina sus acciones internas en el marco de la responsabilidad social universitaria, con contenidos evidentes de gestión ambiental.

1-158 implementación del sistema ok.indd 22 29/01/2018 4:20:37 p. m.

FORTALEZAS	
UNIMINUTO	UNIVERSIDAD DE SAN PEDRO SULA
Una organización de la estructura curricular y de los planes de estudio en función de la transformación social de las comunidades y los territorios donde se hace presencia, con una clara apuesta por la formación de ciudadanos socialmente responsables. Diversas prácticas pedagógicas que buscan descentrar el lugar de las aulas y privilegiar el conocimiento situado y contextualizado.	Un enfoque pedagógico sustentado en el aprendizaje desde la práctica. Reconocimiento social (político, empresarial) por el desarrollo de un proyecto educativo pertinente. Integración de la formación en ética y Responsabilidad Social a las áreas del currículo.
Clara articulación entre la formación profesional y ciudadana y la participación de la universidad en la comunidad. Esta se refleja por un lado, en proyectos sociales de formación en los que se vinculan los estudiantes de todos los programas profesionales y tecnológicos y que se orientan hacia el fortalecimiento socio territorial con organizaciones sociales y comunitarias, y por otro lado en proyectos de innovación social donde se da la participación de varios actores y la co-creación con las comunidades.	Apuesta institucional por la ampliación de las perspectivas aportadas por la Responsabilidad Social Empresarial. Establecimiento de alianzas con diversas entidades (nacionales, regionales y mundiales) orientadas al trabajo en distintos aspectos de la RS.
Voluntariado como forma de servicio, bajo el enfoque de acciones ciudadanas transformadoras.	Constitución de planes y mecanismos de respuesta a la comunidad estudiantil más vulnerable socio- económicamente.
Configuración de procesos formativos orientados al cuidado y responsabilidad frente al medio ambiente.	Responsabilidad práctica con el medio ambiente.
Construcción de elementos conceptuales desde y hacia la comprensión de Latinoamérica. Concepción epistemológica que orienta el quehacer pedagógico y teórico. Un proceso de reflexión permanente sobre la práctica misma y sobre las bases conceptuales que la orientan, lo cual se da a partir de la investigación. Transferencia de conocimientos mediante proyectos y la participación en espacios locales y regionales.	Construcción y desarrollo de espacios para la construcción contextualizada de conocimiento. Aportes del desarrollo técnico y tecnológico a la construcción de respuestas a problemáticas sociales a partir de una investigación situada. Un sistema de evaluación riguroso que a partir de un conjunto de indicadores mide los logros, buenas prácticas y progresos de la responsabilidad social de la institución

1-158 implementación del sistema ok.indd 23 29/01/2018 4:20:37 p. m.

ASPECTOS POR FORTALECER	
UNIMINUTO	UNIVERSIDAD DE SAN PEDRO SULA
Pese a la concepción ética y política de la responsabilidad social universitaria, aún persisten visiones que tienden a asociar la RSU con la función de la proyección social.	Aún es necesario seguir profundizando en los límites sutiles y concepciones entre la RSE y la RSU.
Si bien la formación en responsabilidad social es transversal y obligatoria en todos los planes de estudio, aún es necesario seguir avanzando en que este enfoque no se reduzca únicamente a dos asignaturas y pueda tener trascendencia disciplinar.	Los desarrollos técnicos y tecnológicos aparecen vinculados a las necesidades y orientaciones específicas del "sector empresarial", lo cual no siempre responde a preocupaciones y necesidades (en perspectiva socio-crítica) de comunidades vulneradas por las prácticas tradicionales y hegemónicas del desarrollo.
Es necesario realizar procesos de apropiación, socialización y acciones encaminadas a la institucionalización de los aportes y criterios de la RSU, lo que implicaría la transformación de estructuras organizacionales.	Aunque se afirma comprender la distinción entre RSE y RSU, no es evidente cómo, en la construcción teórico-práctica, se hacen posibles afirmaciones y acciones específicas que evidencien una opción por la segunda.
Aún es necesario seguir avanzando en la implementación de acciones, investigaciones y mediciones que den cuenta de la responsabilidad ambiental de la institución más allá del cumplimiento de aspectos normativos frente a la gestión ambiental.	Aún es necesario seguir profundizando en los impactos de la participación de la universidad en la comunidad y trabajar en proyectos de mayor alcance donde se evidencie la co-creación con las comunidades y diferentes actores sociales.

5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) EN LA UADY

La UADY define a la RSU como la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos clave: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión, y con ello, rendir cuentas a sus grupos de interés y a la sociedad en su conjunto, de los compromisos adquiridos y de los impactos que sus actividades han tenido, dejando por sentado que avanzar en el cumplimiento de la responsabilidad social es asegurar su sostenibilidad social, ambiental y económica.

Bajo este concepto, se enfoca el quehacer institucional hacia la Responsabilidad Social Universitaria enmarcada, inicialmente, en cuatro ámbitos: Gestión Responsable, Formación Profesional y Ciudadana, Gestión Social del Conocimiento y Participación Social, cuyo trabajo y compromiso se ve reflejado en La visión de la UADY 2022, establece que la Universidad es reconocida como la institución de educación superior en México con el más alto nivel de relevancia y trascendencia social.

Su Misión es "la formación integral y humanista de personas, con carácter profesional y científico, en un marco de apertura a todos los campos del conocimiento y a todos los sectores de

1-158 implementación del sistema ok.indd 24 29/01/2018 4:20:38 p. m.

la sociedad. Como tal, proporciona un espacio de análisis y reflexión crítica sobre los problemas mundiales, nacionales y regionales, conduciendo al desarrollo sustentable de la sociedad, apoyándose en la generación y aplicación del conocimiento, en los valores universales y en el rescate y preservación de la cultura nacional y local, dando respuesta de esta manera a la nueva era del conocimiento en su papel como transformadora de su comunidad".

Entre los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2014-2022 resaltan:

Formar ciudadanos a nivel bachillerato, licenciatura y posgrado, altamente competentes a nivel nacional e internacional, con un alto grado de adaptación y creatividad en los mundos laborales de la sociedad del conocimiento, conscientes de su responsabilidad social y de su participación en el desarrollo sustentable global, y con amplias capacidades para vivir y desarrollarse en un entorno global y multicultural.

Ser un centro de referencia nacional e internacional de desarrollo científico, humanístico, tecnológico y cultural, caracterizado por sus contribuciones relevantes al avance del conocimiento, a la atención de problemáticas significativas que inciden en el desarrollo humano sustentable y armónico de Yucatán, al desarrollo del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán y al estudio, preservación y promoción de la cultura maya.

Contar con una gestión eficiente y eficaz de apoyo al desarrollo de las funciones universitarias, con esquemas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, para la gestión de recursos y para el ejercicio transparente y rendición oportuna de cuentas a la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Los valores que la UADY practica en el desarrollo de sus funciones al ser la responsabilidad social como un modo permanente de operar.

Entre sus ejes rectores resaltan:

La pertinencia, entendida como criterio básico para la formulación e implementación de cualquier actividad institucional. Una Universidad que se caracteriza por su alto grado de pertinencia y trascendencia social es aquella que identifica de manera oportuna las demandas y necesidades de la sociedad para proponer oportunamente soluciones a las mismas con los más altos niveles de calidad.

El trabajo colegiado, entendido como un medio estratégico para lograr la construcción de consensos en la formulación e implementación de programas, proyectos y acciones para el cumplimiento de la Misión de la Universidad, de su Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria.

La generación y aplicación innovadora del conocimiento, como un medio fundamental de la Universidad para sustentar la mejora continúa de la calidad de sus programas educativos, la formación de profesionales, la atención de problemáticas relevantes del desarrollo social y económico de la entidad y país, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria.

La práctica de la planeación, reconocida como un elemento estratégico de la institución para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones. Es en el ámbito de los procesos de planeación estratégica en los que es posible reflexionar permanentemente sobre la Universidad, reconociendo sus avances y áreas de oportunidad en su compromiso con la

1-158 implementación del sistema ok.indd 25 29/01/2018 4:20:38 p. m.

Responsabilidad Social Universitaria y con ello establecer con oportunidad los medios para lograr niveles superiores de pertinencia, relevancia y trascendencia social.

La transparencia y rendición de cuentas reconocidas como una obligación, y fundamentalmente una convicción de los universitarios por mantener adecuada y oportunamente informada a la sociedad y sus representantes, sobre la forma en que la Universidad cumple con su misión y, en particular, sobre el uso de los recursos públicos puestos a su disposición en el cumplimiento de sus funciones.

Políticas generales y estrategias específicas incluidas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y que se especificarán más adelante.

El escalamiento de la Responsabilidad Social Universitaria como el programa integrador de los programas institucionales del Plan de Desarrollo Institucional.

La incorporación de la RSU como uno de los seis ejes transversales del Modelo Educativo para la Formación Integral (MEFI), así como la asignatura institucional obligatoria "Responsabilidad Social Universitaria".

5.1. La UADY como universidad socialmente responsable

Contando con la RSU como piedra angular en los procesos clave de la institución, pero sobre todo en lo que es y quiere llegar a ser, tal como queda declarado en el Plan de Desarrollo Institucional y en el Modelo Educativo para la Formación Integral, la UADY como Universidad socialmente responsable busca:

- Asegurar la congruencia entre el discurso y lo que realmente se hace y rinde oportunamente cuentas a la sociedad acerca del cumplimiento de su misión y de las funciones institucionales, así como el ejercicio de los recursos públicos puestos a su disposición.
- Gestionar de manera justa y sostenible los impactos que ocasionan sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente al realizar las funciones sustantivas de gestión, docencia, investigación y extensión, considerando las expectativas de sus grupos de interés internos y externos e impulsando un mundo socialmente equitativo, ecológicamente sustentable y económicamente estable.
- Contribuir de manera activa, oportuna, pertinente, con altos estándares de calidad y un profundo sentido ético en el avance del conocimiento, las tecnologías y las disciplinas y al desarrollo sostenible de la sociedad, en particular de la sociedad yucateca.
- Tomar permanentemente conciencia del estado que guarda su desarrollo y los retos que enfrenta en los diferentes ámbitos de su quehacer institucional, así como del entorno y de su participación en el mismo, lo que le permite identificar y anticipar necesidades sociales que pueden ser atendidas poniendo sus capacidades al servicio de la sociedad, integrando la función de extensión con la formación y la investigación.

5.2. Avances de la Responsabilidad Social Universitaria en la UADY

Dentro de los avances alcanzados en el trabajo realizado por la comunidad universitaria se encuentran:

1-158 implementación del sistema ok.indd 26 29/01/2018 4:20:38 p. m.

- La apertura de la Unidad Académica de Bachillerato con Interacción comunitaria, que incide en el desarrollo de la comunidad y ayuda a los estudiantes a incorporarse a un campo ocupacional y a mejorar su interacción social.

- Incorporación de la asignatura de Responsabilidad Social en todos los programas educativos de licenciatura.

- La oferta de programas de voluntariado y acciones formativas en los que participan estudiantes de la UADY que promueven los derechos a la educación, la protección de la salud, a un medio ambiente adecuado y a la igualdad de todas las personas.

- La implementación del programa institucional prioritario del Plan de Desarrollo Institucional "Gestión del Medio Ambiente".

- El desarrollo de proyectos sociales con recursos aportados por iniciativa privada, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado.

- La participación en el desarrollo de proyectos de investigación relativos a los temas del desarrollo en el estado de Yucatán.

- La firma de convenios de colaboración con el Gobierno del estado de Yucatán, permitiendo que las diferentes áreas de la administración estatal aprovechen el capital humano, el conocimiento y las mejores prácticas.

- La firma del convenio colectivo con varias Universidades de la entidad, en el marco del Programa de Derechos Humanos, en el que se establecieron las cláusulas y objetivos a lograr mediante la colaboración Institucional.

- La firma del acuerdo de colaboración entre la Universidad Autónoma de Yucatán y el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC) con los objetivos de conceptualizar la RSU. Generar una propuesta de un modelo de RSU para las Instituciones de Educación Superior del país. Sistematizar buenas prácticas y experiencias en materia de RSU en las IES de México. Promover iniciativas que impacten y que contribuyan en políticas públicas. Es a partir de este acuerdo que se otorga a la UADY ser sede oficial del Observatorio Mexicano de Rsponsabilidad Social Universitaria (OMERSU), el cual tiene como objetivo:

  - ✓ Lograr el fortalecimiento e institucionalización real y efectiva de la perspectiva RSU en aquellas universidades que voluntariamente participen en la iniciativa.

  - ✓ Favorecer el seguimiento, evaluación y mejora continua de los resultados alcanzados.

  - ✓ Y fomentar el intercambio de metodologías, experiencias y aprendizajes.

- Actualmente en el OMERSU se cuenta con alianzas con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), misma que en su programa del año 2015 propone la realización de los foros regionales sobre corresponsabilidad social universitaria con el fin de socializar avances en relación a estos temas, que permitan hacer ciudadanos conscientes de las realidades sociales y de sus capacidades para transformarlas en atención a las expectativas de desarrollo de la sociedad.

1-158 implementación del sistema ok.indd 27 29/01/2018 4:20:38 p. m.

5.3 Modelo RSU

Para superar los retos identificados de la RSU en la UADY, se desarrolla un Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria el cual guíe, dirija y focalice los esfuerzos realizados en este tema y permita acelerar y potencializar los resultados obtenidos por la comunidad universitaria; así como aportar a las IES un esquema que pueda ser reproducido para impactar de mejor manera en las comunidades.

Son estas razones por las cuales a continuación se muestra y difunde el Modelo Institucional de Responsabilidad Social de la UADY.

Este documento presenta el Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de la UADY, el cual debe ser entendido como el marco de estrategias del PDI, que orienta el quehacer y la toma de decisiones de los universitarios, en el ámbito de la responsabilidad social universitaria.

a) **Objetivo**

Conjuntar de manera estratégica las acciones de Responsabilidad Social Universitaria que impacten significativamente en el contexto social, económico y ambiental de la región y del país.

b) **Políticas**

Como parte de su modelo, la UADY toma permanentemente conciencia del estado que guarda su desarrollo y los retos que enfrenta en los diferentes ámbitos de su quehacer institucional, así como del entorno y de su participación en el mismo; por lo que acorde con los contenidos de la Misión y Visión, el Plan de Desarrollo Institucional 2014-2022 establece, entre otras, las siguientes políticas generales:

- Se promoverá el compromiso de la comunidad con la implementación del Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.
- Se asegurará que los currículos de los niveles medio superior y superior incluyan temáticas ciudadanas y de responsabilidad social.
- Se impulsará la formulación y evaluación permanente del Modelo de Responsabilidad Social de la Universidad para asegurar su pertinencia y vigencia en el diseño e implementación de proyectos y actividades que contribuyan a lograr que la Universidad sea un referente de responsabilidad social, transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Se procurará que la función de extensión de la Universidad coadyuve eficazmente al cumplimiento de los objetivos del Modelo de Responsabilidad Social de la Universidad.
- Se impulsará el trabajo colegiado en todos los ámbitos de la Universidad para el análisis de la Misión y Visión, de la Responsabilidad Social de la Universidad, y de los resultados e impactos de la realización de programas y proyectos en el cumplimiento de sus funciones y del Plan de Desarrollo Institucional.

1-158 implementación del sistema ok.indd 28 29/01/2018 4:20:38 p. m.

- Se impulsará una gestión medioambiental socialmente responsable y se promoverá en la comunidad universitaria y en la comunidad en general una actitud ecológica permanente.

- Se promoverá la equidad educativa al ofrecer igualdad de oportunidades a los estudiantes para realizar estudios en programas reconocidos por su calidad, así como la incorporación del enfoque de equidad de género, el respeto por las diferencias y los derechos humanos, y la dimensión multicultural e internacional en las funciones institucionales, así como el desarrollo de actividades de aprendizaje que contribuyan a la construcción en los estudiantes de una cultura de convivencia con la naturaleza, protección del medio ambiente y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

- Se fomentará el desarrollo de programas y proyectos pertinentes de Servicio social que coadyuven a la formación integral de los estudiantes y a su compromiso social, así como al desarrollo sustentable y armónico de Yucatán.

- Se asegurará que la conformación de los cuerpos académicos, sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, así como los procesos de innovación, se asocien estrechamente con áreas prioritarias o nichos de oportunidad para el desarrollo nacional y en particular, para coadyuvar al fortalecimiento de la competitividad, al desarrollo armónico y humano y la sustentabilidad de Yucatán.

- Se fomentará la realización de programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación, que articulen y potencien las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes para el desarrollo social, económico y cultural del estado, la región y el país.

- Se promoverá la conformación de redes y alianzas estratégicas con los gobiernos federal, estatal y municipal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación, nacionales y extranjeros, para el desarrollo de programas y proyectos institucionales y de los cuerpos académicos que contribuyan al cumplimiento de la Misión y al logro de la Visión de la Universidad, e incidan en la atención de problemáticas del desarrollo social y económico de Yucatán y para el estudio, preservación y promoción de la cultura maya.

- Se impulsará la participación de la Universidad en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de política pública orientados a mejorar el nivel de desarrollo humano del estado y del país.

- Se procurará que la Universidad cuente con la infraestructura adecuada, sustentada en una gestión medioambiental responsable, para apoyar el desarrollo de las actividades de académicos, cuerpos académicos, estudiantes, así como del personal administrativo y manual.

- Se impulsará la implementación de un esquema efectivo de comunicación interna y externa, que propicie que la comunidad universitaria se encuentre oportunamente informada sobre el desarrollo institucional, sus oportunidades y retos, mantener informada a la sociedad yucateca sobre el cumplimiento de las funciones encomendadas a la Universidad y coadyuvar a la internacionalización de la Institución.

- Se promoverá la profesionalización y el desarrollo del personal, así como un buen clima laboral en el que se privilegie la solidaridad, el trabajo en equipo, la no discriminación, la promoción de los derechos humanos y la responsabilidad.

1-158 implementación del sistema ok.indd 29 29/01/2018 4:20:38 p. m.

- Se asegurará que la gestión académica-administrativa se sustente en políticas y estándares de calidad total, ética laboral, profesionalización en el servicio, criterios de responsabilidad social y gestión ambiental sustentable, uso eficiente de los recursos disponibles, certificación de procesos estratégicos con base en normas internacionales y productividad.

- Se impulsará la evaluación permanente de los impactos generados por el desarrollo de las funciones universitarias y se promoverá el amortiguamiento de aquellos que resulten negativos.

- Se impulsará la operación institucional sustentada en una práctica de la transparencia, la rendición de cuentas y de información oportuna a la comunidad universitaria, y a la sociedad, sobre las actividades y resultados académicos en el cumplimiento de la misión, la asignación de los recursos públicos asignados y su ejercicio.

c) **Decálogo de la UADY en su quehacer institucional**

Con la finalidad de socializar lo que es la RSU entre la comunidad universitaria, en la correcta aplicación de sus estrategias y políticas institucionales, la UADY se compromete a:

1. Evidenciar la congruencia entre el discurso y las acciones cotidianas, realizando un autodiagnóstico crítico, programado, sistemático, amplio y participativo en el cumplimiento de la Misión institucional.

2. Impartir una educación media superior y superior, con programas educativos de calidad, con criterios de pertinencia, equidad, responsabilidad social y ambiental, fomentando los valores y preceptos del código de ética y conducta.

3. Propiciar un cambio y transformación de las prácticas educativas, a través de una visión amplia de la relación sociedad-universidad-currículo compartida por toda la comunidad universitaria.

4. Garantizar que la UADY sea un espacio de aprendizaje hacia la RSU para todos los integrantes de la comunidad universitaria a partir de lo que se promueve en el Modelo Educativo para la Formación Integral (MEFI).

5. Establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos que requiere la RSU con Universidades e instituciones gubernamentales o no gubernamentales, a través de redes de colaboración y el trabajo en equipo.

6. Propiciar el trabajo multi, inter y transdisciplinario en los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión, en los que la UADY, en conjunto con el gobierno federal, estatal y municipal, promueva el desarrollo comunitario sostenible.

7. Consolidar el enfoque hacia la autosuficiencia en las comunidades con las cuales trabaja la Universidad para fomentar su autogestión, evitando así el paternalismo y el asistencialismo.

8. Generar más oportunidades de acceso a la formación académica a poblaciones marginadas para lograr equidad en la misma en estudiantes de áreas rurales y grupos vulnerables en particular.

1-158 implementación del sistema ok.indd 30 29/01/2018 4:20:38 p. m.

9. Promover la profesionalización y el desarrollo del personal, así como un buen clima laboral en el que se privilegie la solidaridad, el trabajo en equipo, la no discriminación, la promoción de los derechos humanos y la responsabilidad social.

10. Impulsar la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad en general, evidenciando la correcta aplicación de los recursos institucionales.

d) Componentes de Modelo

El Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria (MIRSU), está integrado por cuatro dimensiones relacionadas directamente con las funciones institucionales que son: Formación profesional y ciudadana, Gestión social del conocimiento, Gestión responsable, y Participación social; integradas cada una de ellas por estrategias que impactan en los ámbitos social, económico y ambiental, e indicadores que permitirán su evaluación y seguimiento en pro de la mejora continua de la Universidad, tal como se observa en la Figura 1. Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria.

Figura 1. Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria

1-158 implementación del sistema ok.indd 31 29/01/2018 4:20:38 p. m.

Dimensiones

Para la construcción de este modelo se consideran las dimensiones: Formación profesional y ciudadana, Gestión social del conocimiento, Gestión responsable y Participación social, las cuales se conciben como:

- **"Formación profesional y ciudadana"** se refiere a la función universitaria de docencia, es decir, con la formación académica, organización curricular, contenidos temáticos, metodología y propuestas didácticas fomentando: a) la presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo, b) el aprendizaje profesional basado en proyectos sociales y voluntariado solidario, c) la integración de actores sociales externos en el diseño de los mapas curriculares, d) el Modelo educativo para la formación integral (MEFI) con seis ejes: responsabilidad social, flexibilidad, innovación, internacionalización, educación centrada en el aprendizaje y educación basada en competencias, y e) la equidad en el acceso a la formación. Establece una orientación curricular estrechamente relacionada con los problemas reales (sociales, ecológicos y económicos) de la sociedad.

- **"Gestión social del conocimiento"** es la función universitaria de investigación, es decir, con la generación, difusión y aplicación del conocimiento: a) la integración de actores sociales externos en el diseño de proyectos de investigación, promoviendo la inter, multi y transdisciplinariedad, b) líneas de generación y aplicación del conocimiento asociadas con áreas prioritarias o nichos de oportunidad para el desarrollo nacional, c) la pertinencia social de la investigación, acorde con la agenda local y regional del desarrollo, d) la vinculación de la investigación con la formación profesional y ciudadana. Orienta la actividad científica hacia los problemas reales de carácter social, ambiental y económico de la sociedad.

- **"Gestión responsable"** es la función universitaria de gestión, es decir con la organización en general y sus procesos, procedimientos y acciones institucionales fomentando: a) el respeto de los derechos humanos, b) la equidad, c) la atención al desarrollo del personal y respeto a los derechos laborales, d) un adecuado clima organizacional, e) un medio ambiente sustentable, f) la transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento de la legalidad y g) la promoción de la RSU en la comunidad universitaria.

- **"Participación social"** es la función universitaria de extensión, es decir, la vinculación, intervención y establecimiento de alianzas estratégicas de la Universidad con diferentes sectores de la sociedad impulsando: a) la integración de la función de extensión con la formación académica y la de investigación a través de comunidades de aprendizaje, b) los proyectos sociales que promuevan la autogestión, autonomía y el establecimiento de redes de colaboración para el desarrollo comunitario, c) la participación activa en la agenda local y nacional del desarrollo, y en la formulación de políticas públicas, d) la constitución de redes universitarias de RSU.

Ámbitos

Cada una de las dimensiones antes descritas impacta en los ámbitos que se definen a continuación:

- **Social,** en el cual se incluyen aquellas estrategias del PDI que tienen un impacto sobre aspectos sociales de alumnos, profesores, egresados, empleadores y grupos externos de interés.

- **Económico,** en el cual se consideran aquellas estrategias del PDI que tienen un impacto sobre el entorno económico de los grupos de interés de la Universidad, de los esquemas económicos local y nacional y de la propia Institución.

1-158 implementación del sistema ok.indd 32 29/01/2018 4:20:38 p. m.

- **Ambiental,** en el cual se incluyen las estrategias del PDI que tienen un impacto en favor de la sostenibilidad ambiental.

Estrategias

Se cuenta con 135 estrategias establecidas para cada dimensión y ámbito, las cuales tienen como objetivo ser una guía para la implementación del MIRSU y el logro de la visión al 2022. Estas se encuentran divididas en:

47 Formación Profesional y Ciudadana
15 Gestión Social del Conocimiento
56 Gestión Responsable
17 Participación Social

Cabe señalar que la mayoría de estas estrategias se encuentran en el PDI 2014-2022 y forman parte de los programas institucionales prioritarios, con lo cual se asegura la alineación del MIRSU al Plan de Desarrollo Institucional y por ende, a la obtención de los objetivos estratégicos.

a) Las y los actores del Modelo

El éxito del MIRSU requiere del trabajo comprometido y sinérgico de las y los actores involucrados en la consecución del mismo. Para ello es necesario que cada actor sea consciente de la importancia de su quehacer en la Universidad, desde sus diferentes ámbitos de influencia y el impacto de sus actividades. Las y los actores del modelo se agrupan por su naturaleza en internos y externos, tal como lo muestra la Tabla 1: Grupos de interés.

Grupos de interés	
Internos	Externos
Alumnos	Padres de familia
Personal académico	Proveedores
Personal administrativo y manual	Gobierno
Directivos	Organizaciones sociales
Consejeros	Asociaciones civiles
Sindicatos	Sociedad en general
	Empresas
	Centros de Investigación con campus similares a UADY
	Organismos Nacionales e Internacionales

Tabla 1. Grupos de interés

b) Indicadores

A continuación se presentan los indicadores del Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la UADY, los cuales se desprenden, en su mayoría, de las estrategias del Plan de Desarrollo Institucional, que orientan el quehacer y la toma de decisiones de los universitarios en el ámbito de la responsabilidad social universitaria.

1-158 implementación del sistema ok.indd 33 29/01/2018 4:20:39 p. m.

El modelo considera cuatro dimensiones: Formación profesional y ciudadana, Gestión social del conocimiento, Gestión (Universidad responsable) y Participación social, los cuales impactan dentro de los siguientes ámbitos, pudiéndose dar el caso que sea en más de uno de ellos e inclusive en los tres, ya sea de manera directa o indirecta:

Social **Económico** **Ambiental**

Dimensión: Formación profesional y ciudadana

Indicador	Fórmula	Ámbitos en los que impacta		
1. Porcentaje de programas de estudios actualizados a través de la revisión periódica con actores externos	Nº de programas de estudios actualizados revisados por actores externos /Total de programas de estudios*100	X	X	X
2. Porcentaje de PE que abordan temas de RS en su currículo	Nº de PE que abordan temas de RS en su currículo/Total de PE * 100	X	X	X
3. Porcentaje de programas educativos evaluables con reconocimiento de calidad por organismos externos	Nº de programas educativos con reconocimiento de calidad por organismos externos /Total de programas educativos evaluables * 100	X	X	X
4. Porcentaje de docentes capacitados en temáticas de RS	Nº de docentes capacitados en temáticas de RS / Total de docentes*100	X	X	X
5. Porcentaje de administrativos y manuales capacitados en temáticas de RS	Nº de administrativos y manuales capacitados en temáticas de RS./Total de administrativos y manuales*100	X	X	X
6. Porcentaje de proyectos sociales con fines académicos (aprendizaje servicio)	Nº de proyectos sociales con fines académicos realizados/Total de proyectos con fines académicos proyectados	X		X
7. Porcentaje de estudiantes participando en proyectos sociales con fines académicos (aprendizaje servicio)	No. de estudiantes en proyectos sociales con fines académicos (aprendizaje servicio) /Total de estudiantes*100	X		
8. Número de personas beneficiadas a través de los proyectos sociales con fines académicos (aprendizaje servicio)	Número de personas beneficiadas a través de los proyectos sociales con fines académicos (aprendizaje servicio)	X	X	
9. Porcentaje de alumnos con beca para realizar estudios	Nº de alumnos con beca para realizar estudios/ Total de alumnos*100	X	X	
10. Eficiencia terminal de la Unidad Académica	Nº de alumnos que concluyen satisfactoriamente sus estudios/Total de alumnos de la cohorte * 100	X	X	
11. Porcentaje de programas educativos en modalidad abierta y a distancia	Nº de programas educativos en modalidad abierta y a distancia/Total de programas educativos *100	X	X	X
12. Porcentaje de matrícula total en la modalidad abierta y a distancia	Nº de matrícula total en la modalidad abierta y a distancia/Total de matrícula proyectada * 100	X		

1-158 implementación del sistema ok.indd 34 29/01/2018 4:20:39 p. m.

Dimensión: Gestión Social del Conocimiento

Indicador	Fórmula	Ámbitos en los que impacta		
1. Porcentaje de proyectos de investigación que atienden problemáticas de desarrollo social y económico de la región	Nº de proyectos de investigación que atienden problemáticas de desarrollo social y económico / Total de proyectos de investigación * 100	X	X	X
2. Porcentaje de proyectos de investigación aplicada en problemáticas ambientales	Nº de proyectos de investigación aplicada en problemáticas ambientales./Total de proyectos de investigación* 100			X
3. Porcentaje de proyectos de investigación para el estudio, preservación y promoción de la cultura Maya	Nº de proyectos de investigación para el estudio, preservación y promoción de la cultura maya/ Total de proyectos de investigación* 100	X		
4. Porcentaje de proyectos de investigación interdisciplinarios	Nº de proyectos de investigación interdisciplinarios/Total de proyectos de investigación* 100	X	X	X
5. Porcentaje de estudiantes participando en proyectos de investigación que atienden problemáticas ambientales y de desarrollo social y económico	Nº de estudiantes participando en proyectos de investigación que atienden problemáticas ambientales y de desarrollo social y económico/Total de estudiantes de educación superior *100	X	X	X
6. Porcentaje de artículos de divulgación científica con contenidos que atienden problemáticas ambientales y de desarrollo social y económico	Nº de artículos de divulgación científica con contenidos que atienden problemáticas ambientales y de desarrollo social y económico. / No. de artículos de divulgación científica producidos * 100	X	X	
7. Porcentaje de proyectos en coordinación con organismos gubernamentales en temas de RS	Nº de proyectos en coordinación con organismos gubernamentales en temas de RS / Total de proyectos con organismos gubernamentales * 100	X	X	X
8. Porcentaje de proyectos en colaboración con otras universidades para afrontar problemas sociales	Nº de proyectos en colaboración con otras universidades para afrontar problemas sociales * 100	X		

1-158 implementación del sistema ok.indd 35 29/01/2018 4:20:40 p. m.

Dimensión: Gestión responsable

Indicador	Fórmula	Ámbitos en los que impacta		
1. Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria que conoce el modelo de RSU	Nº de personas que conocen el modelo de RSU/ Total comunidad universitaria * 100	X		
2. Porcentaje de la comunidad universitaria que considera que en la Universidad se promueven y respetan los derechos Humanos	Nº de la comunidad universitaria que considera que en la Universidad se promueven y respetan los derechos humanos /Total del personal*100	X		
3. Porcentaje del personal académico, administrativo y manual con cursos en el tema de equidad de género	Nº de personal académico, administrativo y manual con cursos en el tema de equidad de género/ Total personal programado*100	X		
4. Porcentaje de acciones prioritarias implementadas que promueven un buen clima laboral	Número de acciones prioritarias implementadas que promueven un buen clima laboral/ Número de acciones prioritarias que promueven un buen clima laboral	X		
5. Porcentaje de dictámenes con resultados favorables realizados por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas	Número de dictámenes con resultados favorables realizados por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas/Número de dictámenes realizados por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas * 100	X		
6. Porcentaje de auditorías con resultados favorables realizadas por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas	Número de auditorías con resultados favorables realizadas por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas/ Número de auditorías realizadas por instancias externas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas * 100	X		
7. Porcentaje de comunidad universitaria que conoce el PDI	Nº de personas de la comunidad universitaria que conocen el PDI /Total de personas que integran a la comunidad universitaria * 100	X		
8. Porcentaje de estrategias del PDI implementadas	Número de estrategias del PDI implementadas / Número de estrategias del PDI *100	X	X	X
9. Porcentaje de dependencias en las que se implementa el programa de Gestión del medio ambiente	Nº de dependencias en las que se implementa el programa de Gestión del medio ambiente / Total de dependencias *100			X
10.Porcentaje de dependencias que cumplen la política de adquisiciones de consumo responsable con el medio ambiente	No. de dependencias que cumplen la política de adquisiciones de consumo responsable con el medio ambiente/Total de dependencias *100			X
11.Porcentaje de dependencias académicas certificadas con base en la norma ambiental ISO 14001	Nº de dependencias académicas certificadas con base en la norma ambiental ISO 14001/Total de dependencias académicas*100			X
12. Porcentaje deprocesos estratégicos certificados en la norma ISO 9001	Nº de procesos estratégicos certificados en la norma ISO 9001 / Nº de procesos estratégicos* 100	X	X	X

1-158 implementación del sistema ok.indd 36 29/01/2018 4:20:41 p. m.

Dimensión: Participación social

Indicador	Fórmula	Ámbitos en los que impacta		
1. Porcentaje de proyectos generados a través de convenios gubernamentales para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental	Nº de proyectos generados a través de convenios gubernamentales para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental /Total de proyectos *100	X	X	X
2. Porcentaje de proyectos generados a través de convenios con iniciativa privada para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental	Nº de proyectos generados a través de convenios con iniciativa privada para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental /Total de proyectos *100	X	X	X
3. Porcentaje de proyectos generados a través de convenios con asociaciones civiles para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental	Nº de proyectos generados a través de convenios con asociaciones civiles para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental /Total de proyectos *100	X	X	X
4. Porcentaje de proyectos generados a través de convenios con redes universitarias de RSU para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental	Nº de proyectos generados a través de convenios con redes universitarias de RSU para la promoción del desarrollo social, económico y ambiental /Total de proyectos *100	X	X	X
5. Porcentaje de proyectos académicos y de extensión en los que hayan participado actores externos	Nº de proyectos académicos y de extensión en los que participan actores externos/Total de proyectos *100	X	X	X
6. Número de políticas públicas en las cuales la UADY contribuyó para su formulación o implementación	Número de políticas públicas en las cuales la UADY contribuyó para su formulación o implementación	X	X	X
7. Número de redes universitarias de RSU en las que participa la UADY	Número de redes universitarias de RSU en las que participa la UADY.	X	X	X
8. Números de consejos de participación social en los que participa la UADY.	Números de consejos de participación social en los que participa la UADY.	X	X	X

Nota: Dentro de los impactos de la Responsabilidad Social Universitaria se considerarán aquellos aspectos cualitativos, que marcan la diferencia entre el antes y el después de cada acción o proyecto emprendido en pro de la mejora de la comunidad universitaria, o la sociedad en general, mismos que se especificarán de acuerdo a los beneficios, cambios o mejoras que se hayan efectuado en cada proyecto.

Conclusión:

Se puede notar en este último ejemplo el logro de una madurez gerencial en cuanto a una RSU totalmente integrada en el quehacer de la universidad. Tal madurez se muestra a través de la elaboración de los indicadores de desempeño y logros que permiten no solo impulsar buenas prácticas en los cuatro procesos de gestión, formación investigación y extensión, sino también medir sus alcances y transformar así la RSU en un camino de mejora continua de toda la universidad. Es hacia esta madurez institucional en la gestión de un sistema de RSU que deben de avanzar las universidades peruanas en el marco de la Ley universitaria Nº30220. La presente consultoría impulsará este noble propósito con las universidades participantes.

1-158 implementación del sistema ok.indd 37 29/01/2018 4:20:41 p. m.

BIBLIOGRAFÍA

Botero, Paula. "Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Universitaria: 20 estudios de caso y una propuesta de modelo". El artículo y la ponencia fueron premiados con el primer puesto en el Congreso Nacional de Investigación del Sistema UNIMINUTO.

Morán, A. (2010). Un modelo de formación ciudadana. Soporte de procesos de transformación social. Revista Prospectiva No. 15. Universidad del Valle. Cali - Colombia.

Neira, Andrea y Moya, Yuly (2016). Fundamentación del Área de formación en Responsabilidad Social. En: Lineamientos Generales y Específicos de la Proyección Social, UNIMINUTO Sede Principal.

Orrego, I. (2014). Del desarrollo social y humano a la noción del "Buen vivir"; trasegar reflexivo sobre el desarrollo en las construcciones conceptuales del CED-UNIMINUTO. En: Responsabilidad Social en las Universidades, Tomo V (p.p. 171 – 197), Bogotá: Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria.

UNIMINUTO. (2009) Marco Operativo del Sistema de Investigaciones de la Sede Principal. UNIMINUTO. Bogotá, Colombia.

UNIMINUTO. (2009). Lineamientos para la Práctica en Responsabilidad Social. Uniminuto. Bogotá – Colombia.

UNIMINUTO.(2010). Plan de Desarrollo 2008-2012. Sistema Universitario 2010. Corporación Universitaria Minuto de Dios – Bogotá – Colombia.

Vallaeys, F. & Otros. (2009) Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. Banco Interamericano de Desarrollo, McGRAW-HILL INTERAMERCIANA EDITORES, S.A. de C.V. 77. México. D.F.

Vallaeys, F. (2013). La Responsabilidad Social Universitaria. Un nuevo modelo contra la mercantilización. En: Revista Iberoamericana de Educación Superior, México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Vallaeys, F. (s.f.) El voluntariado solidario: ventajas y peligros. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de: http://www.udlap.mx/rsu/pdf/1/ElVoluntariadoSolidario.pdf.)

REFERENCIAS WEB

Universidad San Pedro Sula: http://www.usap.edu/, Fecha de consulta: 02 de junio de 2017

1-158 implementación del sistema ok.indd 38 29/01/2018 4:20:41 p. m.

DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO

1-158 implementación del sistema ok.indd 39 29/01/2018 4:20:42 p. m.

DISEÑO Y DIAGNÓSTICO

1. ANTECEDENTES

El Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior – PROCALIDAD, es un Proyecto de Inversión (SNIP 140673), que tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad en la educación superior en el Perú. En este sentido, busca modificar la calidad del servicio, entendida en términos de la eficacia que deben mostrar las Instituciones de Educación Superior - (IES) para desarrollar en sus estudiantes un conjunto de conocimientos y herramientas que les permitan desempeñar con solvencia tareas valoradas en el mercado de trabajo.

Este proyecto, es financiado por la República del Perú y por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), a través del Contrato de Préstamo N° 8212-PE, el cual es ejecutado por la Unidad Ejecutora 02: "Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior", del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Superior- SINEACE.

El proyecto a través de su Componente N° 3 "Fondo de Mejoramiento de la Calidad - FEC", otorga incentivos financieros a las Instituciones Públicas de Educación Superior (Institutos y Universidades) que ofrecen carreras de formación docente, ciencias de la salud, y ciencia y tecnología (incentivos a las carreras); así como para las instituciones propiamente dichas (incentivos a la institución) que se encuentran realizando esfuerzos por lograr su acreditación o su excelencia (segunda acreditación).

Como resultado del proceso de la 6ta Convocatoria para financiamiento de Planes de Mejora, algunas Universidades Nacionales han sido favorecidas con el financiamiento de sus Planes de Mejora (Institucional y de Carreras).

El objetivo de la presente consultoría es contar con un sistema de responsabilidad social (proyección social y extensión universitaria) diseñado e implementado, que permita a las instituciones involucradas mejorar la articulación con los actores del entorno.

Como parte del desarrollo de la consultoría, a continuación se propone un diseño de diagnóstico a ser aplicado a cada una de las facultades beneficiarias a fin de medir y obtener resultados sobre la situación actual de cada entidad sobre su desempeño en el campo de Responsabilidad Social Universitaria. Para el desarrollo del presente informe se utilizarán como instrumentos base el Manual de primeros pasos (Vallaeys, 2009), la Guía de Responsabilidad Social Universitaria desarrollada por la Universidad del Pacífico para URSULA y el documento de Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (AUSJAL, A. d., 2014).

1-158 implementación del sistema ok.indd 40 29/01/2018 4:20:42 p. m.

2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

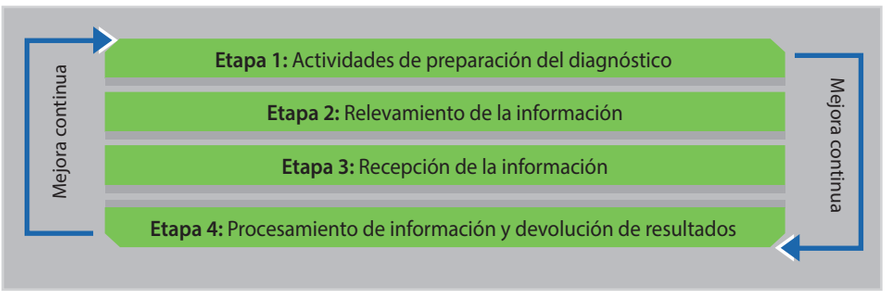
El propósito central de esta etapa es determinar el estado de desarrollo actual de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en cada una de las Facultades beneficiarias que participan en la consultoría. Es decir, levantar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, que serán el insumo para el diseño de un sistema de gestión de RSU ad-hoc. Los objetivos específicos de esta etapa son los siguientes:

- Conocer el contexto particular de cada una de las Facultades (políticas, estrategias institucionales, recursos, estructura y actores clave) sobre el que se tendrían que sostener los sistemas de gestión de RSU que se diseñen.
- Propiciar la conformación de equipos que impulsen la RSU al interior de cada una de las Facultades beneficiarias.
- Proporcionar una hoja de ruta, instrumentos y acompañamiento en el relevamiento de información para un proceso de autoevaluación institucional.
- Procesar y analizar la información generada en relevamiento de la información de autoevaluación y compartirla con las Facultades participantes en la consultoría, a fin de crear una comunidad de aprendizaje mutuo.
- Facilitar que cada una de las Facultades beneficiarias se apropie del sistema de gestión de RSU que se diseñe, al involucrarlas desde el inicio en su creación (co-construcción).
- Propiciar el intercambio y relación entre todas las Facultades participantes en la consultoría y, entre las Facultades participantes y las máximas autoridades de sus universidades (comunidad de aprendizaje mutuo).

3. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN-DIAGNÓSTICO

En el desarrollo del trabajo de diagnóstico se usarán tanto fuentes primarias como secundarias y se recogerá información tanto cuantitativa como cualitativa. Para alcanzar los objetivos propuestos se seguirán las etapas que se muestran en la figura 1.

Figura 1 - Etapas del diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explican en detalle cada una de las etapas:

1-158 implementación del sistema ok.indd 41 29/01/2018 4:20:42 p. m.

Etapa 1: Actividades de preparación del diagnóstico

Esta etapa consiste en la toma de contacto inicial con el responsable técnico de cada una de las instituciones. En este primer contacto se explicará el trabajo que se realizará durante toda la consultoría y especialmente durante el diagnóstico. Además, se le presentará al consultor de enlace. Finalmente, se asignará al responsable técnico las siguientes tareas:

- Conformación de un equipo de autoevaluación al interior de cada Facultad: se recomienda que el equipo esté conformado por personal involucrado, directa o indirectamente, en actividades de RSU, que pueda responder las encuestadas listadas en los anexos y que disponga de tiempo y voluntad para iniciar un proceso intenso de levantamiento de información. Se recomienda que el equipo esté conformado por lo menos por tres personas e incluya por lo menos un docente, un estudiante y un representante del personal no docente (personal administrativo por ejemplo).
- Entrega, previa al desarrollo de la etapa 2, de la información básica de su Facultad y universidad: Número de profesores (desagregados por especialidad), número de estudiantes, número de personal no docente, organigrama de la facultad y de la universidad.
- Envío al consultor referente, con anterioridad al desarrollo de la etapa 2, de la Ficha de proyectos de extensión completa (Instrumento 1 de los Anexos).
- Toma de conocimiento y socialización entre las unidades que pudieran manejar la información del instrumento de recolección de indicadores: Guías de recolección de información de autoridades y equipo responsable (Instrumentos 11, 12, 13 y 14 de los Anexos).

Una actividad adicional que se desarrollará durante la etapa preparatoria es la creación de una plataforma de comunicación entre todas las Facultades participantes en la consultoría y, el enlace entre las autoridades, responsables de la RSU en la Universidad con el responsable técnico de cada facultad participante en la consultoría (comunidad de aprendizaje mutuo).

Tiempo previsto para el desarrollo de esta etapa: del 5 al 10 de junio de 2017.

Etapa 2: Relevamiento de la información

Para el desarrollo de esta etapa se ha previsto una visita de dos días a cada una de las facultades beneficiarias participantes en la consultoría. Durante la visita se desarrollarán las siguientes actividades:

Sensibilización e involucramiento en el proceso: Busca promover la toma de conciencia de las autoridades y de los equipos responsables de cada Facultad acerca de la necesidad de aplicar el diagnóstico e implementar la RSU. Para ello, se desarrollará una charla, en la que se plantearán el concepto y los pilares fundamentales de la RSU. Los ponentes serán los consultores del proyecto.

Taller: Esta actividad se realizará teniendo como destinatarios a los equipos de trabajo de cada Facultad y, de ser posible, con el involucramiento de las autoridades de la Universidad. Usando el método de taller se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1-158 implementación del sistema ok.indd 42 29/01/2018 4:20:42 p. m.

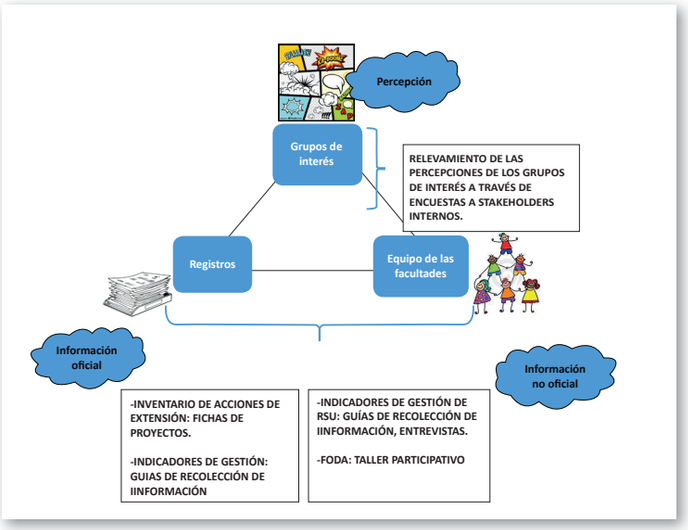
- Identificar los aciertos y equivocaciones de los diferentes actores internos en cuanto a la definición de la RSU. Los riesgos comunes son: confusión de la RSU con proyección social, paternalismo-asistencialismo en las iniciativas sociales, separación de los procesos de formación, investigación, extensión y gestión, y segregación concomitante de la RSU reducida a iniciativas sociales extracurriculares.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Facultad para la gestión de la RSU.
- Organizar la recopilación de información. Se presentarán los pasos a seguir al momento del taller, se trabajará en la capacitación del equipo de autoevaluación, los instrumentos de recopilación de información de percepción de los grupos de interés (Instrumentos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 de los Anexos) y las pautas para la aplicación de estos instrumentos (cronograma, muestra) detalladas en la sección 5 de este plan.

Entrevistas: Durante el desarrollo del viaje se entrevistarán a los miembros del equipo responsable de la autoevaluación y las autoridades. En estas entrevistas se repasará y profundizará en la información recogida en la ficha de proyectos de extensión para tener un ***mapeo lo más completo posible de los proyectos sociales de la Facultad.*** Además, se analizará en profundidad los proyectos de RSU más emblemáticos. Asimismo se recogerá información para enriquecer el análisis FODA realizado en el taller. Finalmente, se recogerá la información que se solicita en la Guía de recolección de información de las autoridades y equipo de autoevaluación (Instrumentos 11, 12, 13, y 14 de los Anexos).

Durante esta visita el consultor referente recogerá información de fuentes secundarias que no hubiere sido entregada durante la fase de preparación al autodiagnóstico. Esa información incluye los documentos relevantes para la comprensión de la realidad de cada una de las instituciones.

La figura 1 sintetiza el proceso de relevamiento de información que se iniciará a partir de la visita a cada una de las Facultades participantes en el proyecto y que se extenderá hasta el final de la Etapa 3.

Figura 2 – Relación entre instrumentos de relevamiento de información, fuentes y tipo de información



Fuente: Elaboración propia

Tiempo previsto para el desarrollo de la etapa 2: 10 días.

1-158 implementación del sistema ok.indd 43 29/01/2018 4:20:42 p. m.

Etapa 3: Recepción de la información

Durante esta etapa se espera que los equipos de trabajo de cada una de las Facultades se aboquen a la recolección de la información, empleando para ello los instrumentos que les han sido facilitados. A lo largo de todo el proceso los responsables técnicos de cada Facultad serán acompañados por el consultor de enlace. El consultor de enlace atenderá las consultas y requerimientos para el adecuado proceso de recopilación y entrega de la información. Los instrumentos de relevamiento adecuadamente completados podrán ser enviados al equipo consultor a través de medios digitales o por correo rápido certificado.

Tiempo previsto para el desarrollo de la etapa: toda la información de autodiagnóstico deberá estar enviada a los responsables de la consultoría al 30 de junio.

Etapa 4: Procesamiento de información y devolución de resultados

La información recogida por medio de fuentes primarias será procesada y organizada por el equipo consultor. La información cuantitativa levantada a través de las encuestas de percepción y, en las guías de recolección de información será procesada estadísticamente. La información cualitativa recabada en la visita a las universidades ya sea a través de la observación, en el desarrollo de las entrevistas, talleres y en las fichas de proyectos, será sistematizada. La información procedente de fuentes secundarias (organigramas, planes de funcionamiento, reglamentos, etc.) también será sistematizada.

Los resultados del levantamiento de la información se presentarán desagregados por ámbito de gestión responsable o como parte del contexto institucional y serán el principal insumo para el diseño del sistema de gestión de RSU.

Durante esta etapa se preparará un documento diagnóstico que será compartido con cada una de las Facultades participantes.
Tiempo previsto para el desarrollo de la etapa: del 1 al 10 de julio de 2017.

4. DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS QUE DEBERÁN PARTICIPAR EN EL PROCESO

Para el desarrollo de un diagnóstico de la gestión RSU se deberá mapear las partes interesadas[1] de la universidad, no solo para tener cuidado de no afectar ilegítimamente ciertos grupos, sino también para visualizar ciertos socios posibles para construir alianzas de mutuo beneficio. En ese sentido, es provechoso definir las partes interesadas de la universidad no solo como aquellos grupos o personas que pueden afectar o verse afectados por las actividades y decisiones de la universidad, sino también 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 e importante mejora de la universidad y el entorno.

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

Para el caso específico de las universidades se reconocen dos grandes categorías de gruposde interés: internos y externos. Los grupos de interés internos son los que están involu-

1 Se traduce indistintamente en castellano la palabra inglesa "Stakeholders" por "Partes interesadas" o "Grupos de interés".

1-158 implementación del sistema ok.indd 44 29/01/2018 4:20:42 p. m.

crados enel día a día de la gestión universitaria, como serían, por ejemplo, los estudiantes, el personaldocente y los colaboradores 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, ex alumnos, beneficiarios de los proyectos entre otros.

En el cuadro siguiente se listan y describen, con mayor detalle, los principales grupos de interés que conforman cada una de estas dos grandes categorías.

Cuadro 1: Grupos de interés más frecuentes de la universidad desglosados por categorías

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS
ESTUDIANTES: alumnos matriculados en programas regulares de nivel pregrado o posgrado que son objeto de la función docente que desarrolla la universidad. Pueden asumir diferentes responsabilidades en la gestión universitaria	PROVEEDORES: personas u organizaciones que suministran trabajos, productos y servicios a la universidad sin tener un contrato laboral con la institución.
PERSONAL DOCENTE - INVESTIGADOR: todos los profesores y/o investigadores que trabajan bajo contrato laboral en las áreas académicas de formación y/o investigación. Son los responsables de la formación de los estudiantes y/o de la generación de conocimiento.	EGRESADOS: ex alumnos de cualquiera de los programas regulares que ofrece la universidad a nivel pregrado, postgrado o doctorado. Los egresados tienen especial interés en que la universidad mantenga la buena reputación ante la sociedad.
PERSONAL NO DOCENTE: todos aquellos que trabajan bajo contrato laboral en labores administrativas y de soporte a las funciones académicas.	EMPLEADORES: personas y organizaciones que contratan los servicios de los egresados y/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, etcétera).
	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, etcétera).

Fuente: Elaboración propia

Debido a que las universidades tienden a enfocarse, principalmente, en las relaciones con sus grupos de interés externos, descuidando, a menudo, la relación con sus grupos internos, actores clave en la provisión del servicio educativo, para el desarrollo del diagnóstico se levantará información primaria, encuestas principalmente que medirán las percepciones que los tres stakeholders internos principales tienen acerca de la actuación de la universidad en las cuatro

1-158 implementación del sistema ok.indd 45 29/01/2018 4:20:42 p. m.

áreas de impacto de la universidad. La relación con dos de las partes interesadas externas se entenderá desde la percepción de los actores internos: los **proveedores** desde la existencia o no de un sistema de gestión social y ambiental a través de las compras institucionales; los **socios de proyectos de extensión** desde el tipo de iniciativas sociales que se formulan en la extensión- formación universitaria.

Figura 3: Tipos de impactos universitarios

Fuente: Vallaeys et al. (2009)

5. VARIABLES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

El relevamiento de la información se realizará en torno a los 4 impactos clave de la gestión de la RSU que de forma gráfica se presentan en el cuadro siguiente:

Se han desarrollado encuestas de relevamiento de información para medir la percepción sobre la gestión de estos impactos de cada uno de los stakeholders internos.

Los ***impactos organizacionales*** incluyen variables comunes a cualquier organización laboral, que impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil). También la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, gastos energéticos de los edificios, transporte, selección de proveedores, etc.). Este tipo de impactos se desdobla en impactos hacia las personas y hacia el medioambiente. La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental: ¿Cuáles son los valores que vivimos a diario en el campus? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza y la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?

Los ***impactos educativos*** incluyen variables que permiten evaluar el modo en que la universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su ética y escala de valores, su manera de interpretar el mundo y comportarse en él. Asimismo se pretende averiguar de qué forma incide en la deontología profesional de sus estudiantes y orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. En la evaluación de este impacto se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una

1-158 implementación del sistema ok.indd 46 29/01/2018 4:20:42 p. m.

formación socialmente responsable de sus estudiantes. Específicamente se plantean cuestiones como: ¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra oferta educativa para formar ciudadanos responsables del desarrollo humano sostenible? ¿Serán nuestros egresados capaces de querer y poder reorientar el rumbo de un desarrollo global actualmente insostenible y sin equidad, o bien solo buscarán encontrar un empleo?

Los ***impactos cognitivos*** incluyen variables para medir la orientación de la universidad hacia la producción del conocimiento, su influencia en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Se busca evaluar si la universidad incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Además, en qué medida articula la relación entre tecno-ciencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación ciudadana del conocimiento e influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. Por último, con la evaluación de este impacto se busca responder a preguntas acerca del tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios: ¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué tipo de ciencia promovemos, una ciencia democrática o en manos de la élite?

¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo humano sostenible?

Los ***impactos sociales*** se refieren al peso social en tanto referente y actor que puede (o no) poseer la universidad. A través de las variables que conforman este impacto se busca recoger información acerca de la medida en que la universidad promueve el progreso, crea capital social, vincula a los estudiantes con la realidad exterior, hace acceder otros actores al conocimiento, promueve causas éticas, etc. A través del análisis de este impacto se busca entender en qué medida la universidad acompaña el desarrollo de la sociedad y ayuda a resolver sus problemas fundamentales profundizando en el conocimiento de: ¿Qué papel asume en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la universidad 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 responsabilidad social territorial? ¿Con quiénes deben asociarse los académicos para lograr esta responsabilidad social territorial?

Las variables específicas a considerarse en la evaluación de los impactos se encuentran en los ítems listados en cada uno de los instrumentos de relevamiento de información presentados en los Anexos. El cuadro siguiente detalla el instrumento que se empleará para recoger la percepción de cada grupo de interés en relación a cada uno de los impactos universitarios:

Cuadro 2 - Instrumentos para recoger las PERCEPCIONES de los grupos de interés desglosadas por tipos de impacto

	ÁREAS DE IMPACTO			
GRUPOS DE INTERÉS	Formación	Cognición	Gestión organizacional	Participación social
Estudiantes	Instrumento 3		Instrumento 2	Instrumento 4
Personal docente – investigador – extensionista	Instrumento 6	Instrumento 7	Instrumento 5	Instrumento 8
Personal no docente			Instrumento 9	Instrumento 10

Fuente: Elaboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 47 29/01/2018 4:20:42 p. m.

Las encuestas para el relevamiento de percepciones de cada uno de los grupos de interés deberán ser aplicadas a un tamaño de muestra que garantice la validez estadística del ejercicio. Así, el tipo de muestreo que se aplicará es un muestreo no aleatorio de opinión es decir, un muestreo que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Ya que cada facultad tiene una composición de alumnos, estudiantes y personal no docente distinta para determinar el número de encuestas que debe realizarse a cada grupo de interés se aplicará la siguiente fórmula:

$$n- \frac{N\,\tilde{o}^2\,Z^2}{(N-1)e^2+\tilde{o}Z^2)}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\tilde{o}$=Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza (95% de confianza equivale a 1,96).
e = Límite aceptable de error muestral 2% (0,02).

Adicionalmente, se han diseñado los instrumentos que se presentan en el Cuadro 3 y que se emplearán en la etapa de preparación al diagnóstico y como guía en el desarrollo de las entrevistas señaladas en la etapa de relevamiento de la información (etapa 2) de la investigación.

Cuadro 3- Instrumentos para recoger información de autoridades y equipo de autoevaluación en base a entrevistas y registros internos

Instrumento	Etapa en el que será empleado
Instrumento 1: Ficha de proyectos de extensión	Preparación del diagnóstico/Entrevistas/Recepciónde información
Instrumento 11: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación – GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Preparación del diagnóstico/Entrevistas/Recepción de información
Instrumento 12: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación –FORMACIÓN	Preparación del diagnóstico/Entrevistas/Recepción de información
Instrumento 13: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación – COGNICIÓN	Preparación del diagnóstico/Entrevistas/Recepción de información
Instrumento 14: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación - PARTICIPACIÓN SOCIAL	Preparación del diagnóstico/Entrevistas/Recepción de información

Fuente: Elaboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 48 29/01/2018 4:20:42 p. m.

6. CRONOGRAMA

ETAPAS	Junio 2017																									Julio 2017									
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etapa 1: Actividades de preparación del diagnóstico.																																			
Etapa 2: Relevamiento de la información (varía por entidad).																																			
Etapa 3: Recepción de la información.																																			
Etapa 4: Procesamiento de información y devolución de resultados.																																			

1-158 implementación del sistema ok.indd 49 29/01/2018 4:20:43 p. m.

ANEXOS

Instrumento 1: Ficha de proyectos de extensión

NOMBRE DEL PROYECTO	
OBJETIVO DEL PROYECTO	
PÚBLICO OBJETIVO	
METAS ESPERADAS	
RESULTADOS ALCANZADOS	
ALIADOS/SOCIOS DEL PROYECTO	
VINCULACIÓN DEL PROYECTO CON FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, GESTIÓN	
EXISTENCIA DE UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO PREVIO	
EXISTENCIA DE UNA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA AL TERMINAR EL PROYECTOS	

1-158 implementación del sistema ok.indd 50 29/01/2018 4:20:43 p. m.

Instrumento 2: Encuesta de percepción para ESTUDIANTES sobre el impacto de GESTIÓN ORGANIZACIONAL

	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Encuesta paraestudiantes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
1	Percibo que hay un buen clima laboral en la universidad.	1	2	3	4	5	6
2	Entre profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	6
3	Entre personal administrativo y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	6
4	No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
5	Percibo que hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
6	Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
7	La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
8	La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
9	He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	6
10	Percibo que el personal de la universidad recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11	Percibo que los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
12	Percibo que las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	6
13	Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
14	Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida universitaria.	1	2	3	4	5	6
15	Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instituciones de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
16	En la universidad reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantil.	1	2	3	4	5	6
17	Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad.	1	2	3	4	5	6
18	La universidad nos invita a mantener buenas relaciones con las demás universidades con las cuales compite.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009)

1-158 implementación del sistema ok.indd 51 29/01/2018 4:20:44 p. m.

Instrumento 3: Encuesta de percepción para ESTUDIANTES sobre el impacto de FORMACIÓN

	FORMACIÓN Encuesta para estudiantes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
1	En la universidad me brindan una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una personal socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
2	Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no solo especializada.	1	2	3	4	5	6
3	Los contenidos y prácticas curriculares están orientados a la construcción de soluciones originales y pertinentes de cara a las problemáticas sociales relevantes.	1	2	3	4	5	6
4	Siento que en mis estudios se me ha permitido elaborar una opinión propia respecto a la realidad y los temas sociales relevantes.	1	2	3	4	5	6
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	6
6	Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riegos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	1	2	3	4	5	6
7	Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6
8	Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.	1	2	3	4	5	6
9	Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
10	Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
11	Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
12	Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6
13	Percibo que los trabajos y tareas evaluadas tienen sentido para mi formación más allá de la nota.	1	2	3	4	5	6
14	Los trabajos y tareas que he realizado en los distintos cursos aportan también a la sociedad, más allá de mi nota.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014

1-158 implementación del sistema ok.indd 52 29/01/2018 4:20:45 p. m.

Instrumento 4: Encuesta de percepción para ESTUDIANTES sobre el impacto de PARTICIPACIÓN SOCIAL

	PARTICIPACIÓN SOCIAL Encuesta para estudiantes	*Totalmente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Parcialmente en desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	5	6
1	Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	6
2	Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
3	La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6
4	En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
5	Existe en la universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6
6	En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
7	En el transcurso de mis estudios he podido ver que asistencialismo y desarrollo están muy poco relacionados.	1	2	3	4	5	6
8	Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por miuniversidad.	1	2	3	4	5	6
9	Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
10	En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6
11	En los programas y/o proyectos de extensión o proyección social que realiza mi universidad las poblaciones beneficiarias son también los protagonistas del desarrollo, y nosotros los estudiantes somos socios ayudantes de su propio desarrollo.	1	2	3	4	5	6
12	Los programas y/o proyectos de extensión o proyección social que realiza mi universidad promueven la integración de diversas disciplinas como manera de abordar problemáticas complejas.	1	2	3	4	5	6
13	Los programas y/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	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 53 29/01/2018 4:20:46 p. m.

Instrumento 5: Encuesta de percepción para DOCENTES sobre el impacto de GESTIÓN ORGANIZACIONAL

	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Encuesta para docentes	*Totalmente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Parcialmente en desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	5	6
1	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración, beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad	1	2	3	4	5	6
2	Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
3	Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
4	La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
5	Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
6	No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
7	La universidad es socialmente responsable con su personal docente y no docente.	1	2	3	4	5	6
8	La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
9	Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
10	El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
11	La organización de la vida en el campus permite al personal adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
12	Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6
13	Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
14	La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
15	Se brinda periódicamente información económica-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6
16	Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
17	La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base Vallaeys et al. (2009)

1-158 implementación del sistema ok.indd 54 29/01/2018 4:20:46 p. m.

Instrumento 6: Encuesta de percepción para DOCENTES sobre el impacto de FORMACIÓN

	FORMACIÓN Encuesta para docentes	*Totalmente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Parcialmente en desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	5	6
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	6
2	He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
3	Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
4	Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
5	En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
6	Me han capacitado en metodologías didácticas que vinculan la enseñanza con la solución de problemas sociales en comunidad.	1	2	3	4	5	6
7	Percibo que la formación en la universidad promueve un espíritu crítico respecto a la realidad y los temas sociales relevantes en los estudiantes.	1	2	3	4	5	6
8	He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
9	He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
10	En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
11	Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6
12	La currícula basada en competencias ha transformado mi forma de enseñar.	1	2	3	4	5	6
13	Mantengo una visión crítica de mi propia carrera y enseño a mis estudiantes dónde se encuentran sus potenciales impactos negativos.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009)

1-158 implementación del sistema ok.indd 55 29/01/2018 4:20:47 p. m.

Instrumento 7: Encuesta de percepción para DOCENTES sobre el impacto de COGNICIÓN

	COGNICIÓN Encuesta para docentes	*Totalmente en*	*En desacuerdo*	*Parcialmenteen desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	5	6
1	La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5	6
2	Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados.	1	2	3	4	5	6
3	Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias y otros dispositivos.	1	2	3	4	5	6
4	Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.	1	2	3	4	5	6
5	Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	1	2	3	4	5	6
6	Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios.	1	2	3	4	5	6
7	En la universidad existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.	1	2	3	4	5	6
8	La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6
9	La universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones sociales útiles.	1	2	3	4	5	6
10	La universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
11	En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y actores externos.	1	2	3	4	5	6
12	La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	1	2	3	4	5	6
13	La universidad promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados de la academia.	1	2	3	4	5	6
14	Los avances y resultados de los proyectos de investigación son compartidos con actores externos, promoviendo de esta manera la inclusión de grupos y públicos ajenos a la academia.	1	2	3	4	5	6
15	La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinentes de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	1	2	3	4	5	6
16	La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	1	2	3	4	5	6
17	Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	1	2	3	4	5	6
18	Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.	1	2	3	4	5	6
19	Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.	1	2	3	4	5	6
20	La universidad promueve un código de ética de la investigación científica.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base Vallaeys et al. (2009)

1-158 implementación del sistema ok.indd 56 29/01/2018 4:20:48 p. m.

Instrumento 8: Encuesta de percepción para DOCENTES sobre el impacto de PARTICIPACIÓN SOCIAL

	PARTICIPACIÓN SOCIAL Encuesta para docentes	*Totalmente en*	*Endesacuerdo*	*Parcialmenteen desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	5	6
1	Existe una política de promoción de modelos de enseñanza vinculados con proyectos sociales en mi facultad (Aprendizaje Servicio, Aprendizaje basado en proyectos sociales).	1	2	3	4	5	6
2	Percibo que se incluyen temáticas de ciudadanía, desarrollo sostenible y responsabilidad social en la currícula de los alumnos de mi facultad.	1	2	3	4	5	6
3	He participado en proyectos de voluntariado relacionados con la carrera que yo enseño.	1	2	3	4	5	6
4	He sido formado en la metodología de enseñanza basada en proyectos sociales.	1	2	3	4	5	6
5	Existe una política de incentivos para la articulación entre extensión, formación académica e investigación en mi universidad.	1	2	3	4	5	6
6	Existe un procedimiento de articulación del aprendizaje profesional con los proyectos de extensión universitaria en mi universidad.	1	2	3	4	5	6
7	Utilizo los convenios firmados por mi universidad con organizaciones con fines sociales y ambientales para mejorar la pertinencia social de los temas abordados en mi curso.	1	2	3	4	5	6
8	Me incentivan a que parte de las sesiones de clase en el curso a mi cargo transcurran encomunidad.	1	2	3	4	5	6
9	Varios proyectos sociales y ambientales están siendo liderados actualmente desde mi facultad.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 57 29/01/2018 4:20:48 p. m.

Instrumento 9: Encuesta de percepción para PERSONAL NO DOCENTE sobre el impacto de GESTIÓN ORGANIZACIONAL

	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Encuesta para personal no docente	*Totalmente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Parcialmente en desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	6	6
1	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración, los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad	1	2	3	4	5	6
2	Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
3	Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
4	La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6
5	Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
6	No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
7	La universidad es socialmente responsable con su personal no docente.	1	2	3	4	5	6
8	La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
9	Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
10	El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
11	La organización de la vida en el campus permite al personal adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
12	Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6
13	Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
14	En la universidad se prioriza el diálogo y se reconoce la construcción de soluciones originales y pertinentes para mejorar los procesos internos.	1	2	3	4	5	6
15	En la universidad hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	6
16	La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
17	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	6
18	Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
19	La universidad incentiva al personal para que participe en proyectos voluntarios de solidaridad social.	1	2	3	4	5	6
20	La universidad tiene una política de compras socialmente responsable y selecciona a sus proveedores con criterios sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 58 29/01/2018 4:20:49 p. m.

Instrumento 10: Encuesta de percepción para PERSONAL NO DOCENTE sobre el impacto de PARTICIPACIÓN SOCIAL

PARTICIPACIÓN SOCIAL Encuesta para personal no docente		*Totalmente en desacuerdo*	*En desacuerdo*	*Parcialmente en desacuerdo*	*Parcialmente de acuerdo*	*De acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
		1	2	3	4	4	6
1	Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que sus colaboradores seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	6
2	Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
3	La universidad nos brinda oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6
4	En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
5	Existe en la universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6
6	En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
7	Desde que trabajo en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	6
8	En el transcurso de mi trabajo en la universidad he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6
9	Percibo que los programas y/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	6
10	Percibo que mi universidad compra preferentemente a empresas socialmente responsables (comercio justo, empresas con fines sociales y ambientales, empresas de inclusión laboral, etc.)	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 59 29/01/2018 4:20:49 p. m.

Instrumento 11: Guía para la recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación - GESTIÓN ORGANIZACIONAL (1/3)

Tema: Difusión de la RSU en la universidad	
Cantidad de campañas internas de promoción del enfoque RSU	N°
Tema: DDHH, equidad de género y no discriminación	
Existencia de un código de ética institucional y un comité para asegurar su aplicación.	Sí / No
Existencia de directivas explícitas para asegurar buenas prácticas institucionales en materia de equidad y nodiscriminación.	Sí / No
Porcentaje de mujeres y minorías que trabajan en la facultad.	%
Porcentaje de mujeres y minoría en puestos directivos.	%
Tema: Clima organizacional	
Existencia y periodicidad de medición de satisfacción laboral y clima organizacional en la universidad.	Sí / No
Porcentaje de los miembros directivos, docentes y administrativos de la comunidad universitaria que expresan satisfacción con el clima organizacional existente.	%
Tema: Desarrollo del talento humano	
Existencia de programas de desarrollo del talento humano (directivos, docentes y administrativos).	Sí / No
Porcentaje de directivos, docentes y administrativos que han participado en los programas de desarrollo de talentohumano.	%
Porcentaje del presupuesto universitario destinado al desarrollo del talento humano (capacitación, inducción y evaluación) distribuidos para directivos, docentes y administrativos.	%
Existencia de criterios o procesos de evaluación de desempeño del personal que consideren la participación en experiencias de proyección o compromiso social del evaluado.	Sí / No
Tema: Relación con proveedores	
Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.	Sí / No

1-158 implementación del sistema ok.indd 60 29/01/2018 4:20:50 p. m.

Instrumento 11: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación – GESTIÓN ORGANIZACIONAL (2/3)

Tema: Inclusión	
Porcentaje de estudiantes (grado y postgrado) que reciben becas (parciales y totales) según su situación económica.	%
Porcentaje del monto destinado a becas en relación al presupuesto universitario total.	%
Porcentaje de directivos de la comunidad universitaria con alguna discapacidad.	%
Porcentaje de docentes (grado y postgrado) de la comunidad universitaria con alguna discapacidad.	%
Porcentaje de estudiantes (grado y postgrado) universitarios con alguna discapacidad.	%
Porcentaje del personal administrativo de la comunidad universitaria con alguna discapacidad.	%
Porcentaje de edificios equipados para facilitar el acceso de personas con discapacidad.	%
Existencia de programas de apoyo y/o tutorías con seguimiento para: a) Alumnos con dificultades pedagógicas. b) Alumnos con alguna discapacidad.	Sí /No
Tema: Comunicación responsable	
Existencia de una política formal de comunicación interna y externa, que fomente los valores y principios institucionales.	Sí /No
Existencia de un comité encargado de la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo con los valores y principios de la universidad.	Sí /No
Tema: Participación	
Existencia de espacios de participación de los diversos sectores de la comunidad universitaria definidos y en funcionamiento, distribuidos por sectores (directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo/funcionarios).	Sí /No
Porcentaje de regularidad en el funcionamiento de estos espacios en relación a lo establecido en la normativa vigente, distribuidos por sectores (directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo/ funcionarios).	%
Tema: Cultura de la transparencia y la mejora continua	
Existencia de procedimientos de rendición de cuentas implementados por la universidad, distribuidos por procesos: a) Administrativos- contables. b) Formación integral. c) Participación social y sostenibilidad.	Sí /No
Existencia de planes de mejora continua distribuidos por procesos: a) Administrativos- contables. b) Formación integral.	Sí /No

1-158 implementación del sistema ok.indd 61 29/01/2018 4:20:50 p. m.

Instrumento 11: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación – GESTIÓN ORGANIZACIONAL (3/3)

Tema: Buen gobierno universitario	
Adecuación de la gestión universitaria a la norma social SA 8000 (número de ítems con conformidad en toda la cadena de valor).	Sí /No
Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje del presupuesto total).	%
Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno.	Sí /No
Transparencia en la gestión económica (reporte financiero accesible).	Sí /No
Tema: Gestión, cultura y educación ambiental	
Existencia de un sistema integral de gestión y educación ambiental de la universidad.	Sí /No
Cantidad de campañas de sensibilización ambiental en el campus.	N°
Porcentaje de alumnos, docentes, administrativos que: a) conocen el sistema de gestión y educación ambiental. b) saben qué comportamientos ecológicos adoptar. y c) practican estos comportamientos (encuestas y mediciones de eficiencia).	%
Logro de una certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etc).	Sí /No
Sistema de selección de proveedores según criterios de responsabilidad social y ambiental.	Sí /No
Existencia de un programa de acciones dirigidas a la sensibilización ambiental a nivel interno de la universidad.	Sí /No
Existencia de programas de promoción de una cultura ambiental.	Sí /No
Porcentaje de cátedras o asignaturas curriculares por carrera (grado y/o posgrado) que abordan contenidos vinculados a la formación ambiental.	%
Porcentaje de tesis y trabajos especiales vinculados a temas ambientales y de sustentabilidad por parte de estudiantes, sean estos de pregrado y/o posgrado.	%
Porcentaje de investigaciones realizadas por docentes e investigadores en temas ambientales y de sustentabilidad.	%

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

Instrumento 12: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación – FORMACIÓN

Tema: Integración de la RSU en el currículo	
Porcentaje de cátedras o asignaturas que aplican la metodología de aprendizaje basada en proyectos sociales.	%
Cantidad de cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible.	N°
Cantidad de docentes capacitados por año en la estrategia de enseñanza basada en proyectos sociales.	N°
Cantidad de docentes que practican la estrategia de enseñanza basada en proyectos sociales en sus respectivas asignaturas.	N°
Cantidad de cursos de carrera que abordan temas relativos a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.	N°
Existencia de incentivos para la promoción de la estrategia didáctica basada en proyectos sociales.	Sí / No
Tema: Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares	
Vínculos de cada carrera con actores externos para mejorar la pertinencia social de la enseñanza (número de convenios de cooperación y proyectos emprendidos).	Sí / No
Revisión periódica de las mallas curriculares con actores externos (lista de actores externos invitados a participar y número de reuniones de trabajo por año).	Sí / No
Existencia de procedimiento de seguimiento y vinculación con los egresados.	Sí / No

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 62 29/01/2018 4:20:51 p. m.

Instrumento 13: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación - COGNICIÓN (1/2)

Tema: Orientación de la agenda	
Existencia de una agenda priorizada de investigación en la universidad, que asegure la incorporación de problemáticas vinculadas al desarrollo sostenible.	Sí / No
Porcentaje de proyectos de investigación vigentes desarrollados cuya temática coincide con la agenda priorizada de investigación.	%
Tema: Metodología adecuada a principios éticos	
Existencia de procedimientos formales para evaluar la adecuación de la temática y la metodología de los proyectos de investigación a principios éticos.	Sí / No
Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados que han sido evaluados de acuerdo a los procedimientos éticos establecidos.	%
Tema: Interacción de conocimientos (transdisciplinariedad)	
Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	Sí / No
Cantidad de equipos interdisciplinarios de investigación.	N°
Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e invest gadores.	N°
Cantidad de revistas académicas con carácter transdisciplinario.	N°
Cantidad de reuniones entre docentes de diversas disciplinas para analizar los supuestos epistemológicos de cada carrera.	N°
Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e investigadores.	N°
Tema: Socialización	
Porcentaje de proyectos de investigación cuyos resultados o avances refuerzan la práctica docente en términos de procesos de enseñanza- aprendizaje.	%
Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados en la universidad que incorporan alumnos en susequipos.	%
Porcentaje de proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o avances a públicos ajenos a la academia según tipo de medio.	%
Porcentaje de proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o avances dirigidas al público académico.	%
Socialización de los avances y resultados de los proyectos de investigación con actores externos, promoviendo de esta manera la inclusión de grupos y públicos tradicionalmente marginados de la academia.	Sí / No
Tema: Incidencia	
Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados en la universidad que han generado propuestas concretas a otros actores sociales, según tipo de organización (públicas, privadas, sociedad civil, otras).	%
Porcentaje de proyectos de investigación cuyas propuestas han sido puestas en marcha por actores externos.	%
Estrategia de promoción de la incorporación de los resultados de los proyectos de investigación en las prácticas de organismos públicos y privados, de manera tal de lograr un impacto directo de lo investigado en el desarrollo de la sociedad.	Sí / No
Tema: Incidencia	
Cantidad de encuentros entre académicos y comunidades por año.	N°
Presencia de investigadores en medios de comunicación masivos por año.	Sí / No
Cantidad de documentos de divulgación científica producidos por año.	%
Existencia de una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia sectores sociales desfavorecidos.	Sí / No
Tema: Integración de actores sociales externos en las investigaciones y diseño de líneas de investigación	
Porcentaje de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación.	%
Cantidad de convenios de cooperación entre equipos de investigación y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.	N°
Tema: Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo y RS (objetivos del milenio, Pacto Global etc.,)	
Cantidad de proyectos en colaboración con administraciones públicas.	N°
Cantidad de proyectos en colaboración con ONG.	N°
Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales.	N°
Cantidad de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental.	N°

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 63 29/01/2018 4:20:52 p. m.

Instrumento 14: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación - PARTICIPACIÓN SOCIAL (1/2)

Tema: Planificación y presupuesto asignado	
Existencia de una política, plan de acción y/o procedimiento que favorece el desarrollo de programas y/o proyectos de extensión o proyección social.	Sí / No
Porcentaje del presupuesto universitario destinado a programas y/o proyectos de extensión o proyección social.	%
Porcentaje del costo total de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social aportado por la universidad en relación a lo aportado por terceros como contraparte.	%
Tema: Alcance de los programas y proyectos	
Porcentaje del total de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la universidad, asociados con población vulnerable o desfavorecida.	%
Número estimado de población directamente alcanzada por los programas y/o proyectos de extensión o proyección social.	N°
Cantidad de redes para el desarrollo a las que pertenece la universidad y porcentaje de las redes activas.	%
Porcentaje de publicaciones (sobre el total de publicaciones) que abordan temas del desarrollo social y/o ambiental.	%
Porcentaje de estudiantes que participan en programas y/o proyección social.	%
Tema: Articulación disciplinaria	
Porcentaje de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la universidad, que integran el aporte de distintas disciplinas.	%
Existencia de una política de integración de diversas disciplinas en los programas y/o proyectos de extensión o proyección social.	Sí / No

1-158 implementación del sistema ok.indd 64 29/01/2018 4:20:52 p. m.

Instrumento 14: Guía de recolección de información de autoridades y equipo de autoevaluación - PARTICIPACIÓN SOCIAL (2/2)

Tema: Aprendizajes generados	
Existencia de procesos de evaluación de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social (para completar esta información ver resultados de la aplicación de la encuesta de responsabilidad social universitaria a los responsables de proyectos- Anexo 17B).	Sí / No
Porcentaje de proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la universidad, que a partir de los aprendizajes generados han producido modificaciones académicas y/o institucionales internas a la universidad.	%
Generación de cambios o mejoras en la docencia a partir de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social (para completar esta información ver resultados de la aplicación de la encuesta de responsabilidad social universitaria a los responsables de proyectos- Anexo 17B).	Sí / No
Generación de cambios o mejoras en la investigación (mediante la articulación de nuevas líneas, proyectos, publicaciones, etc.). (Para completar esta información ver resultados de la aplicación de la encuesta de responsabilidad social universitaria a los responsables de proyectos- Anexo 17B).	Sí / No
Generación de cambios o mejoras en la realidad de las comunidades (mediante la incorporación de nuevas soluciones y aumento de sus capacidades, etc.) (para completar esta información ver resultados de la aplicación de la encuesta de responsabilidad social universitaria a los responsables de proyectos- Anexo 17B).	Sí / No
Tema: Integración de la formación académica con la proyección social	
Cantidad de programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia.	N°
Cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año (facultades, carreras, centros e institutos, direcciones académicas y administrativas, etc.).	N°
Existencia de un procedimiento de articulación del aprendizaje basado en proyectos sociales con los proyectos de extensión universitaria.	Sí / No
Existencia de una política de incentivos para la articulación entre extensión, formación académica e investigación.	Sí / No
Tema: Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad	
Porcentaje de proyectos de extensión apoyados por investigadores y especialistas del desarrollo comunitario.	%
Participación de la contraparte comunitaria en la evaluación de los proyectos de extensión.	Si / No
Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles.	Sí / No
Existencia de una evaluación de calidad e impacto para cada proyecto (porcentaje de proyectos mal calificados al año).	Sí / No %
Tema: Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo	
Cantidad de actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación (porcentaje total de marketing institucional).	%

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaeys et al. (2009) y AUSJAL (2014)

1-158 implementación del sistema ok.indd 65 29/01/2018 4:20:53 p. m.

BIBLIOGRAFÍA

AUSJAL, A. d. (2014). Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Vallaeys, François, De la Cruz, Cristina & Sasia, Pedro (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos, Banco Interamericano de Desarrollo, México D.F.: Mc Graw Hill.

Vallaeys, François, Schwalb, Matilde & Prialé, María Angela (2017, por publicar). Guía de Responsabilidad Social Universitaria. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana, CAF Banco de Desarrollo de América Latina, Fondo Editorial, Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

1-158 implementación del sistema ok.indd 66 29/01/2018 4:20:53 p. m.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
(EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL)
PARA UNIVERSIDADES

DOCUMENTO DE CONCEPTUALIZACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

1-158 implementación del sistema ok.indd 67 29/01/2018 4:20:53 p. m.

LINEAMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN EL MARCO DE LA LEY UNIVERSITARIA Nº 30220, CAPÍTULO XIII

1. Introducción

El auge del movimiento de la gestión socialmente responsable de las organizaciones solo se puede entender en el contexto actual del peligro de insostenibilidad del desarrollo humano en el planeta. En la agenda internacional, hoy preocupan fenómenos globales que son efectos colaterales que la revolución industrial de los últimos dos siglos ha generado: desigualdades crecientes en las distribuciones de la riqueza producida, explotación laboral fuera del marco normativo de la OIT, redes de tráfico de personas y de corrupción, pérdida de biodiversidad, contaminación ambiental, deforestación, cambio climático, etc. Todos estos peligros globales tienen que ver con: (1) una mala gestión a ciegas de las organizaciones que, en sus métodos de compras y modos de administrarse, financian, incentivan y participan de estos impactos sistémicos negativos; y (2) con una dificultad de coordinación entre Estados y entre los diversos actores económicos y sociales a escala mundial para controlar estas externalidades negativas de tal modo que se asegure que el desarrollo económico engendre mayor equidad social y sostenibilidad ambiental.

En ese contexto, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una nueva manera de pensar y organizar la universidad que se va construyendo desde los años 2000, en respuesta a los nuevos retos globales de justicia, paz, equidad y sostenibilidad que se imponen a los Estados y los actores privados en todo el mundo, y que exigen cambios profundos en los modelos de gestión de las organizaciones.

El presente documento tiene el doble propósito de aclarar este concepto complejo y novedoso de RSU para permitir la formulación de una reglamentación eficaz y transformadora del Capítulo XIII de la Ley Universitaria, en pro del logro de la calidad de la educación superior. Sustenta la definición de RSU en concordancia con los últimos avances de la reflexión latinoamericana; recopila las mejores iniciativas continentales y peruanas en la materia; recomienda orientaciones estratégicas para la implementación de la RSU en las universidades peruanas.

2. Marco teórico de responsabilidad social

Recorrer brevemente el movimiento que condujo a la necesidad de construir el concepto de RSU en Latinoamérica, permite aclarar y justificar la pertinencia de este cambio de paradigma. Es preciso entender las urgencias éticas de nuestra época "globalizada" para entender la urgencia de repensar la universidad.

2.1 Fundamentos éticos de la responsabilidad social

Las entidades y los individuos debemos ser capaces de **visualizar los impactos negativos de nuestras acciones** y rutinas de vida, por ejemplo conocer la cadena de

1-158 implementación del sistema ok.indd 68 29/01/2018 4:20:53 p. m.

proveedores y materiales de los productos que compramos para observar si existe riesgo de trabajo infantil, explotación laboral o contaminación ambiental en nuestras compras cotidianas. Esta nueva habilidad ética significa una ampliación de la preocupación moral más allá de las buenas intenciones y actos bondadosos personales hacia los mecanismos económicos y sus consecuencias en la vida de los trabajadores y los ecosistemas. Podemos llamar esta ética ampliada una **ética en tres dimensiones, que conjuga Virtud personal, Justicia pública y Sostenibilidad planetaria.**

La primera dimensión representa mi ética personal (autoética) en la que debo cumplir con mis responsabilidades morales para ser una buena persona. La segunda dimensión representa nuestra ética colectiva como sociedad (socioética), en la que debemos organizar nuestra coexistencia en forma justa, bajo un Estado de derecho que haga cumplir los derechos humanos. La tercera dimensión representa nuestra ética planetaria como género humano (antropoética), en la que debemos cuidar el bienestar de nuestros descendientes, consensuando un modelo económico de desarrollo que no depreda y destruya nuestra casa común.

Ética en "3D"	1.ª dimensión: autoética	2.ª dimensión: socioética	3.ª 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	Responsabilidad moral	Responsabilidad jurídica	Responsabilidad 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, F. (2013)

La responsabilidad social se articula pero se distingue de la responsabilidad jurídica (acatamiento de las leyes) y de la responsabilidad moral (compromiso con la buena voluntad). Es "social" porque concierne a múltiples actores sociales que deben de actuar juntos, y porque vamos a ver que lo que tienen que gestionar estos actores son los **impactos sociales y ambientales** que brotan espontáneamente de las rutinas de comportamiento social. Tiene pues, una especificidad frente a la responsabilidad moral:

- no es una responsabilidad personal sino colectiva;
- no vela solo por los actos (lo que hacen las personas) sino principalmente por los impactos (lo que emerge sistémicamente de las interacciones entre una multitud de personas);
- no es un mero compromiso moral sino que pretende consolidarse como un sistema de gestión que racionalice la conducción de todas las organizaciones.

1-158 implementación del sistema ok.indd 69 29/01/2018 4:20:53 p. m.

2.2. Definición de la Responsabilidad Social de las Organizaciones: evolución y alcances de la ISO 26000

2.2.1. Evolución del movimiento hacia la responsabilidad social de todas las organizaciones

El movimiento de la responsabilidad social (RS) no tiene una historia bien definida, ni una teoría acabada. Se desarrolló poco a poco en el entorno de la gestión empresarial: Se enraíza en los movimientos filantrópicos del siglo XIX; nace como noción de social responsibility y business ethics en Estados Unidos durante las tres primeras décadas del siglo XX (W.B: Donham, Decano de la Harvard Business School entre 1912 y 1942, denunciaba la irresponsabilidad de los businessmen frente a sus deberes sociales); y el primer libro dedicado específicamente al tema se publica en 1953 (H.R. Bowen: The social responsibilities of the businessman).

La responsabilidad social fue primero empresarial y considerada como un deber ético del empresario virtuoso, que cumple con obras sociales fuera de su negocio. Luego, a partir de los años 70, se desarrolla una visión más gerencial y estratégica de la responsabilidad social, integrada al corazón de la actividad empresarial. En los años 80, se le agrega la teoría de las partes interesadas (Freeman, 1984): cada organización es responsable frente a las partes que pueden ser afectadas por su desempeño. En los 90 nace todo un mercado de asesoramiento de las empresas y se construyen referenciales y estándares de gestión de la responsabilidad social (SA 8000, AA 1000).

Pero el movimiento ha dejado poco a poco de ser estrictamente empresarial para encausarse, desde los años 90 y el auge de la temática del desarrollo humano sostenible en la agenda de los organismos internacionales, hacia una preocupación común ampliamente compartida: ser la expresión a 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, etc.

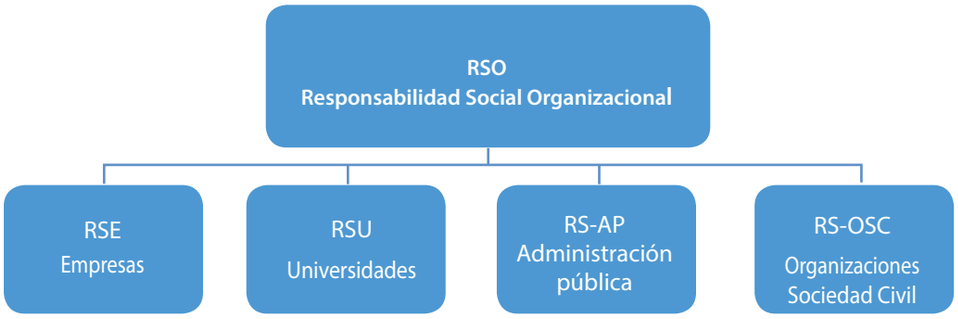
A partir de los años 2000, los organismos internacionales, los Estados y las ONG toman la posta de las exigencias de responsabilidad social. Se multiplican las campañas y los boicots a las grandes empresas que pretenden hacer responsabilidad social pero que en realidad hacen "greenwashing". Así, la responsabilidad social se vuelve el medio para alcanzar, desde la gestión de cada organización, una sociedad más justa y sostenible, con métodos de gestión a la vez voluntarios, impuestos y legales. Tres tendencias se conjugan:

1. La RS ya no es un tema estrictamente empresarial, sino que concierne a todas las organizaciones, privadas o públicas, con o sin fines de lucro.
2. La RS tiende a estandarizarse a nivel mundial, dando lugar a referenciales, normas y certificaciones que internacionalizan una concepción universal de las buenas prácticas organizacionales (SA8000 y AA1000 fueron estándares creados al final de los años 90, ISO 26000 en el año 2010).
3. La RS de las organizaciones ya no es un tema estrictamente voluntario, sino que las legislaciones nacionales así como los marcos normativos de los organismos supranacionales tienden a obligar a la responsabilidad so-

1-158 implementación del sistema ok.indd 70 29/01/2018 4:20:53 p. m.

cial dentro de una serie de herramientas jurídicas (obligación al reporte de sostenibilidad, acuerdos marcos internacionales, principios rectores de la ONU, etc.).

Por lo tanto, hoy día la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es solo un subcapítulo de la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), término general que se aplica a cualquier tipo de organización, pública o privada, con o sin fines de lucro. En esta nueva regulación del desempeño de las organizaciones por medio de la responsabilidad social organizacional, cada actor juega un rol importante: el Estado fija un marco legal y políticas públicas que promueven la responsabilidad de todos los actores sociales; las empresas innovan en productos y servicios socialmente responsables; las universidades forman profesionales socialmente responsables y producen investigaciones que permiten visibilizar los impactos negativos y descubrir nuevos modos de generar impactos positivos; las organizaciones de la sociedad civil vigilan y alertan sobre las malas prácticas y los impactos negativos y hacen presión sobre los demás actores para que cumplan con sus responsabilidades. Si los cuatro sectores cumplieran con su responsabilidad social, el resultado sería una sociedad responsable, capaz de observar sus impactos negativos, controlarlos, suprimirlos, y progresar constantemente hacia impactos positivos. El siguiente cuadro describe toda la amplitud del concepto de RSO:



Elaboración: F. Vallaeys

2.2.2. La Norma Internacional ISO 26000 "Guía de responsabilidad social"

Esta universalización de la responsabilidad social 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), cuyo trabajo es de diseñar estándares de buena gestión para ser difundidos a nivel global y así permitir que buenas prácticas organizacionales que se dan en un lugar puedan ser adoptadas en todo el mundo.

La Norma ISO 26000 de responsabilidad social constituye un marco teórico confiable para definir la responsabilidad social, puesto que ha sido desarrollada a lo largo de 5 años por expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales, representantes de gobiernos, empresas, sindicatos, ONG, universidades, etc. Todos lograron, después de varios años de debate, ponerse de acuerdo en la siguiente definición de responsabilidad social:

1-158 implementación del sistema ok.indd 71 29/01/2018 4:20:53 p. m.

"Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente 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".

Esta definición merece ser bien analizada. Cinco aspectos deben subrayarse:

a) **La responsabilidad social es responsabilidad por los impactos** que generan las organizaciones al hacer lo que hacen, es decir, las consecuencias colaterales que se desprenden de su actuar. 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 infringir la ley). Se trata de una responsabilidad indirecta por los impactos de la organización. Tomemos un ejemplo: responsabilidad directa de una empresa es pagar sus empleados de acuerdo a un contrato de trabajo legal y respetar los horarios laborales establecidos por ley. Pero responsabilidad indirecta es, por ejemplo, cuidar que el tiempo de trabajo de los empleados les permita tener vida familiar, cuidar a sus hijos, etc. Si el trabajo de una joven madre no le permite amamantar a su bebé, he aquí un impacto negativo de la organización, que no le permite a una de sus "partes interesadas" (el bebé y su mamá) tener todo el bienestar al que pueden aspirar, respaldado por la Organización Mundial de la Salud. Aunque la ley no diga nada al respecto, es una responsabilidad social de la empresa negociar con la madre la mejor manera de satisfacer tanto el cumplimiento del horario laboral como la lactancia del bebé (teletrabajo, acondicionamiento del horario diario, cuna guardería en la misma empresa, lactario para extracción de la leche, etc.).

   Los impactos van siempre más allá de los actos, son más complejos e invisibles, difíciles de conocer, entretejidos con los impactos de muchos otros. Los actos son puntuales y dependen de un autor; los impactos son sistémicos y dependen de muchas interacciones sociales sin autor. Frente a mis actos, soy autor imputable de los mismos ante mi conciencia y ante la ley. Frente a mis impactos sociales y ambientales, soy coautor, o incluso "interactor" junto con una masa de otras personas alrededor de mí: si compro un celular, mi impacto social puede ser la explotación de trabajadores sin protección jurídica laboral, o si me transporto en carro, mi impacto ambiental puede ser el recalentamiento global, pero no detendré ni la explotación, ni el cambio climático con solo parar de usar celular o andar en bicicleta. Por lo tanto, no puedo controlar mis impactos a solas y por decisión voluntaria, como puedo controlar mis actos. Necesito participar con muchos otros actores en la lucha contra la explotación laboral y el cambio climático, cuyo éxito dependerá de la colaboración de muchos actores públicos y privados a través del mundo. Por eso es difícil asumir una responsabilidad social por sus impactos. Pide mucha reflexión acerca de las consecuencias y efectos a veces muy lejanos de nuestros actos. Las universidades pueden y deben ayudar sus egresados y el público en general en adquirir esta conciencia sistémica de los impactos más allá de los actos.

1-158 implementación del sistema ok.indd 72 29/01/2018 4:20:53 p. m.

b) El segundo aspecto que contiene esta definición de responsabilidad social de la ISO 26000 es que **la finalidad de la responsabilidad social es el desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad. Existe una responsabilidad social porque es un deber ético velar por la justicia y sostenibilidad de nuestra sociedad.** Lo que significa que la responsabilidad social tiene que ser una dinámica de transformación social y económica para lograr dicho fin, que no está en la mira del desarrollo actual, más bien orientado hacia la insostenibilidad. Es preciso que las políticas y estrategias de responsabilidad social no olviden este fin, que no es solo el buen comportamiento ejemplar de mi organización, sino la solución de los problemas de nuestra sociedad.

c) El tercer aspecto es aquel de las "**partes interesadas"**. Son todas las personas o grupos que tienen interés en las decisiones o actividades de la organización, que pueden ser afectadas por ellas y/o que las pueden afectar. Partes interesadas de una organización son, en general: sus trabajadores (y familias), inversionistas o dueños, vecinos, proveedores, clientes o usuarios, el Estado (impuestos, normativa), las asociaciones de cuidado del medio ambiente y las generaciones futuras (huella ecológica)… Responder a las partes afectadas por las decisiones de la organización es un buen medio para cumplir con su responsabilidad social, pero con tal que dichas partes interesadas tengan reivindicaciones de interés común y no meramente egoístas. Por eso, la Norma ISO 26000 distingue entre la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas y la respuesta a las demandas de la sociedad en general, porque solo estas últimas son por definición universales y éticas. Por lo tanto, responder a las expectativas de las partes interesadas es un medio para la responsabilidad social, pero no es el fin.

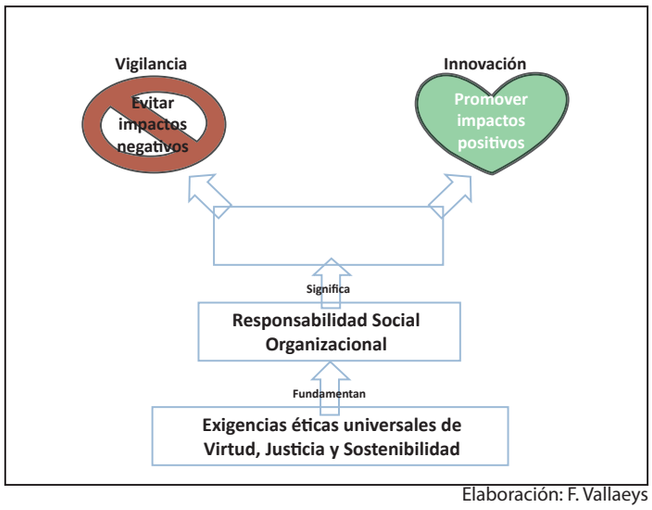
d) El cuarto aspecto de la definición es el hecho de que las decisiones y actividades de una organización socialmente responsable cumplan con las leyes del país donde opera, pero también cumplan con las **normas internacionales** derivadas del derecho internacional y los acuerdos internacionales reconocidos de manera universal o casi universal, como son los Derechos Humanos, las normas de la OIT, el Pacto Global de la ONU, los Objetivos del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, la Carta de la Tierra, el Protocolo de Kioto, la Declaración de Río, etc.

Es importante resaltar este punto porque se dice a menudo que la responsabilidad social es el hecho de cumplir con buenas acciones a favor de la sociedad y el medio ambiente "más allá de las leyes, en forma voluntaria". Este punto de vista está profundamente equivocado, porque deja pensar que la responsabilidad social empieza cuando termina la ley y que, desde luego, no se puede obligar por ley a cumplir con su responsabilidad social. En realidad, es todo lo contrario: la responsabilidad social es poner el actuar de cada organización en concordancia con las exigencias y máximas metas de las leyes nacionales y normas internacionales, sabiendo que dichas metas van mucho más allá de un mero actuar legal (más allá del hecho de no cometer actos ilegales), puesto que promueven el máximo cumplimiento de un actuar **justo**, conforme al ideal de los Derechos Humanos, y **sostenible**, conforme a las exigencias de la Declaración de Río y la Carta de la Tierra. Desde luego, no hay contradicción entre la responsabilidad social y la coacción legal, y muchos países hoy en día obligan mediante leyes al cumplimiento de la responsabilidad social.

1-158 implementación del sistema ok.indd 73 29/01/2018 4:20:53 p. m.

e) El último aspecto de la definición de la responsabilidad social de la ISO 26000 concierne su carácter **transversal e integral** en la organización: la responsabilidad social debe regular todos los procesos de la organización y 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. Esto implica una formación de todo el personal y una alineación de todos los procesos con criterios de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una actividad específica de la organización, al lado de otras, sino el modo permanente de cumplir con todas las actividades de la organización.

En base a esta definición de Responsabilidad Social universalizada por la Norma ISO 26000, debemos entender que la gestión de los impactos sociales y medioambientales de cada organización conduce a un doble proceso de mejora continua: (1) mitigar y/o suprimir los impactos negativos; (2) promover e innovar en impactos positivos. Así la responsabilidad social conduce la organización a una actitud reactiva de vigilancia y autocontrol, y a una actitud proactiva de innovación y participación en nuevos modos de producir, organizarse y convivir en el entorno social y ambiental.



Elaboración: F. Vallaeys

Sin embargo, la Norma ISO 26000 no puede servir sin más de modelo para definir la RSU, puesto que, en el detalle, sigue siendo muy ligada a la referencia empresarial. Necesitamos inspirarnos de ella, pero para lograr una definición específica de RSU, que tome en cuenta las características genuinas de la universidad, entidad dedicada principalmente a la construcción y transmisión de saberes humanísticos y científicos.

3. Marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria

Parafraseando a la definición del Libro Verde (1993) sobre Responsabilidad Social, podemos decir que la RSU es la incorporación voluntaria por parte de la Universidad de las preocupaciones sociales y ambientales de la sociedad. Por su parte, la Ley Universitaria (Ley Nº 30220) menciona que la responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida

1-158 implementación del sistema ok.indd 74 29/01/2018 4:20:53 p. m.

universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria. Según Vallaeys (2006), la RSU surge cuando la Universidad toma conciencia de su importancia en el entorno y busca generar una acción sostenida en beneficio de su entorno y los grupos de interés.

En función de esta discusión y las anteriores, podemos decir que la RSU es:

> *La responsabilidad de la universidad por participar en 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 de desarrollo humano sostenible.*

3.1 La responsabilidad social universitaria es responsabilidad por los impactos universitarios

Si la responsabilidad social de una organización es su responsabilidad por los impactos de los cuales participa en su entorno social y ambiental, entonces **la responsabilidad social de la universidad se define como responsabilidad por los impactos de la universidad**, conforme a la definición del artículo 124 de la Ley Universitaria Nº 30220. Del mismo modo que para otras organizaciones, dicha responsabilidad se expresa en la doble gestión de los impactos negativos y positivos que genera la universidad.

En cuanto a gestión de los impactos negativos, la universidad debe de velar por la visibilización, medición y corrección de estos en todos sus procesos, mediante la implementación de buenas prácticas de gestión administrativa y académica, desde un espíritu de mejora continua[1].

En cuanto gestión de los impactos positivos, la universidad debe de velar por la promoción del desarrollo humano sostenible desde el ejercicio de sus funciones sustantivas y su administración central, motivando permanentemente la comunidad universitaria hacia este fin misional, desde un espíritu de excelencia, servicio y cooperación.

Las universidades, además de cuidar su huella ecológica institucional, tienen el deber de investigar y enseñar otro modelo económico que sí permita reparar los daños que la economía actual provoca en la biosfera. No solo son irresponsables si no cuidan "su" medioambiente desde el campus, sino que también son irresponsables si siguen enseñando solo la economía destructiva actual. Porque el primer impacto de la universidad es la producción y transmisión del conocimiento, si dicho conocimiento no es socialmente responsable, ninguna acción cosmética de buen comportamiento organizacional lo podrá compensar.

Entonces, ¿qué debería ser la RSU? Necesitamos una teoría de la RSU más racional y coherente que las prácticas de RSO actuales, que van difundiendo principalmente las empresas. Necesitamos una teoría de la RSU que ataque también el corazón del problema universitario: lo que la universidad valora y produce como conocimiento científico y humanístico legítimo, digno de ser enseñado y validado por diplomas, grados y títulos.

1 Es importante entender que estamos hablando aquí de impactos negativos que la universidad genera sin querer (como por ejemplo emisiones de carbono o jóvenes profesionales desmotivados para el desarrollo de su país), no de actos inmorales y/o ilegales que pueden ocurrir por culpa de miembros de la comunidad universitaria (autoridades, administrativos, docentes, estudiantes). La denuncia de tales actos (plagio, abuso, corrupción, etc.) da lugar a sanciones administrativas y/o penales previstas por los estatutos de la universidad y la ley, y no significan irresponsabilidad social sino falta moral y/o legal.

1-158 implementación del sistema ok.indd 75 29/01/2018 4:20:53 p. m.

Lo mejor es mantenerse cerca de la definición cardenal de responsabilidad por los impactos de la universidad. Por lo tanto, el hilo conductor de una definición de la responsabilidad social universitaria son **los tipos de impactos universitarios y los riesgos asociados a estos.** La especificidad de la RSU en relación con la responsabilidad social de otras organizaciones (en particular aquella de las empresas: la RSE) depende de la **especificidad de los impactos universitarios**, que dependen a su vez de lo que hacen las universidades, con quiénes lo hacen, a quiénes afectan y cómo pueden participar del fin de toda responsabilidad social que es la sostenibilidad social y ambiental de la sociedad en conjunto, a nivel local y global.

Al hacer lo que está haciendo la universidad, ¿qué está realmente haciendo? ¿Qué y a quiénes está afectando? ¿Cómo está participando de la crisis global actual de insostenibilidad humana en el planeta? ¿Cómo agrava dicha crisis o, al contrario, abre perspectivas de solución? ¿Cómo reproduce o reduce las desigualdades sociales que recibe de su entorno cada año a través de los nuevos estudiantes ingresantes? ¿Cómo puede ser agente de cambio social, tejer nuevas redes en su entorno, permitir a los actores sociales externos construir nuevos conocimientos y nuevos procesos para el desarrollo justo y sostenible? ¿Cómo logra ser fuente de aprendizaje para todos más allá de sus paredes o, al contrario, funciona como claustro universitario cerrado? ¿Cómo se ancla en su territorio o, al contrario, se desentiende de su localización y promueve un conocimiento y una formación desanclados de su contexto social? ¿Qué actitudes valora en su personal docente y no docente, qué alienta o desalienta, qué procesos facilita o traba?

Cada universidad tiene que responder a todas estas preguntas si quiere asumir su responsabilidad social más allá de los discursos sentenciosos. Para ayudar a los miembros de cada comunidad académica en la formulación y respuesta a las preguntas mencionadas, es preciso determinar cuáles son los tipos de **impactos** que provoca la universidad en su quehacer cotidiano, qué tipos de **riesgos** están asociados a dichos impactos y cómo promover reflexión e iniciativas a favor de impactos positivos desde los mismos actores universitarios (directivos, administrativos, investigadores, docentes y estudiantes).

3.2. Los 4 impactos universitarios: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales

Siguiendo un doble eje organizacional y académico, distinguimos 4 tipos de impactos relevantes en la universidad:

En el eje organizacional, tenemos impactos hacia dentro y hacia fuera:

1. impactos internos de la misma organización universitaria desde su campus hacia su gente y su medioambiente, a través de su modo de administrarse (impactos laborales y ambientales, cadena de proveedores, cultura organizacional, clima laboral, estilo de toma de decisión, etc.).

2. impactos externos hacia la sociedad en general, a través de todo lo que la universidad produce para su medio (profesionales titulados, publicaciones, consultorías, eventos académicos, proyectos de extensión, convenios, etc.)

En el eje académico, tenemos impactos educativos y cognitivos:

1-158 implementación del sistema ok.indd 76 29/01/2018 4:20:53 p. m.

3. impactos académicos de formación de personas, metodologías de enseñanza, generación de habilidades y actitudes frente al saber y al mundo, cultura deontológica, etc.

4. impactos académicos de construcción de conocimientos, preferencias temáticas para la investigación, paradigmas epistémicos dominantes, modelos de pensamiento y actitudes deontológicas del investigador, promoción de ciertos procesos y resultados de investigación, gestión de los conocimientos, políticas de publicación y difusión, estrategias de vulgarización, etc.

Fuente: Vallaeys et al. (2009)

Impactos organizacionales:
Como cualquier organización laboral, la universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil). También la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, gastos energéticos de los edificios, transporte, selección de proveedores, etc.). Este tipo de impactos, pues, se desdobla en impactos hacia las personas y hacia el medioambiente. La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental: ¿cuáles son los valores que vivimos a diario en el campus? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?

Impactos educativos:
La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su ética y escala de valores, su manera de interpretar el mundo y comportarse en él. Incide asimismo en la deontología profesional y orienta (de modo consciente o no) 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.

¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra oferta educativa para formar ciudadanos responsables del desarrollo humano

1-158 implementación del sistema ok.indd 77 29/01/2018 4:20:53 p. m.

sostenible? ¿Serán nuestros egresados capaces de querer y poder reorientar el rumbo de un desarrollo global actualmente insostenible y sin equidad, o bien solo buscarán encontrar un empleo?

Impactos cognitivos:
La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Articula la relación entre tecno-ciencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación ciudadana del conocimiento. 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: ¿qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué tipo de ciencia promovemos, una ciencia democrática o en manos de la élite? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo humano sostenible?

Impactos sociales:
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, hacer acceder otros actores al conocimiento, promover causas éticas, etc. Una universidad puede cerrarse sobre sí misma como un "claustro académico" que imparte un saber desvinculado con el entorno inmediato; puede querer solo imitar lo que se hace a nivel internacional 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 la universidad 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 responsabilidad social territorial? ¿Con quiénes deben de asociarse los académicos para lograr esta responsabilidad social territorial?

3.3. Visibilizar y tratar los impactos negativos

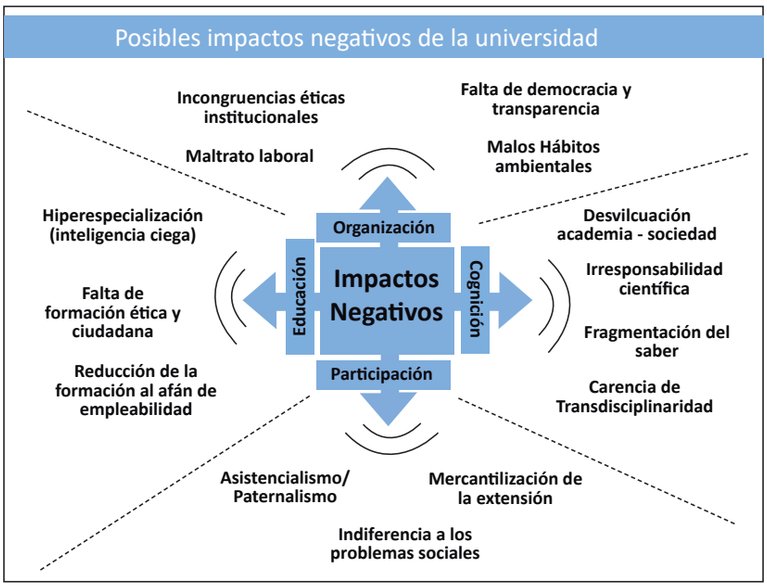
En teoría de la gestión, los impactos significan riesgos, riesgos de no cumplir bien con nuestra misión universitaria, riesgos de ser incongruentes entre lo que declaramos que somos (universitarios comprometidos con la sociedad y la excelencia) y lo que en realidad hacemos, riesgos de no percibir en el día a día las patologías sociales y ambientales que vamos reproduciendo y fortaleciendo. Visibilizar los impactos negativos es una tarea esencial para que una organización asuma su responsabilidad social. Al igual que una persona responsable, una organización responsable está atenta a lo que hace, previene los posibles futuros adversos, se mantiene en estado de vigilia para no dejarse sorprender, toma precauciones para disminuir las posibilidades de lamentar algo.

Es totalmente equivocada la opinión que declara que "la universidad es de por sí socialmente responsable puesto que tiene fines educativos humanísticos y de ciencia". La realidad es diferente. Incluso cuando tenemos buenos fines y queremos hacer las cosas bien, podemos tener impactos negativos. Del mismo modo que una ley puede ser injusta, una educación puede deseducar y una ciencia puede generar riesgos y amenazas sociales más que solución de problemas humanos. Ninguna organización, en todo

1-158 implementación del sistema ok.indd 78 29/01/2018 4:20:53 p. m.

caso, está inmunizada contra los impactos negativos que genera en su entorno social y ambiental. Y si la universidad forma a los profesionales y líderes de este mundo social y ambientalmente insostenible, sin duda quiere decir que ella es corresponsable, desde su forma de enseñar y generar conocimientos, de las patologías sociales de su entorno. Culpable no, corresponsable sí.

Podemos producir un panorama de los posibles impactos negativos de la actividad universitaria a través del siguiente cuadro:



Fuente: F. Vallaeys (2008)

3.4. Cuatro procesos básicos para la mejora continua de la universidad socialmente responsable

Los impactos negativos que amenazan la pertinencia y congruencia del trabajo universitario son en realidad poderosos aliados para despertarnos, asombrarnos y motivarnos para hacer cosas nuevas, creativas, innovadoras, a 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. Deben de servirnos como brújulas para no caer en la complacencia, y también para inspirarnos para producir impactos positivos. Cuatro procesos básicos permiten a la universidad ser vigilante con sus riesgos de impactos negativos e incongruencias. Se trata de evitar los 4 escollos de una organización irresponsable: la corrupción, el autismo, la ceguera y el egocentrismo organizacionales.

1. **La buena "gobernanza" (o buen gobierno) de la universidad:** Definir y cumplir en forma congruente con su Misión organizacional, implementar un Código de Ética y un Comité autónomo encargado de promover y vigilar su cumplimiento, asegurar no solo el cumplimiento de las leyes nacionales sino el de los más exigentes estándares internacionales (laborales, sociales, ambientales), asegurar un buen clima laboral, luchar contra las discriminaciones y la inequidad de género, incluir personal con habilidades diferentes, proteger los derechos humanos de las personas y cumplir con reportar en forma transparente y confiable los resultados del desempeño organizacional, son una serie de reco-

1-158 implementación del sistema ok.indd 79 29/01/2018 4:20:53 p. m.

mendaciones que promueven los instrumentos de gestión de la responsabilidad social universitaria, básicamente para luchar **contra el riesgo de corrupción** de la organización.

2. **El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas:** El modelo de las partes interesadas ("stakeholders") invita a considerar la universidad como un espacio abierto en el cual se cruzan intereses y riesgos de muchos actores pertenecientes (o no) a la comunidad universitaria, vinculados (o no) con ella, afectados por su desempeño y teniendo (o no) poder para afectarla. La universidad debe de **responder** en forma satisfactoria a sus "partes interesadas", entablar un vínculo y procesos de relación transparente y democrática con ellas, así como reportarles en forma confiable y honesta los resultados de las decisiones conjuntas tomadas. Debe escuchar a las partes interesadas internas: estudiantes, docentes (de tiempo completo y contratados por horas), investigadores, personal administrativo; así como a las externas: egresados, vecindario, proveedores, gobiernos y comunidades locales, Estado, empleadores, ONG, otras universidades. Este proceso de regulación socialmente responsable mediante el diálogo y la escucha lucha **contra el riesgo de autismo** de la organización.

3. **El autodiagnóstico de los impactos medioambientales y sociales:** La filosofía gerencial de la Responsabilidad Social invita la universidad a hacerse consciente de todas las consecuencias y efectos que sus estrategias y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales. Promoviendo el "desarrollo sostenible", la universidad debe de tomar conciencia de sus propios impactos sobre su entorno (interno y externo) y resolver los problemas diagnosticados, de tal modo que el funcionamiento normal de la organización no genere más dichos impactos, o pueda mitigarlos lo suficiente para llevarlos a niveles legal y socialmente aceptables. Sin un adecuado autodiagnóstico permanente, llevado a cabo por los mismos miembros de la comunidad universitaria, poco se puede lograr para mejorar las cosas y cambiar los hábitos adquiridos: lo que no se mide muy difícilmente se puede mejorar. De esta forma, la responsabilidad social es una política de gestión que obliga la universidad a examinarse a sí misma y asumir sus riesgos de impactos negativos en forma responsable. Además, el autodiagnóstico es clave porque es una forma de practicar el buen gobierno universitario (democracia, transparencia) y la escucha y rendición de cuentas a la comunidad de partes interesadas. Ayuda así a luchar **contra el riesgo de ceguera** de la organización.

4. **Las alianzas para participar en el desarrollo social y ambientalmente sostenible del territorio de la universidad:** El cumplimiento con la Misión y los Valores de la universidad, la gestión de los impactos y la participación de las partes interesadas, conducen juntos desde una lógica reactiva hacia una **lógica proactiva de compromiso** con la solución de los problemas sociales del entorno de la universidad, luego al anclaje social y la creación de redes y alianzas para el tratamiento conjunto de problemas sociales. Dicha estrategia de alianzas para la responsabilidad social ya no solo de la universidad en cuanto tal, sino del territorio en el que opera, será sostenible si la participación externa de la universidad retorna hacia ella en forma de mejor educación de los estudiantes, mejor gestión del campus, mejor innovación científica y creación de conocimientos pertinentes. Por lo que la constitución de alianzas para el desarrollo local no significa gastos de filantropía a fondos perdidos. Evitando hacerla caer en la soberbia de creerse la única fuente de conocimientos y pertinencia social, la RSU ayuda la universidad a tejer redes con otros actores sociales (gobiernos locales, ONG, empresas, comunidades locales, gobierno central, organismos internacionales, universidades nacionales e internacionales, etc.) para alcanzar metas más ambiciosas en cuanto a transformación social. La RSU ayuda así la universidad a luchar **contra el riesgo de egocentrismo** de la organización.

1-158 implementación del sistema ok.indd 80 29/01/2018 4:20:54 p. m.

4. Cuatro ámbitos de gestión universitaria socialmente responsable

Los 4 tipos de impactos que hemos definido permiten delimitar a su vez 4 ámbitos de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. **Campus responsable:** implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: personal docente, personal no docente, estudiantes. 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 de convivencia éticas.

   La pregunta guía de este eje puede formularse así: *¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?*

2. **Formación profesional y ciudadana:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas. El aprendizaje solidario basado en proyectos sociales (como por ejemplo la cada vez más difundida metodología del aprendizaje-servicio) así como la negociación de las mallas curriculares de las diversas carreras universitarias con actores externos potencialmente afectados por su mal diseño (empleadores, colegios profesionales, tercer sector, etc.) son estrategias útiles para este cometido.

   La pregunta guía de este eje puede formularse así: *¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?*

3. **Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional, y con los programas sociales del sector público. También supone que los procesos de construcción de los conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y la transdisciplinariedad (que no equivale a interdisciplinariedad). La responsabilización social de la ciencia implica asimismo la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento) y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad.

   La pregunta guía de este eje 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?*

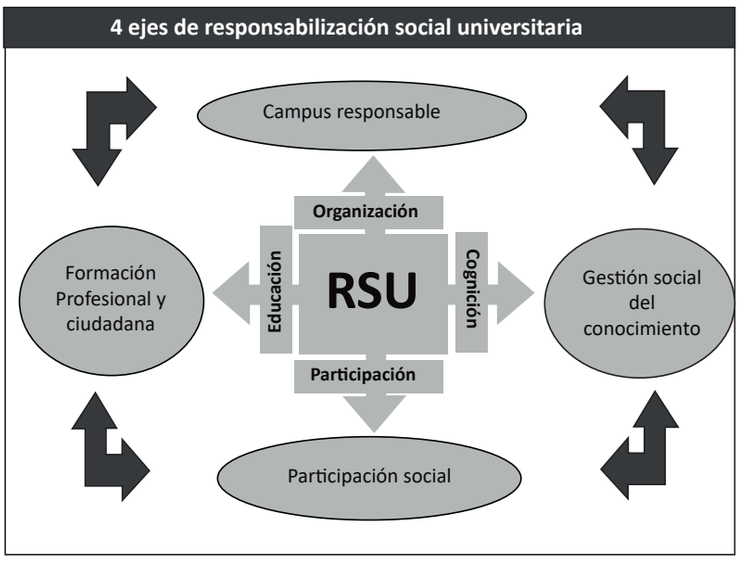
1-158 implementación del sistema ok.indd 81 29/01/2018 4:20:54 p. m.

4. **Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo 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 la reunión de diversos actores universitarios y no universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) al mismo tiempo que contribuya a la solución de problemas sociales concretos.

   La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

Estos cuatro ejes de responsabilización social universitaria se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad social de la universidad, conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

La RSU propone además transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar: por un lado, 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 programas sociales en comunidad constituyen el lugar ideal para la formación profesional y ciudadana y para darle a la enseñanza la significación de servicio solidario que le falta 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 responsabilidad social universitaria (responsabilidad por los 4 impactos universitarios) hasta la definición de cuatro ámbitos sinérgicos de mejora continua de la responsabilidad social de la universidad.



Fuente: Vallaeys et al. (2009)

1-158 implementación del sistema ok.indd 82 29/01/2018 4:20:54 p. m.

5. Diferenciación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) con la Extensión y proyección social

Del mismo modo que la RSU se aleja nítidamente de la RSE, también se aleja nítidamente de la tradicional Extensión y Proyección social de la universidad, por su carácter integral y transversal a todos los procesos universitarios. La Responsabilidad Social Universitaria no se limita a acciones generosas voluntarias, es una política de gestión que abarca permanentemente a toda la institución y cubre todos los aspectos de su quehacer administrativo y académico. Desde luego, no es un tema reservado a un órgano específico de la universidad, al lado de los demás, como es el caso de la Extensión que funciona al lado de la Formación y la Investigación.

Es primordial resaltar el hecho de que RSU no es otro nombre para hablar de Extensión, Proyección social o Vinculación con el medio. Es un modelo de gestión universitaria que alinea los cuatro procesos de Administración, Formación, Investigación y Extensión, con imperativos éticos de participación institucional en la solución de los problemas sociales y ambientales del entorno territorial local, nacional, regional y mundial. La RSU permite crear coherencia entre el discurso misional institucional y la práctica cotidiana de la comunidad universitaria, concretando los propósitos éticos tanto para la academia como para la administración central. Por lo tanto, la Responsabilidad Social Universitaria convoca a todos los miembros de la comunidad universitaria: directivos, administrativos, docentes y estudiantes, para que vayan cumpliendo 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 autoreflexión universitaria en espacios abiertos de aprendizaje mutuo para la mejora continua del desempeño ético de la institución y de su vínculo solidario con su territorio. Permite tomar conciencia de que la universidad forma parte de los problemas sociales y ambientales antes de formar parte 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 y no inmediatamente perceptible. La RSU enfrenta críticamente los problemas de incongruencias de gestión, currículo oculto y prejuicios epistémicos.

La Responsabilidad Social Universitaria exige progresos regulares de la universidad en materias de: Campus social y ambientalmente responsable y Buen Gobierno universitario; Pertinencia social curricular y Aprendizaje basado en proyectos sociales; Investigación basada en la comunidad y Gestión social del conocimiento; Innovación social y Participación activa en la solución de los problemas sociales y ambientales junto con los demás actores territoriales. Para ello, se esfuerza en construir instrumentos de medición, evaluación y gestión que puedan facilitar la mejora continua de la calidad con pertinencia social de la universidad.

El siguiente cuadro permite visualizar toda la diferencia que existe entre la Proyección Social Voluntaria y la RSU:

1-158 implementación del sistema ok.indd 83 29/01/2018 4:20:54 p. m.

	PROYECCIÓN SOCIAL VOLUNTARIA	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA
La concepción	Se concibe la Proyección social a partir de la voluntad institucional de expresar valores de solidaridad con los más necesitados y motivar los estudiantes a encarnar estos valores en su persona.	Se concibe la Formación y la Investigación académica a partir de las "intersolidaridades" diagnosticadas en el mundo actual, que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, a través de participar en proyectos de desarrollo social.
Los actores	Un grupo voluntario (docentes y/o estudiantes) decide emprender un proyecto social fuera de la Universidad, con pleno o parcial respaldo institucional. Se crean lazos entre la comunidad beneficiaria y los voluntarios del proyecto.	La Universidad pacta? convenios con actores externos (municipios, instituciones, asociaciones civiles, etc.) para crear programas solidarios mutuamente beneficiosos: La comunidad se desarrolla y la Universidad mejora su formación académica (estudiantil y docente) y produce nuevos conocimientos (investigación aplicada).
Los impactos	Las rutinas de enseñanza e investigación de la Universidad no están afectadas por las iniciativas de proyección social. La participación social no tiene impacto sobre la formación académica ni sobre la producción de conocimientos, que siguen concibiéndose como actividades intramuros sin vínculo necesario con la sociedad. La proyección social no ingresa realmente en la malla curricular ni en la agenda de la investigación académica.	Cada iniciativa social significa creación de una comunidad de aprendizaje que enriquece la enseñanza en las diversas Facultades y posibilita nuevas investigaciones gracias a los proyectos emprendidos. Se multiplican los cursos de aprendizaje-servicio y aprendizaje basado en proyectos sociales. Se crea una sinergia entre formación, investigación y participación social.
La sostenibilidad	Las iniciativas descansan enteramente sobre los hombros de sus promotores (déficit de sostenibilidad temporal). Solo aprenden los estudiantes voluntarios de los proyectos, pero fuera generalmente del currículum oficial de su carrera, y solo se beneficia la población concernida por el proyecto. La comunidad universitaria en su conjunto queda marginada de los beneficios, por lo que la Proyección social se entiende como gasto de inversión extra académico sin o con poco retorno (déficit de sostenibilidad financiera).	Las iniciativas sociales perduran y se multiplican de por la misma dinámica de la formación académica sostenida desde la administración central de la universidad y estimulada desde la investigación. Todos los estudiantes participan en su respectiva carrera y los beneficios de los proyectos son para todos (comunidad externa y académica). Los profesores investigan y mejoran permanentemente los procesos de aprendizaje basado en proyectos sociales. Los gastos de proyección forman parte de la inversión académica normal de la Universidad (sostenibilidad temporal y financiera).
El papel de la administraci ón universitaria	La administración de la Universidad está excluida del proceso de proyección social. No se la reconoce tampoco como ente teniendo un papel educativo y no es objeto de investigación. Aunque el discurso oficial diga lo contrario, se sigue separando la gestión institucional de la formación profesional y de la participación social. (Así, el currículo oculto vivido permanece ocultado).	La mejora de la administración de la Universidad es un objetivo central de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. La meta es la calidad de la gestión social y ambiental de la Universidad, puesto que se reconoce a la administración central como el modelo ético primordial de educación para la comunidad académica: la vida cotidiana institucional y la imagen que proyecta a sus miembros educa éticamente tanto como los cursos (Así, el currículo oculto se desvela constantemente).
Estrategia de Formación ética	La "formación integral" de los estudiantes se resume a cursos de ética y humanidades agregados al currículum de cada carrera. La proyección social depende de la actitud voluntaria del estudiante a participar en las iniciativas extracurriculares.	La sinergia creada entre formación académica, gestión institucional y participación social asegura un clima laboral ético en la Universidad y la afirmación en la vida cotidiana y académica de los valores de solidaridad y desarrollo sostenible. Así la ética está presente por todas partes y no solo se pregona en los cursos específicos de ética.

Fuente: Elaboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 84 29/01/2018 4:20:54 p. m.

En la actualidad se puede definir el modelo de la extensión social como aquel que confía el compromiso social de la universidad a un órgano y una función específica, la dirección de extensión (o como se decida llamarla y cual sea su estatuto de vicerrectoría, dirección, departamento, oficina, etc.), para que con un presupuesto y recursos propios desarrolle iniciativas de "proyección social" hacia la sociedad, privilegiando generalmente la atención a los sectores más desfavorecidos del entorno. De este modo, se entiende que, en el modelo de 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, distinto a 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. Puede ser que se reconozca la necesidad de su vinculación con el compromiso social, pero el diseño organizacional ya ha separado los órganos dedicados a cada función.

Se pueden identificar dos grandes fallas de diseño organizacional en el modelo de la extensión social que llevan a preferirlo el modelo de la RSU:

Primero, en el modelo de extensión social se separan tajantemente los asuntos de gestión administrativa de la universidad y los de gestión académica de las funciones sustantivas. Así, no se 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. Al separar gestión y academia, se vela el currículo oculto que educa solapadamente 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.). Se debe reconocer que la gestión también educa, que la administración es también un asunto académico.

Segundo, en el modelo de extensión social se margina la función de extensión y proyección social frente a las dos funciones principales de formación e investigación, que reciben más presupuesto, más recursos, ya que constituyen el corazón mismo y la razón de ser de la universidad. Así, aunque las declaraciones misionales suelen decir lo contrario, no se valora tanto los asuntos de compromiso social sino más bien se margina a la extensión en el presupuesto, en la malla curricular, en las líneas de investigación, en la mente de los docentes (poco prestigio, pocos incentivos, poca relación con la profesión enseñada) y en la mente de los estudiantes (cursos de relleno, actividades extracurriculares opcionales, poca relación con la carrera).
El resultado de esta doble falla es también doble: incoherencias institucionales y debilidad del impacto social de las iniciativas de extensión.

1. Incoherencias institucionales entre una universidad que declara oficialmente regirse por valores de compromiso social, pero que no provee muchos incentivos para ello y que exime a su gestión interna de los valores expresados en los proyectos sociales hacia fuera. Así, lo que se pregona en los discursos oficiales y ciertos salones de clase no se practica, o muy poco, en la vida cotidiana en el campus, dando al joven estudiante el pésimo mensaje de que la ética es solo un discurso mas no un hábito.

2. Debilidad de impacto social de las iniciativas de proyección social, mal atendidas desde los recursos institucionales, mal consideradas por los expertos dentro de la universidad y fuera de ella, mal relacionadas con la formación profesional y la investigación,

1-158 implementación del sistema ok.indd 85 29/01/2018 4:20:54 p. m.

poco importantes en la currícula del estudiante, poco valoradas por las fundaciones y los organismos de cooperación internacionales, y condenadas muchas veces a limitarse a pequeñas actividades puntuales en la comunidad, por los tiempos académicos que no permiten fácilmente proyectos continuos de larga duración. Campañas, talleres, microproyectos, prácticas profesionales de poca duración… he aquí lo que más se practica desde los órganos de extensión y proyección o servicio social de la mayoría de las universidades latinoamericanas. En la figura siguiente se ilustra las limitaciones del tradicional modelo de extensión o proyección social.

Límites del modelo universitario de Extensión Social

Fuente: Elaboración propia

6. Qué aporta la RSU a la Universidad

Dentro de los nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje centrados en el estudiante, es fundamental definir el perfil del egresado y las competencias que tiene que haber adquirido al término de sus estudios superiores. Cabe preguntarse entonces por lo que significa una competencia de egreso socialmente responsable. Pero tal definición no puede centrarse solamente en la descripción del egresado deseado, sino que tiene que considerar también la universidad que puede facilitar la emergencia de personas con dichas características socialmente responsables.

6.1. Un nuevo perfil del egresado universitario socialmente responsable

Un estudiante socialmente responsable deberá tener las siguientes competencias:

1-158 implementación del sistema ok.indd 86 29/01/2018 4:20:54 p. m.

- Un estudiante preocupado por las injusticias a su alrededor y con voluntad de comprometerse en acciones concretas. Un estudiante que haya podido desarrollar su propia capacidad solidaria en acciones de voluntariado conducidas desde la universidad.

- Un estudiante informado, capaz de contextualizar su saber especializado en vista a la solución de los problemas cruciales de su sociedad.

- Un estudiante capaz de escuchar, intercambiar y entrar en empatía con el otro, es decir, que haya podido beneficiar de experiencias sociales formativas a nivel emocional. Un estudiante formado a la ética del diálogo.

- Un estudiante promotor de democracia y participación, que sabe ser ciudadano, es decir que "sabe gobernar y ser gobernado" como decía Aristóteles, ser líder para la acción colectiva hacia el bien común.

Más específicamente, la competencia de responsabilidad social puede ser definida en relación con la definición cardenal de responsabilidad social en términos de responsabilidad por los impactos:

Al término de sus estudios, el estudiante habrá podido desarrollar la competencia siguiente: Reconocer, analizar, medir y mejorar los impactos sociales e ambientales que se desprenden de su vida cotidiana y quehacer profesional, en forma colaborativa y creativa, manteniéndose alerta acerca de las innovaciones que puedan significar una mejora social y ambiental, con plena confianza de que sí se puede cambiar las cosas.

6.2. Una universidad con una nueva cultura de responsabilidad social

Lograr un egresado socialmente responsable no puede darse sin cambios importantes en la cultura organizacional de la universidad, puesto que la RSU obliga a crear sinergia y coherencia entre los cuatro procesos de gestión, formación, investigación y extensión, tradicionalmente disgregados. Esto implica el alineamiento de la universidad con su misión, visión y valores para lograr las siguientes competencias institucionales:

- Una universidad que instituye la problemática del desarrollo humano sostenible como tema transversal prioritario en todas las carreras y se da los medios para formar a sus profesores en el enfoque, que cuida la articulación y las transiciones entre disciplinas, reintegrando los saberes en el marco de la solución de problemas de desarrollo.

- Una universidad que orienta parte de su política de investigación hacia el desarrollo, el diseño y 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.) y que hace participar a sus profesores (y estudiantes) en investigaciones aplicadas al desarrollo.

- Una universidad que se autoorganiza y autogestiona del modo más democrático, transparente y participativo posible, para, desde su vida cotidiana, infundir los buenos hábitos ciudadanos a toda la comunidad universitaria.

- Una universidad que cumple con su papel de ilustración en el debate público de su país organizando el diálogo participativo y el razonamiento cuando se presenta un problema en la vida política y social de la nación.

1-158 implementación del sistema ok.indd 87 29/01/2018 4:20:55 p. m.

- Una universidad que tiene una política de marketing ético y que rehúsa promover significados y símbolos sociales que instrumentalicen o discriminen a las personas y a los procesos de aprendizaje.

7. Educación, RSU y Marco Legal:

La Ley general de educación provee algunas bases importantes para la promoción de la RSU en las instituciones educativas. Entre los artículos que generan una importante puerta de entrada a la RS podemos citar:

- El Artículo 6º, Formación ética y cívica, que es mencionada como obligatoria en todo proceso educativo y que da herramientas a los educandos para ejercer sus deberes y derechos ciudadanos.
- El Artículo 8º,que menciona como principios de la educación peruana los siguientes, todos ellos en concordancia con lo que desea ayudar a formar la RSU:
    - La ética
    - La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad
    - La inclusión
    - La calidad
    - La democracia
    - La interculturalidad
    - La conciencia ambiental
    - La creatividad y la innovación

Asimismo, en el artículo 29º, inciso b) menciona que la educación secundaria debe formar competencias en "investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel", de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país (y habría que añadir, de su espacio local y regional).

En el marco de la Política de Calidad de la Educación Superior Universitaria, la Política de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria señala en el Decreto Supremo Nº 016-2015 que:

> *La preocupación por la calidad debe irrigar el quehacer de la universidad e impulsarla a cumplir de modo óptimo sus tareas propias en materia de docencia; en las actividades de investigación; en su propia gestión, administración y organización; en el uso de sus recursos; en su política de bienestar institucional y a las formas de articulación con los actores de su entorno…*

Al reconocer la necesidad de una política de calidad "irrigada" en todos los procesos de la universidad, tanto académicos como administrativos, y dirigida tanto hacia dentro de la institución como hacia fuera en la vinculación con actores del entorno, el Ministerio se acerca a la filosofía de la gestión socialmente responsable, que busca explícitamente articular la calidad con la pertinencia social de todo el quehacer de las organizaciones.

1-158 implementación del sistema ok.indd 88 29/01/2018 4:20:55 p. m.

Es así como la Ley Nº 30220, Ley Universitaria, reconoce naturalmente en su Capítulo XIII "Responsabilidad Social Universitaria" que la universidad de calidad debe de demostrar el ejercicio de su responsabilidad social como:

> *Artículo 124º: Gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.*
>
> *La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria.*

El legislador demostró su conocimiento de la filosofía de la responsabilidad social al distinguir la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) del Bienestar universitario (Capítulo XIV, artículo 126) y del Servicio Social Universitario (artículo 130), alejando la RSU de la sola extensión solidaria y proyección social de iniciativas voluntarias extracurriculares. En forma pertinente, **la Ley Universitaria entiende la RSU como un deber fundamental de la vida universitaria que compromete a toda la comunidad universitaria en todo momento y en cada proceso de la institución,** tanto en los asuntos administrativos, relacionales y ambientales como en las funciones sustantivas académicas de formación, investigación y extensión.

Pero el ejercicio de una RSU como gestión ética y eficaz de los impactos organizacionales y académicos pide:

- Un conocimiento cabal de este concepto complejo y novedoso (la RSU nace en los años 2000) por parte de los actores universitarios, empezando por las autoridades encargadas de los diseños políticos y estratégicos de cada universidad.
- Una reglamentación del Capítulo XIII de la Ley Universitaria Nº 30220 en sus artículos 124 y 125, que aporte claridad en los cambios de conducta y patrones de pensamiento gerencial que la RSU implica, puesto que se trata de una nueva manera de pensar la universidad, de cara al logro de la calidad educativa, definida en la Ley General de Educación Nº 28044 como: "el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida". La RSU debe ser implementada pensando en que la universidad se vuelva palanca de desarrollo humano, ciudadanía activa y sociedad del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de la vida, en conformidad con las exhortaciones de la UNESCO.

8. Visibilización de la RSU en el presupuesto: recomendaciones para la aplicación del artículo 125 "medios de promoción de la RSU"

Paralelamente a la implementación de una política estratégica de responsabilización social, es preciso visibilizar los esfuerzos institucionales en materia de RSU.

El artículo 125 de la Ley Universitaria Nº 30220 estipula los medios de promoción de la RSU, precisando que:

1-158 implementación del sistema ok.indd 89 29/01/2018 4:20:55 p. m.

"Cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen[2] los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos.

El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación en[3] el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente".

Es importante aquí orientar a las universidades en la aplicación del artículo 125 de modo que la inversión del 2% mínimo de su presupuesto no sea vista en forma estrecha como sola inversión de proyección social (sería una enorme suma) sino como **inversión en toda la política de RSU de la universidad,** es decir, forma transversal de operar las funciones administrativas y académicas de modo socialmente responsable.

En ese sentido, sugerimos los siguientes rubros a considerar para la visibilización del esfuerzo de responsabilidad social desde el presupuesto anual[4]:

8.1. Docencia

Se pueden considerar como inversión presupuestal destinada a la RSU las asignaturas académicas curriculares y extracurriculares, talleres, charlas y otras actividades que consideren los siguientes componentes:

- Asignaturas que incluyan en sus contenidos y propuestas pedagógicas un conocimiento y acercamiento a la realidad del país, desde un enfoque de desarrollo humano sostenible reconocible en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
- Asignaturas o actividades que incluyan experiencias vivenciales y de acercamiento a la realidad social y de servicio, desde un enfoque de desarrollo humano sostenible.
- Asignaturas o actividades que incluyan principalmente la temática ambiental.
- Asignaturas que permitan desarrollar en el alumno una clara conciencia de las implicancias éticas de su actuación personal y profesional y/o la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones en la cual podrá desempeñar su actividad profesional, considerando por ejemplo, los 10 Principios del Pacto Global de la ONU o los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
- Actividades docentes dirigidas a crear oportunidades y espacios de participación de los estudiantes, que permitan promover sus iniciativas y su compromiso con la construcción de una universidad que viva y asuma su responsabilidad social.
- Además, es importante reconocer en el presupuesto la capacitación en responsabilidad social para los profesores y la promoción de la misma a través de:
- Espacios de reflexión y formación de los docentes en temas de responsabilidad social, desarrollo humano sostenible, metodologías didácticas socialmente responsables, estrategias de RSU, articulación de la formación con la proyección social, etc.

2 El texto impreso de la ley comete aquí un error de concordancia verbal.
3 El texto impreso de la ley se olvida aquí de la preposición "en".
4 Este apartado se inspira en las Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL (2014).

1-158 implementación del sistema ok.indd 90 29/01/2018 4:20:55 p. m.

- Fondos concursables para la realización de proyectos de responsabilidad social universitaria.
- Premios y reconocimientos a docentes socialmente responsables.

8.2. Investigación

Se pueden considerar como inversión presupuestal destinada a la RSU los programas, proyectos o premios de investigación y consultoría que incorporen los siguientes componentes:

- Investigaciones orientadas a atender los problemas sociopolíticos, económicos, culturales y ambientales, cuyos impactos promuevan la construcción de una sociedad más justa, equitativa, inclusiva, pacífica y ambientalmente sostenible.
- Promoción de espacios para la investigación multdisciplinaria (problema abordado por varias disciplinas juntas), interdisciplinaria (problema abordado entre varias disciplinas), transdisciplinaria (problema abordado más allá del solo ámbito disciplinario entre investigadores y actores no especializados), destinada a atender problemas sociopolíticos, económicos, culturales y ambientales, desde un enfoque de desarrollo humano sostenible.
- Promoción de la investigación estudiantil tutorada con miras al tratamiento socialmente responsable de problemas sociales y ambientales.

Además, es importante que la academia pueda llegar o impactar en su público objetivo, a través de:

- Creación de líneas de investigación y publicaciones al servicio de problemas sociopolíticos, económicos, culturales y ambientales de la zona de influencia de la universidad.
- Accesibilidad de las publicaciones de las investigaciones, especialmente para los actores sociales relevantes y los decisores políticos.
- Vulgarización científica adaptada a públicos específicos para fines de educación ciudadana y promoción del desarrollo humano sostenible.

8.3. Proyección social

Se pueden considerar como inversión presupuestal destinada a la RSU los aspectos que propicien la coproducción entre diferentes actores sociales, que promueva el progreso y que aporte a crear capital social y que vincule la educación de los estudiantes con la realidad social, a través de:

- Fondos concursables y vinculación directa de los estudiantes en proyectos de intervención social, evitando el asistencialismo, y buscando la implementación de programas y proyectos integrales bajo una visión holística y académica de la intervención.
- Difusión del conocimiento generado en la universidad al servicio de la comunidad, en especial de quienes tienen menos oportunidades de acceso, propiciando el encuentro y diálogo de saberes.

1-158 implementación del sistema ok.indd 91 29/01/2018 4:20:55 p. m.

- Creación de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo humano sostenible con públicos necesitados.
- Vínculos de asociación para el aprendizaje con organizaciones especializadas de la sociedad civil y universidades pares, para la promoción de temas en torno al desarrollo humano sostenible y/o la RSU.
- Aporte de la universidad a la colaboración con entidades públicas y privadas para la definición de políticas públicas.
- Aporte de la universidad en la formación ética y socialmente responsable de la opinión pública mediante medios de comunicación.
- Desarrollo de acciones de concientización y educación ambiental dirigidas a público externo, especialmente a las comunidades ubicadas en las zonas de influencia próxima a la universidad.

8.4. Gestión organizacional:

Se pueden considerar como inversión presupuestal destinada a la RSU iniciativas coherentes con los principios de la responsabilidad social y la misión, visión y valores institucionales, en un ambiente que favorezca la inclusión, la participación, la transparencia, las buenas prácticas y la mejora continua, a través de:

- Espacios de reflexión propositiva y mecanismos institucionales que propicien la coherencia en la gestión universitaria, conforme a los principios y valores institucionales.
- Desarrollo de mecanismos de contratación, inducción y desarrollo de los recursos humanos (personal académico, administrativo y directivo) consistentes con los fines y principios institucionales.
- Desarrollo de mecanismos de contratación, inducción y formas de relación con proveedores, según criterios de compra responsable, comercio justo, producción orgánica, ecoproducción, finanzas y banca éticas, etc.
- Diseño y ejecución de estrategias comunicacionales, internas y externas, que faciliten el posicionamiento de la Responsabilidad Social Universitaria como política distintiva de la Universidad.
- Inclusión de la diversidad en sus distintas manifestaciones (socioeconómicas, físicas, religiosas, étnicas, culturales, de género) en el marco de los principios y valores institucionales.
- Facilitación del acceso y permanencia en la universidad de personas con dificultades económicas o de otra índole (discapacitados, reos, etc.).
- Acompañamiento para que los estudiantes completen su carrera en los plazos establecidos, aun existiendo diferencias en el nivel académico de ingreso, sin afectar los estándares de calidad establecidos.
- Generación y desarrollo de medios físicos y pedagógicos que permitan la incorporación de personas con capacidades diferentes.
- Mecanismos de gestión que favorezcan la participación de los diversos sectores de la comunidad universitaria y el apoyo a miembros que se encuentran repentinamente en situación de vulnerabilidad.

1-158 implementación del sistema ok.indd 92 29/01/2018 4:20:55 p. m.

- Generación de una cultura de evaluación sobre los impactos que genera la universidad, de aprendizaje organizacional, rendición de cuentas, transparencia y mejora continua.
- Generación de normativas y mecanismos para la medición del clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales, así como la prevención, tratamiento y solución de problemas de conducta indebida (corrupción, conflictos de interés, hostigamientos y acosos, abusos de poder, etc.)[5].
- Generación de mecanismos para la medición del impacto ambiental de la universidad e implementación de medidas ecoeficientes y de manejo responsable de los residuos sólidos, de la energía, del agua y el control de emisiones vehiculares o de otra naturaleza.
- Fortalecimiento de una cultura de protección del ambiente en los miembros de la comunidad universitaria, a través de campañas u otros medios de sensibilización.

9. Indicadores claves para la gestión de la RSU

Una política de RSU, siendo integral, holística, y transversal a todos los procesos de la institución, necesita de herramientas de gestión capaces de medir los avances y pilotear los resultados esperados de las estrategias implementadas de mejora continua, años tras años. Una batería de indicadores tiene que ser implementada en cada universidad para la medición cualitativa y cuantitativa del progreso del proceso de responsabilización social de la institución, sabiendo que nunca terminaremos de ser socialmente responsables, ni en la universidad ni en cualquier otra organización, puesto que ninguna institución puede asegurarse de no tener ningún impacto negativo hacia la sociedad y el medioambiente, tampoco puede pretender haber maximizado sus impactos positivos hacia su medio. Luego, los indicadores de RSU deben ser elegidos en cuanto permiten **motivar** los actores de la comunidad universitaria y **orientar** su aprendizaje permanente de una universidad cada vez más comprometida.

Indicadores son unidades de medida que resaltan la información requerida para conocer en qué medida una meta, un objetivo o un resultado se cumple o no. Pueden ser **indicadores de impacto,** cuando miden procesos complejos de cambio deseados de mediano o largo plazo (varios años o décadas); **indicadores de efecto**, cuando señalan cambios en procesos parciales de mediana complejidad y en un tiempo determinado (1 o 2 años a más); **indicadores de producto,** que señalan el cumplimiento de las acciones o actividades planificadas en el corto plazo.

Construir indicadores pertinentes para la RSU es un ejercicio difícil y que no está consensuado a nivel mundial. Enumeramos a continuación una serie de indicadores posibles para las universidades latinoamericanas, que fue resultado de un trabajo de reflexión con el Observatorio Mexicano de RSU (OMERSU, UADY) y la ANUIES en México, siguiendo los 4 ámbitos de la RSU (campus responsable, formación, gestión social del conocimiento y participación social). Hemos tratado de privilegiar indicadores cuantificables objetivamente, a fin de facilitar el trabajo de medición y seguimiento, sin dejar de cuidar la valoración de actividades y resultados que generen motivación, participación y aprendizaje continuo en la comunidad universitaria, en pro de la RSU.

5 Siendo la Defensoría Universitaria una obligación legal de las universidades (Artículo 133 de la Ley Universitaria Nº30220), sugerimos que su implementación y funcionamiento no entre en el cálculo de la parte presupuestal destinada a la RSU, pero que sí entren los esfuerzos para concebir un Código de Ética institucional, promoverlo y capacitar al personal para su cumplimiento.

1-158 implementación del sistema ok.indd 93 29/01/2018 4:20:55 p. m.

9.1. Indicadores de campus responsable: gestión laboral, ambiental, buen gobierno

Indicadores RSU campus responsable	
Tema	**Indicadores**
Difusión del concepto de RSU a la comunidad universitaria	1. Cantidad de campañas internas de promoción del enfoque RSU. 2. Porcentaje de personas que conocen el enfoque y las políticas RSU (encuesta).
Derechos humanos, equidad de género y no discriminación	3. Existencia de un código de ética institucional y un comité áa asegurar su aplicación. 4. Existencia de directivas explícitas para asegurar buenas prácticas institucionales en materias de equidad y no discriminación. 5. Porcentaje de mujeres en puestos directivos
Desarrollo personal, profesional y buen clima laboral	6. Encuestas periódicas de satisfacción laboral y clima laboral 7. Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. 8. Participación sindical en la mejora contínua del grado de satisfacción laboral (número de reuniones e iniciativas).
Comunicación y marketing responsable	9. Existencia de un comité encargado de garantizar la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo con los valores y principios de la universidad. 10. Cantidad de campañas públicas socialmente responsable.
Gestión y educación ambiental (campus sostenible	11. Existencia de un sistema de gestión y educación ambiental 12. Sistema de selección de proveedores según criterios de responsabilidad social y ambiental 13. Cantidad de campañas de sensibilización ambiental en el campus 14. Porcentaje de alumnos, docentes, administrativos que: a) conocen el sistema de gestión y educación ambiental; b) saben qué comportamientos ecológicos adoptar; y c) practican estos comportamientos (encuesta y mediciones de eficiencia) 15. Logro de una certificación ambiental (EMAS, ISO 14000…).
buen gobierno universitario	16. Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje del presupuesto total). 17. Adecuación de la gestión universitaria a la norma de responsabilidad social SA 8000 (número de ítems con conformidad). 18. Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental. 19. Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno. 20. Transparencia en la gestión económica (reporte financiero asequible).

Fuente: F. Vallaeys, documento de trabajo para ANUIES (2015)

1-158 implementación del sistema ok.indd 94 29/01/2018 4:20:55 p. m.

9.2. Indicadores de formación responsable

Indicadores RSU Formación	
Tema	**Indicadores**
Inclusión de temáticas ciudadanas y de RS en el currículo	1. Cantidad de cursos de carrera que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra o el Decenio de las Naciones Unidas para la Educación para el Desarrollo Sustentable. 2. Cantidad de cursos obligatorios que abordan temas de RS. 3. Cantidad de cursos cuya metodología didáctica promueve la adquisición de competencias ciudadanas. 4. Cantidad de docentes capacitados por año en el dictado de temas de educación ciudadana, RS, desarrollo sostenible y ética.
Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario	5. Existencia de una política de promoción del voluntariado estudiantil, docente y del personal administrativo. 6. Cantidad de proyectos de voluntariado emprendidos por año.
Aprendizaje basado en proyectos sociales	7. Existencia de una polí ca de promoción de modelos de enseñanza vinculados con proyectos sociales. 8. Cantidad de cursos dictados según esta estrategia de enseñanza-aprendizaje en cada facultad. 9. Cantidad de proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada facultad. 10. Cantidad de docentes capacitados en esta estrategia de enseñanza-aprendizaje 11. Cantidad de docentes que practican esa estrategia de enseñanza -aprendizaje. 12. Porcentaje de estudiantes que han beneficiado de un curso dictado con dicha metodología (meta: 100%)
Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares	13. Vínculos de cada facultad con actores externos y proyectos de desarrollo para mejorar la pertinencia social de la enseñanza (número de convenios de cooperación y proyectos emprendidos) 14. Revisión periódica de las mallas curriculares con actores externos (lista de actores externos invitados a par cipar y número de reuniones de trabajo por año).

Fuente: F. Vallaeys, documento de trabajo para ANUIES (2015)

1-158 implementación del sistema ok.indd 95 29/01/2018 4:20:56 p. m.

9.3. Indicadores de gestión social del conocimiento

Indicadores RSU: Gestión Social de Conocimiento	
Tema	Indicadores
Promoción de la inter y transdisciplinariedad	1. Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad 2. Cantidad de equipos interdisciplinarios de investigación. 3. Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e investigadores 4. Cantidad de revistas académicas con carácter transdisciplinario 5. Cantidad de reuniones entre docentes de diversas disciplinas para analizar los presupuestos epistemológicos de cada carrera.
Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación	6. Cantidad de convenios de cooperación entre equipos de investigación y actores externos para mejorar la per nencia social de la investigación 7. Porcentaje de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación
difusión y transferencia de conocimientos socialmente ú les hacia públicos desfavorecidos	8. Cantidad de documentos de divulgación científica producidos por año. 9. Cantidad de encuentros entre académicos y comunidades por año 10. Existencia de una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia sectores sociales desfavorecidos. 11. Cantidad de par cipación de investigadores en medios de comunicación masivos por año.
Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo y RS (objetivos del milenio, Pacto Global, etc.)	12. Cantidad de proyectos en colaboración con administraciones públicas 13. Cantidad de proyectos en colaboración con ONG 14. Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales. 15. Cantidad de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental

Fuente: F. Vallaeys, documento de trabajo para ANUIES (2015)

1-158 implementación del sistema ok.indd 96 29/01/2018 4:20:56 p. m.

9.4. Indicadores de participación social

Indicadores RSU: Parcicpación Social	
Tema	**Indicadores**
Integración de la formación académica con la proyección social	1. Existencia de una política de incentivo para la articulación entre extensión, for mación académica e investigación.
	2. Existencia de un procedimiento de articulación del aprendizaje basado en proyectos sociales con los proyectos de extensión universitaria.
	3. Cantidad de programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia
	4. Cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año (facultades, carreras, centros e institutos, direcciones académicas y administrativas, etc.).
Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad	5. Existencia de una evaluación de calidad e impacto para cada proyecto (porcentaje de proyectos mal calificados al año).
	6. Porcentaje de proyectos de extensión apoyados por investigadores y especialistas del desarrollo comunitario.
	7. Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación para acompañar los proyectos sociales estudiantiles
	8. Participación de la contraparte comunitaria en la evaluación de los proyectos de extensión.
Promoción de redes sociales para el desarrollo	9. Cantidad de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio.
	10. Cantidad de redes para el desarrollo a las que pertenece la universidad y porcentaje de redes activas.
	11. Existencia de líneas editoriales que abordan temas del desarrollo social y/o ambiental
Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo	12. Cantidad de actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación (porcentaje del total del marketing institucional).
	13. Cantidad de convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental.

Fuente: F. Vallaeys, documento de trabajo para ANUIES (2015)

10. Recomendaciones

Queremos hacer, a modo de conclusión, dos sugerencias para el proceso de reglamentación de la RSU de la Ley Nº 30220:

a) A fin de poder validar el futuro reglamento en talleres con universidades representativas y motivadas, sugerimos contactar las siguientes universidades peruanas: Universidad Nacional de Piura, Universidad Privada de Tacna, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad Nacional de Cerro de Pasco, Universidad de Lima, Universidad San Martín de Porres, Universidad Agraria La Molina.

b) Sería preciso revisar el modelo de acreditación SINEACE para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria, que no concibe la RSU dentro de los términos de la ley, reduciéndola a un complemento de la formación e investigación en cada programa de estudios:

En la figura 3 "Lógica del modelo de acreditación de los programas de estudios de educación superior" de su documento de marzo 2016, se reduce la RSU a un componente del perfil del egresado, como si se tratara de un servicio social complementario a la

1-158 implementación del sistema ok.indd 97 29/01/2018 4:20:57 p. m.

formación e investigación del estudiantes. No se entiende la RSU como un sistema de gestión integrativo que abarca al "soporte institucional" y que orienta la Misión y Visión institucional, así como el proceso de aprendizaje y la investigación.

Esta visión reduccionista de la RSU se comprueba en la descripción de la dimensión 3: "Soporte institucional" (p. 16) cuyos factores 9, 10 y 11 no contemplan en ningún momento a la responsabilidad social. La responsabilidad social universitaria está tratada como factor 8 independiente (dentro de la dimensión 2), lo que hace que no puede irrigar la dimensión 1: "Gestión estratégica".

Luego, en la descripción del estándar 26 (p. 23) sobre implementación de políticas ambientales, dicha política ambiental es inaplicable en cuanto tal desde el programa de estudios porque no está relacionada con y exigida en las dimensiones 1 (gestión estratégica) y 3 (soporte institucional). No se puede implementar una política ambiental desde una sola Facultad.

Creemos importante reconsiderar este punto con el SINEACE para que el proceso de aseguramiento de la calidad de los programas de estudios no desvincule la calidad de la pertinencia social.

11. Bibliografía de RSU

- AISSW/AIETS (2004) "Estándares globales para la educación y formación en la profesión de trabajo Social" "Principios éticos". Documentos aprobados por las Asambleas Generales de la AISSW/AIETS y la IFSW/FITS, Adelaida, Australia, 2004.
- AA.VV. (2004). Observando la Responsabilidad Social Universitaria. Proyecto Universidad-Construye País. Chile, 2004.
- ADOMSSENT, GODEMANN, MICHELSEN (2007). Transferability of approaches to sustainable development at universities as a challenge. International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 8 No. 4, pp. 385-402.
- AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (ANECA)(2004). Los españoles y la universidad. Primera encuesta nacional sobre la imagen pública del sistema universitario español. [Acceso: 06 de junio de 2011] http://www.aneca.es/var/media/21733/publi_espyuniversidad_2004.pdf Agle, Bradley; Mitchell, Ronald & Sonnenfled, Jeffrey (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values, Academy of Management Journal, 42(5):507-525.
- AGUADÉ, SANTIAGO (1994). Universidad, cultura y sociedad en la Edad Media, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares.
- AIU, (2004) "Academic Freedom, Social Responsability and University Autonomy:http://www.unesco.org/iau
- ÁLAMO VERA, F.R. & GARCÍA SOTO, M.G. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa, 13(2), 113-129.
- ALMARCHA, AMPARO (1986). Autoridad y privilegio en la universidad española: estudio sociológico del profesorado universitario, Madrid: Centros de Estudios Sociológicos (CIS).
- ALMUIÑA, CELSO & MARTÍN GONZÁLEZ, J.J. (1986). La Universidad de Valladolid. Historia y Patrimonio, Valladolid: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

1-158 implementación del sistema ok.indd 98 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- ALONSO (2007). Responsabilidad Social. Memorias de Sostenibilidad y Auditoría. Partida Doble, nº 191, pp. 106-115.
- ALTBACH, PHILIP (2007). Peripheries and Centres: Research Universities in Developing Countries, Higher Education Management and Policy, 19(2):111-134.
- ALTBACH, PHILIP (2008). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización, pp. 5-
- 19. En Global University Network for Innovation (GUNI) La educación superior en el mundo 3. Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social, Barcelona: Mundi Prensa.
- ANGULO. C. 2005. El Rol de la Universidad de los Andes en la promoción del Capital Social. Disponible
- en Internet: http://www.geocities.ws/calimanaivel/sahwct/t3/antecedente8.htm
- APONTE, C. (2007). Propuesta de indicadores de evaluación de la función de Proyección Social/Extensión Universitaria/Interacción en la Educación Superior. Documento de Trabajo V 4. Asociación de Universidades de Colombia (ASCUN). Colombia.
- ARIAS, S. & MOLINA, E. (2008). Universidad y cooperación al desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid, Madrid: Catarata.
- ARIAS, S. Y MOLINA, E. (2008). Universidad y cooperación al desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid. Madrid: Catarata.
- ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES CONFIADAS A LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN AMÉRICA LATINA (AUSJAL). (2009). Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL. Buenos Aires, Argentina: Editorial Alejandría.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (ANUIES), (2000) La Educación Superior en el Siglo XXI, Méjico, D.F.
- AYUSO, C. (2008). El carácter humanizador, responsabilidad sustancial de la universidad. Alma Mater, 564, 20-21.
- BANCO MUNDIAL (2003b). Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento. Desafíos para los países en desarrollo, México D.F. BancoMundial – Alfa Omega.
- BANCO MUNDIAL (2003c). Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria, Banco Mundial. [Acceso: 25 de mayo 2010] http://siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing- Knowledge-Societies/CKS-spanish.pdf
- BARNETT, RONALD (1994). The idea of higher education, Buckingham: SRHE andOpen University Press.
- BARNETT, RONALD (1997). Higher Education: a critical business, Buckingham: SRHEand Open University Press.
- BARNETT, RONALD (Ed.) (2008). Para una transformación de la universidad. Nuevasrelaciones entre investigación, saber y docencia, Barcelona: Octaedro.
- BECHER, TONY (2001). Tribus y territorios académicos, Barcelona: Gedisa.
- BERMEJO, JOSÉ CARLOS (2009). La fábrica de la ignorancia. La universidad del como si, Madrid: Akal.

1-158 implementación del sistema ok.indd 99 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- BIGNÉ, ENRIQUE; ANDREU, LUISA; CHUMPITAZ, RUBÉN & SWAEN, VALERIE (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios, Revista Internacional de Economía y Empresa, ESIC, Nº125, pp.163-189.
- BOK, Derek. (1982), "Beyond the ivory tower. Social responsibilities of the modern university". Massachusetts, Harvard University Press.
- BONI, ALEJANDRA (2006). La educación universitaria: ¿Hacia el desarrollo humano?, pp.89-107. En Boni, A. & Pérez-Foguet, A. (Coord.) Construir la ciudadanía global desde la universidad, Barcelona: Intermón Oxfam.
- BORRERO, ALFONSO (1987). Modelo de Universidad Latinoamericana, pp.95-134. En Universidad de Deusto (Ed.) "Universidad y Sociedad", Bilbao.
- BORRERO, ALFONSO (2008). La Universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias, vol.1. Historia Universitaria: La universidad en Europa desde sus orígenes hasta la Revolución Francesa, Bogotá: Universidad Javeriana.
- BOWEN, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Brothers.
- BOWEN, HOWARD (1984). Graduate education and social responsibility, New Directions for Higher Education, Nº46, pp.113-119.
- BOYLE, M. (2007). Learning to neighbor? Service learning in context. Journal of Academic Ethics, 5(1), 85-104.
- BRICALL, J. (2000). "Informe Universidad 2 mil. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas" (CRUE), Madrid. Disponible en: <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm> [22 de agosto de 2013].
- BRINGLE, ROBERT & HATCHER, JULIE (2009). Innovative practices in Service-learning and curricular engagement, New Directions for Higher Education, Nº147, Fall, pp.37-46.
- BROVETTO, J (2000). "La educación superior para el siglo XXI. En Tunnermann, C. Y López Segrara, F. La educación en el horizonte del siglo XXI, Colección Respuestas N° 12. Ediciones EISALC/UNESCO- Caracas.
- BROWN, BRAD & PERRY, SUSAN (1995). Halo-removed residuals of Fortune's Responsibility to the community and environment. A decade of data, Business and Society, 34(2):199-215.
- BROWNE, KATH (2005). Snowball sampling: Using social networks to research nonheterosexual women, International Journal of Social Research Methodology, vol.8, Nº1, pp.47-60.
- BRUNNER, J. J. (2000) "Globalización y el futuro de la educación. Tendencias, desafíos, estrategias. En análisis de prospectivas de educación en América latina y el Caribe. UNESCO-Santiago.
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN & URIBE, DANIEL (2007). Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior, Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN (2006). Transformaciones de la universidad pública, artículo proyecto FONDECYT Nº1050138, Santiagode Chile. Bueno, Eduardo & Casani Fernando (2007). La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación, Economía Industrial, Nº366, pp.43-59. [Acceso: 08 de Noviembre de 2009] http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN (2009). Apuntes sobre sociología de la educación superior en contexto internacional, regional y local, Estudios Pedagógicos, 35(2):203-230. [Acceso: 20 de junio de 2010] http://mingaonline.uach.cl/pdf/estped/v35n2/art12.pdf

1-158 implementación del sistema ok.indd 100 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- BURROWS, JOANNE (1999). Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders, Contemporary Education, 70(4):5-10.
- BURTON CLARK, R. (2000) Creando Universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación. Coordinación de Humanidades. UNAM
- CABALLERO, GLORIA, GARCÍA, JOSÉ MANUEL, & QUINTÁS, MMARÍA (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española, Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, 13(2):13- 32.
- CABALLERO, GLORIA, VÁZQUEZ, XOSÉ H. & QUINTÁS, MARÍA (2009). ¿Qué influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma. Cuadernos de economía y dirección de empresa, Nº 38, marzo, pp.37-64. [Acceso: 31 de enero 2010] http://www.acede.org/fotos/pdf/art248_38_02.pdf
- CABERO, JULIO (Dir.) (2007). Formación del profesorado universitario en estrategias metodológicas para la incorporación del aprendizaje en red en el espacio de educación superior (EEES), Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla.
- CALDER, W. Y R. M. CLUGSTON (2003), "Progress toward Sustainability in Higher Education", en Environmental Law Institute, Washington.
- CALLEJA, TOMÁS (1995). La empresa universidad: Un norte para un destino, pp. 41-68. En Elechiguerra, C. (Coord.) Reflexiones sobre la Universidad y la Empresa, Bilbao: Ediciones Universidad del País Vasco.
- CALLEJO, JAVIER (2009). Introducción a las técnicas sociológicas de análisis de documentos, pp. 213-243. En Callejo, Javier (Coord.); Del Val, Consuelo; Gutiérrez, Jesús & Viedma, Antonio, Introducción a las técnicas de investigación social, Madrid: UNED.
- CALVO (2005). Procesos de construcción de la confianza social en las universidades. Revista Iberoamericana de Educación. Vol. 37, nº 1.
- CAMACHO, IDELFONSO (2007). La RSE y la Doctrina Social de la Iglesia, pp.79-94. En Luis de Sebastián (coord.) Responsabilidad Social de la Empresa, Documentación Social Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada, Nº 146, Madrid: Caritas.
- CAMACHO, IDELFONSO; FERNÁNDEZ, JOSÉ LUIS & MIRALLES, JOSEP (2005). Ética de la empresa, Bilbao: Desclée & Unijes.
- CAMARENA, BEATRIZ & VELARDE, DELISAHÉ (2010). Educación Superior y Mercado Laboral: vinculación y pertinencia social ¿por qué? y ¿para qué?, Estudios Sociales, 17:106-125. [Acceso: 14 de noviembre 2010] http://redalyc.uaemex.mx/pdf/417/41712087005.pdf
- CANTÓ-MILÀ, N. & LOZANO, J. (2009): "The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility", en Journal of Business Ethics, vol.87.
- CARBONELL, ANTONIO (2006). La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico, Revista de Empresa Nº 18 octubre – diciembre. [Acceso: 28 de enero 2009] http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Private.nsf/VPDFArt/BC4870537011D575C125724900439F90/$file/carbonell_tirado_rios_volumetrico.pdf
- CARNEIRO, MANUEL (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos, Madrid: ESIC.
- CARRASQUER, P., MASSÓ, M., MARTÍN, A. (2007). Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva, Revista Papers, Nº 83, pp. 13 – 36.

1-158 implementación del sistema ok.indd 101 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- CARRILLO, M., CASTILLO, A., y GÓMEZ, L. (2006). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. Hologramática, VI, 4, 35-54
- CARRIZO, L. (2005). Conocimiento y Responsabilidad Social. Retos y desafíos hacia la Universidad Transdisciplinaria. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 1, 1, 75-86.
- CARROLL, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
- CARROLL, ARCHIE (1999). Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct, Business & Society, 38(3):268-295.
- CASADO, FERNANDO (2006), La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza.
- CASANI, FERNANDO & PÉREZ, CARMEN (2009). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza Investigaciones de Economía de la Educación, Nº4, pp.127-137.
- CASANI, FERNANDO; PÉREZ, CARMEN & RODRÍGUEZ, JESÚS (2010). Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social, Calidad en la Educación N º33, pp.256-271.
- CASTILLO ARREDONDO, S. Y CABRERIZO DIAGO, J.: Formación del Profesorado en Educación Superior. Vol. I, II, McGraw-Hill, Madrid 2005.
- CASTILLO, A. (2008). Las Tecnologías de la Comunicación en el uso de las Relaciones Públicas. Ponencia presentada en el IX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). Grupo Temático 2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. 9 al 11 de octubre. Ciudad de México - México.
- CÁTEDRA UNESCO DE GESTIÓN Y POLÍTICA UNIVERSITARIA, Conclusiones del Seminario.
- "Construir Europa. Construyendo la Universidad", Http:www.gampi.upm.es/conclisiones-marzo03.htm.
- CHOMSKY, N. (2002). Los límites de la globalización. Barcelona: Ariel.
- CLARK, BURTON (1983). The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National perspective, California: University of California Press.
- CLARK, MAURICE (1916). The changing basis of economic responsibility, Journal of Political Economy, 24(3):209-229.
- CLARKSON, MAX (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, 20(1):92-117.
- CLUGSTON, CALDER (1999). Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education. Capítulo del libro Sustainability and University Life, Ed. Walter Leal Filho publicado por Peter Lang.
- COCHRAN, PHILIP (2005). Corporate Governance, pp. 121-123. En Werhane, P. & Freeman, R.E. (Ed.) The Blackwell encyclopedia of management, vol. II Business Ethics, Oxford: Blackwell Publishing.
- COELHO, PHILIP; McClure, JAMES & SPRY, JAMES (2003). The social responsibilities of corporate management: A classical critique, Mid-American Journal of Business,18(1):15-24.
- COLLER, XAVIER (2000). Estudio de Casos, Cuadernos Metodológicos Nº 30, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

1-158 implementación del sistema ok.indd 102 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- COLLINS, HARRY (2007). The uses of sociology of science for scientists and educators, Science & Education, 16(3-5):217-230.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: Eurydice.
- CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE)(2005). Directrices para la sostenibilización curricular, documento del grupo de trabajo de Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible. [Acceso: 30 de diciembre 2009] http://campus.usal.es/~sostenibilidad/pdf/Directrices%20Amb%20Curr%29CRUE.pdf_Consejo_Social_ Universidad Complutense de Madrid (2011). Barómetro Universidad – Sociedad. [Acceso: 06 de junio de 2011] http://www.ucm.es/info/barometro/
- CONFERENCIA MUNDIAL EDUCACIÓN SUPERIOR, PARÍS 2009 www.me.gov.ar/.../Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior_2009.pdf
- CONSEJO EUROPEO DE LISBOA. Conclusiones de la presidencia, en http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm.
- CORBETTA, PIERGIORGIO (2003). Metodología y técnicas de investigación social, Madrid: Mc Graw Hill.
- CORPORACIÓN PARTICIPA (2003). La Universidad Construye País, Santiago de Chile. [27 de enero 2009] www.ufro.cl/dge/doc/Marco%20conceptual.doc
- CORTÉS, TRAVERSO & ONSALO, ROMÁN (2007). Análisis de la imagen interna de la institución universitaria. Construcción de un modelo para la obtención de la imagen bajo la perspectiva del alumno, Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 13(1):231-246. [Acceso: 31 de enero 2010] http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm
- CORTINA, ADELA (1997). Ciudadanos del Mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía, Madrid: Alianza.
- CORTINA, ADELA (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial, pp.109-120. En Leonor Vargas (coord.) Mitos y realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar, Navarra: Thomson Civitas.
- CUERDO, MIGUEL & RAMOS, JOSÉ LUIS (2000). Economía y naturaleza. Una historia de las ideas, Madrid: Síntesis.
- DAHLSRUD, ALEXANDER (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1):1-13.
- DAVIES, JOHN (2001). Borderless higher education in continental Europe, Minerva, 39(1):27-48.
- DÁVILA, ANDRÉS (1994). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las Ciencias Sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas, pp.69-83. En Delgado, Juan Manual & Gutiérrez, Juan (Coord.) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Madrid: Síntesis.
- DAVIS, EDMISTER, SULLIVAN Y WEST (2003). "Educating sustainable societies for the twenty-first century". International Journal of Sustainability in Higher Education, pp 169-179.
- DE ANCA, CELIA & VÁZQUEZ, ANTONIO (2005). La gestión de la diversidad en la organización global. Hacia un nuevo valor en la empresa, Madrid: Pearson.
- DE LA CRUZ, C. & SASIA, P. (2008): "La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad", en Revista Educación Superior y Sociedad, vol.13,núm2, pp.17-52.

1-158 implementación del sistema ok.indd 103 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- DE LA CRUZ, CRISTINA & SASIA, PERÚ (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad, Revista Educación Superior y Sociedad, 13(2):17-52. [Acceso: 15 de julio de 2009] http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf
- DE LA CRUZ, CRISTINA (2010). La responsabilidad de la universidad en la sociedad que la acoge:¿complementariedad o antagonismo?, pp.25-45. En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coords.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo.
- DE LA CUESTA, M. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. Papeles de Trabajo de la Fundación Carolina.
- DE LA CUESTA, MARTA & VALOR, CARMEN (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España, Boletín Económico de ICE, Nº 2755, pp.7-19.
- De la Cuesta, Marta; De la Cruz, Cristina & Rodríguez, Jose Miguel (2010). Responsabilidad social universitaria, La Coruña: Netbiblo.
- De la Cuesta, Marta; Valor, Carmen & Kreisler, Isabel (2003). Promoción institucional de la responsabilidad
- social corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales, Boletín Económico de ICE, Nº2779, pp.9-20.
- De la Plaza, Saturnino (2003). Tendencias de cara al proceso actual de reforma de la educación universitaria, pp. 73-83. En Saz, J. & Gómez, J. (Coord.) Universidad…¿Para Qué?, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares España.
- De la Red, Natividad (2009). Necesidades emergentes y responsabilidad social universitaria, Revista Alternativas Cuadernos de Trabajo Social, Nº16, pp.65-76.
- De Miguel, Jesús, Caïs, Jordi & Vaquera, Elizabeth (2001). Excelencia. Calidad de las universidades españolas, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- De Pablos, Juan (2005). El Espacio Europeo de Educación Superior y las Tecnología de la información y la comunicación, pp.57-75. En Colás, P. & de Pablos, J. (coord.) La universidad en la Unión Europea. El Espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en la docencia, Málaga: Aljibe.
- De Paula, María de Fátima (2009). A formaçao universitária no Brasil: Concepçoes e influencias, Revista Avaliaçao, 14(1):71-84-Dessler, Gary(2001).Administración de personal, México D.F.: Prentice Hall.De
- Vera, Francisco (2006). La responsabilidad social corporativa y el modelo de empresa, pp. 97-107. En Vargas, Leonor (coord.) Mitos y realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar, Navarra: Thomson Civitas.
- Decisión, vol. 46, núm. 8, pp. 1247-1271.
- Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción (1998), en http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.
- Del Val, María (2003). Mujeres en la Universidad: De la Edad Media al siglo XX, pp. 17-38. En Anguita, R. (Coord.) Las mujeres en la Universidad de Valladolid, Valladolid: Publicaciones Universidad de Valladolid.
- Delgado, Susana(2005). Recursos Humanos, Madrid: Thomson Paraninfo Del Rincon, Delio; Latorre,Antonio; Arnal, Justo & Sans, Antoni (1995). Técnicas de investigación en Ciencias Sociales, Madrid: Dykinson.
- DELORS, J. Et al (1996) La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ediciones Santillana/UNESCO. Madrid.

1-158 implementación del sistema ok.indd 104 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Denman, Brian (2005). What is a University in the 21st Century?, Higher Education Management and Policy, 17(2):9-28.
- Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna (2000). Introduction, pp.1-36. En Denzin,Norman & Lincoln, Yvonna (Eds.) Handbook of qualitative research, second edition, California: Sage.
- DI TROLIO, S. (2011). La Red de RSU y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL: logros, lecciones y futuros retos.Carta de AUSJAL, 1, 34, 4-7.
- Díaz, José (2003). La investigación en la universidad y sus relaciones con la docencia, pp.205-208. En Saz, J. & Gómez, J. (Coord.) Universidad…¿Para Qué?, Alcalá de Henares: Publicaciones Universidad de Alcalá.
- DIDRIKSON, A. (2001) La universidad Innovadora. Colección Respuestas N° 14, Ediciones IESAL/UNESCO-Caracas
- Díez de Castro, José (2009). Buen Gobierno, organización empresarial y responsabilidad social, pp. 79-90. En Pérez, Elena (Coord.) Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social de las Empresas, Madrid: Marcial Pons.
- Dolan, Simon(2003). La gestión de los recursos humnos, Madrid: Mc Graw HIll.Dominguez, Rafael (2008). La responsabilidad social global empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza, Revista del Ministerio del Trabajo e Inmigración Nº76, pp. 59-93. [Acceso: 22 de agosto 2009] http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/76/est03.pdf
- DOMINELLI, L.D.(1996), Deprofessinalizing social work: Anti-oppresive practice competencies and post- modernism. British Journal of Social Work. 26:153-175.
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications, Academy of Management Review, 20(1):65-91.
- Donnelly, James, Gibson, James, Ivancevich, John (1995). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Mexico D.F. Irwin. Druker, Peter (1995). La Sociedad POscapitalista, Barcelona: Apóstrofe.
- DOWNEY (2004). "Sustainability takes time". International Journal of Sustainability in Higher Education, pp.81-90.
- Drucker, Peter (1984). The new meaning of corporate social responsibility, California Management Review, 26(2):53-63.
- Duart, Josep; Gil, Marc; Pujol, María & Castaño, Jonatan (2008). La Universidad en la sociedad red. Usos de internet en Educación Superior, Barcelona: Ariel.
- Durán, Juan José (2006). Economic and social responsibility of the multinational enterprise, pp. 379-392. En Del Val, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century, Alcalá de Henares: Publicaciones Universidad de Alcalá.
- Durkheim, Émile (1975). Educación y sociología, Barcelona: Península.
- Duverger, Maurice (1971). Métodos de las Ciencias Sociales, Barcelona: Ariel.
- Echeverría, Javier (2004). El Ethos de la ciencia a partir de Merton, pp. 31-55. En Valero, Jesús (Coord.) Sociología de la ciencia, Madrid: EDAF.
- Eguidazu, Santiago (1999). Creación de valor y Gobierno de la empresa, Barcelona: Gestión 2000.
- ELKINGTON (2006). Governance for Sustainability. Corporate Governance. Vol. 14, Nº 6.

1-158 implementación del sistema ok.indd 105 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Elkington, John (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, Oxford: Capstone.
- Elton, Lewis (2008). El saber y el vínculo entre la investigación y la docencia, pp. 145-158. En Barnett, R. (Ed.) Para una transformación de la universidad. Nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia, Barcelona: Octaedro.
- Enguita, Mariano (1999). El marxismo y la educación: un balance, pp.33-49. En Enguita, M. (Ed.) Sociología de la Educación, Barcelona: Ariel.
- Equipo Coordinador Universidad: Construye País, 2004, Observando la responsabilidad social universitaria, http://www.redivu.org/docs/publicaciones/Proyecto_Universidad_Construye_Pais_OBSERVANDO.pdf
- ESCOTET, M. A. (2004) "Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva". Conferencia inédita en el pontificio Ateneo Antoniano, Roma.
- ESTUDIO (2009). Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35. Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas /UGT.
- Etcheverry, Raúl (2005). Corporate Social Responsibility, Penn State International Law Review, 23(3):493- 505.
- Etzkowitz, Henry (2003). Innovación en la innovación. La triple hélice de las relaciones entre la Universidad, la Industria y el Gobierno, pp.79-107. En Vilalta, J. & Pallejà, E. (eds.) Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento vol.1, Barcelona: Diputació Barcelona & Universitat Politécnica de Catalunya.
- European Multistakeholder Forum (2004). Final results and recommendations. [Acceso: 26 de enero 2009] http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_forum.htm
- Fahey, Liam & Wokutch, Richard (1983). Business and society exchange: A framework for analysis, California Management Review, 25(4):128-142.
- Falçao, Humberto & Fontes, Joaquim (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional, Revista Reforma y Democracia Nº 15 Octubre. [Acceso: 28 de enero2009]http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/analisispp/Falcao%20y%20Fontes%20Filho.pdf/Fernandes/Manuel & Larrinaga, Carlos (2007). Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia. En Responsabilidad Social Corporativa de ACCID Contabilidad y Dirección, Barcelona: España.
- FASSIN, VAN ROSSEM (2009). Corporate Governance in the Debate on CSR and Ethics: Sensemaking of Social Issues in Management by Authorities and CEOs. Corporate Governance: An International Review. Vol. 17, nº 5. pp. 573–593.
- Fernández Esquinas, Manuel (2006). La sociología aplicada, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), 115:11-39.
- Fernández López, S., Otero González, L. y Rofeiro Pazos, D. Las patentes universitarias: un motor de emprendimiento, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/emprendimiento.pdf
- Fernández, Mercedes (2004). Sociología de la Educación, pp.1375-1377. En Uña, Octavio & Hernández, Alfredo (Dir.) Diccionario de sociología, Madrid: ESIC.
- Fernández, Roberto (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa, Madrid: Thomson.

1-158 implementación del sistema ok.indd 106 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Ferrary, Michel (2005). A stakeholder perspective of human resource management, pp. 104-124. En Bonnafous-Boucher, M. & Pesqueux, Y. Stakeholder Theory. A European perspective, New York: Palgrave-Macmillan.
- FERRER LLOP, J. (2004B) "Los Retos de cambio en las universidades". En la inauguración del 7º Seminario para equipos rectorales de la CUDU, UPC.
- Finkel, Lucila; Parra, Pilar & Baer, Alejandro (2008). La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite, pp.127-154. En Gordo, Ángel & Serrano, Araceli (Coord.) Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social, Madrid: Pearson.
- Flyvbjerg, Bent (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), 106:33-62.
- Forética (2008). Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable Norma SGE21:2008. [Acceso: 28 de mayo de 2010] http://www.sge21.foretica.es/recursos/doc/Home/18405_26262008181329.pdf
- Foro de los Consejos Sociales de las universidades andaluzas (2009): "Responsabilidad social del sistema universitario andaluz. Síntesis del informe de la memoria del proyecto", Disponible en:<http://www.consejosandalucia.org/documentos/libro_completo.pdf> [01 de julio de 2013]
- Foro de los Consejos Sociales de las universidades andaluzas (2011): "La Comunidad Universitaria andaluza ante la responsabilidad social: un estudio de opinión", Disponible en: <http://rsuniversitaria.org.mialias.net/web/images/stories/libro/InfFOROSMod2.pdf>[01 de julio de 2013]
- FORRANT, PYLE (2002). Globalization, Universities and Sustainable human Development. Society for International Development. SAGE Publications.Vol. 45, nº 3, pp. 102–106.
- Franco, C.. Responsabilidad social empresarial. http://www.interamericanusa.com/articulos/Gob-Corp- Adm/Responsabilidad%20Social%20Carolina%20Franco[1].pdf
- Frederick, William (1994). From CSR1 to CSR2. The maturing of business and society thought, Business and Society, 33(2):150-164.
- Frederick, William (2005). Business and society, pp. 54-56. En Werhane, P. & Freeman, R.E. (Ed.) The Blackwell encyclopedia of management vol. II, Oxford: Blackwell.
- Freeman, R. Edward & Gilbert, Daniel (1992). Business, ethics and society: A critical agenda, Business and Society, 31(1):9-17.
- Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A stakeholder approach, Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. Edward (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions, Business Ethics Quarterly, 4(4):409-421.
- Freeman, R. Edward (2005). Stakeholder Theory, pp.496-500. En Werhane, P. & Freeman, R.E. (Ed.) The Blackwell encyclopedia of management, vol. II Business Ethics, Oxford: Blackwell Publishing.
- Friedman, Milton (1970). The social responsibility of the business is to increase its profits, The New York Times Magazine, September 13, pp.32-33, 22, 126. [Acceso: 25de mayo de 2010] http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf.Firedman, Milton (1996).Capitalismo y Libertad, Madrid: RIALP.
- Frijhoff, Willem (1999). Modelos, pp. 45-112. En De Ridder, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa, vol.II Las Universidades en la Europa moderna temprana (1500-1800), Bilbao: Editorial de la Universidad del País Vasco.

1-158 implementación del sistema ok.indd 107 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- FRYNAS (2008). Corporate Social Responsibility and International Development: Critical Assessment. Corporate Governance. Vol, 16, Nº 4.
- Fuentes García, Fernando, Veróz, Ricardo & Saco de Larriva, Francisco (2006). La responsabilidad social corporativa en la gestión de recursos humanos, pp. 137- 178. En Vargas, Leonor (Coord.) Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: Un enfoque multidisciplinar, Navarra: Thomson Civitas.
- Fundación BBVA (2010). Estudio internacional sobre estudiantes universitarios de seis países europeos. [Acceso: 06 de junio de 2011] http://www.fbbva.es/TLFU/dat/resultados_universitarios_2010.pdf
- Fundación Conocimiento y Desarrollo (2009). Informe C y D. [Acceso: 04 de julio de 2010] http://www.fundacioncyd.org/wps/portal/WebPublica/General?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/WebCorporativa_es/webfcyd_es/InformeCYD/informeCYD2009/Fundación Europea Sociedad y Educación (2008). El papel de las universidades en la actual sociedad europea, pp. 113-124. En Michavila, F. La Universidad, corazón de Europa, Madrid: Tecnos.
- Gaete Quezada, R. La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España.
- GAETE, R. (2010). Responsabilidad social universitaria, necesidades sociales emergentes y calidad de vida de los ciudadanos. Argos, vol. 28: (57), pp. 191-216.
- Gaete, Ricardo (2008a). La responsabilidad social universitaria en el modelo de apertura de sedes regionales: el caso de la ciudad de Antofagasta, Perfiles Educativos, 30(120):94-127. [Acceso: 19 de mayo de 2010] http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0185-269820080002&lng=es&nrm=iso
- Gaete, Ricardo (2008b). Aplicaciones de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública, Revista Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, 11:35-61. [Acceso: 19 de mayo de2010] http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1851- 372720080002&lng=es&nrm=iso
- Gaete, Ricardo (2010). Discursos de responsabilidad social universitaria: el caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores, Perfiles Educativos, 32(128):27-54. [Acceso: 19 de mayo de 2010] http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v32n128/v32n128a3.pdf
- Gaete, Ricardo (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España, Revista de Educación, Nº 355, pp.109-133. [Acceso: 01 de mayo de 2011] http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf
- Gallagher, Scott (2005). A strategic response to Friedman's critique of business ethics, The Journal of business strategy, 26(6):55-60.
- Gallego, J. Andrés (2003). Los orígenes históricos de la actual situación universitaria, pp.27-39. En Saz,J. & Gómez, J. (Coord.) "Universidad…¿Para Qué?, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henare: España.
- Ganga, Francisco (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno, Revista Venezolana de Gerencia, 10(30):213-246. [Acceso: 24 de junio 2009] http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v10n30/art04.pdf
- García Roca, Joaquín (2004). Políticas y Programas de Participación Social, Madrid: Síntesis.
- García Turza, Javier (2002). El desarrollo de la cultura europea, pp.527-552. En Álvarez, V. (Coord.) Historia universal de la Edad Media, Barcelona: Ariel.

1-158 implementación del sistema ok.indd 108 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- García, Antonio (1994). Universidad y Sociedad en la Edad Media española, pp.147-157. En Aguadé, Santiago (Coord.) Universidad, cultura y sociedad en la Edad Media, Alcalá de Henares: Publicaciones Universidad de Alcalá de Henares.
- García, Enrique (2003). El nacimiento de las universidades. Reflexiones acerca del Cardenal Cisneros y la Universidad de Alcalá, pp.41-54. En Saz, J. & Gómez,J. (Coord.) Universidad… ¿Para Qué?, Alcalá de Henares: PublicacionesUniversidad de Alcalá de Henares.
- García, María Antonia (2006). Los recursos necesarios para la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior, pp. 49-59. En Toledo, F., Alcón, E. &Michavila, F. (Ed.) Universidad y Economía en Europa, Madrid: Tecnos.Garía de Cortázar, José & Sesma, José Ángel (2008). Manual de historiamedieval, Madrid: Alianza.
- GARDE, R., et. al. (2011). La Divulgación online de Responsabilidad Social Universitaria. Un Estudio Comparativo en las Universidades Públicas y Privadas Estadounidenses. Ponencia presentada en el XVI Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 21 al 23 de septiembre. Universidad de Granada. Granada: España.
- GARGANTINI, D. (2011). Proceso de institucionalización del enfoque de RSU en universidades de América Latina-Políticas e indicadores de RSU en AUSJAL. Ponencia presentada en las III Jornadas de Responsabilidad Social Universitaria. 24 y 25 de mayo. Universidad Zaragoza. Zaragoza: España.
- Garriga y Melé (2004), citado por Ricardo Gaete Quezada, en La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España, Revista de Educación,355. Mayo-agosto 2011, pp. 109-133 Fecha de entrada: 01-10-2010 Fecha de aceptación: 20-12-2010, http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf
- Garriga y Melé (2004), citado por Ricardo Gaete Quezada, La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España, Revista de Educación,355. Mayo-agosto 2011, pp. 109-133 Fecha de entrada: 01-10-2010 Fecha de aceptación: 20-12-2010, http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pd
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Business Ethics, 53(1-2), 51-71.
- Garriga, Elisabet & Melé, Domènec (2004). Corporate social responsibility theories:mapping the territory, Business Ethics, 53(1-2):51-71.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Barcelona: Pomares-Corredor.
- Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman; Simon; Scott,Peter & Trow, Martin (1997). La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas,Barcelona: Pomares-Corredor.
- Gieysztor, Aleksander (1994). Administración y recursos, pp.121-162. En DeRidder-Symoens, H. (Ed.) "Historia de la Universidad en Europa" vol. I "LasUniversidades en la Edad Media", Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Giner de los Ríos, Francisco (2001). La Universidad Española, Madrid: Civitas.630
- Giner, Salvador; Lamo de Espinoza, Emilio & Torres, Cristóbal (1998). Diccionario de Sociología, Madrid: Alianza.

1-158 implementación del sistema ok.indd 109 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Gisbert, Ramón (2002). La empresa: Naturaleza, Clases, Entorno y Competencia, Barcelona: Octaedro.
- Glaser, Barney & Strauss, Anselm (2006). The discovery of Grounded Theory.Strategies for qualitative analysis, New Jersey: Aldine Transaction. Global Compact (2008). A global initiative- A global agenda, Naciones Unidas, Documento de Internet. [Acceso: 21 noviembre 2009]http://www.unprme.org/resource- docs/PRMEBrochureFINALlowres.pdf
- Global Compact (2007). Principios para una educación responsable en gestión,Naciones Unidas, Documento de Internet. [Acceso: 21 noviembre 2009] http://www.unprme.org/resourcedocs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf
- Global University Network for Innovation (GUNI) (2008). La educación superior en elmundo 3. Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social, Barcelona: Mundi Prensa.
- Global University Network for Innovation (GUNI) (2009). La educación superior entiempos de cambio. Nuevas dinámicas para la responsabilidad social, Barcelona: Mundi Prensa.
- Gómez-Mejía, Luis (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Prentice Hall.
- González Blasco, Pedro (2004). Sociología de la ciencia, pp.1364-1366. En Uña,Octavio & Hernández, Alfredo (Dir.) Diccionario de sociología, Madrid: ESIC.
- González de la Fe, Teresa & Sánchez, Jesús (1988). Las sociologías del conocimiento científico, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), Nº43, pp.75-124.
- González Hernández, Juan Carlos; Martos, M.; de Magalhaes, C. & Zelaya, L. (2010). Responsabilidad social en la universidad: experiencias y modelos, pp. 189-232. En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coords.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo. 631
- González Ramírez, Teresa (2005). El Espacio Europeo de Educación Superior: unanueva oportunidad para la universidad, pp.27-55. En Colás, P. & de Pablos, J. (coord.) La universidad en la Unión Europea. El Espacio Europeo de EducaciónSuperior y su impacto en la docencia, Málaga: Aljibe.
- González, Elsa (2000). Consecuencialismo y de ontologismo para una ética empresarial: Una mirada desde la teoría de los stakeholders, Ponencia presentada en el Second ISBEE World Congress Business Economics andEthics, Sao Paulo Brasil. [Acceso: 28 de enero 209] http://www.nd.edu/~isbee/papers/Gonzalez.doc
- González, O., Fontaneda, I., Camino, M., & Antón, A. (2010): "La responsabilidad social en las universidades españolas", Grupo de Investigación Ingeniería y Gestión Responsable. Departamento de Ingeniería Civil– Universidad de Burgos, en: <http://rsuniversitaria.org.mialias.net/web/images/stories/RSU_libro_nuevo.pdf> [21 de mayo de 2013]
- Gordo, Ángel & Serrano, Araceli (Coord.)(2008). Estrategias y prácticas cualitativasde investigación social, Madrid: Pearson.
- Graafland, J. J., B. Van de Ven y N. Stoffele (2003), "Strategies and instruments for organising CSR by samll an large business in the Netherlands", en Journal of Business Ethics, vol. 47, núm. 1, pp. 45-60.
- Grant, Colin (1991). Friedman fallacies, Journal of Business Ethics, 10(12):907-914. Gronski, Robert & Pigg, Kenneth (2000). University and community collaboration.Experiential Learning in Human Services, The American Behavioral Scientist, 43(5):781-792.
- Gronski, R. & Pigg, K. (2000). University and community collaboration. Experiential Learning in Human Services. The American Behavioral Scientist, 43(5), 781-792.

1-158 implementación del sistema ok.indd 110 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Guillén, Manuel (2006). Ética en las organizaciones: Construyendo confianza,Madrid: Pearson Prentice Hall.
- GUNI (2006) La educación superior en el mundo 2006. La financiación de las universidades. Ediciones Mundi-prensa, Madrid.
- Guthrie, Doug & Durand, Rodolphe (2008). Social issues in the study ofmanagement, European Management Review, 5(3):137-149.
- Gutiérrez Pequeño, José Miguel (2008). La educación y los medios decomunicación social. De la aldea global a la galaxia Internet, Tabanque RevistaPedagógica, Nº21, pp. 223-238.
- Hacia una definición común de la responsabilidad social universitaria en Colombia, http://www.universidades-responsables.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/08/HACIA-UNA- DEFINICIÓN-COMÚN-DE-LA-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-UNIVERSITARIA-EN-COLOMBIA.pdf
- Hammerstein, Notker (1999). La Ilustración, pp. 669-688. En de Ridder, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa, vol. II, Bilbao: Editorial de la Universidaddel País Vasco.
- Hansen, Ursula (2006). Universities as academic service providers. Tenpropositions for a more efficient university management, pp. 827-834. En DelVal, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) Economy, entrepreneurship, scienceand society in the XXI century, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- HARGREAVES (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. European Journal of Education,Vol. 42, No. 2. pp. 223-233.
- Haug, Guy (2006). Pluralidad e intereses compartidos de las universidadeseuropeas, pp. 35-48. En Toledo, F., Alcón, E. & Michavila, F. (Ed.) Universidady Economía en Europa, Madrid: Tecnos.
- Hax, Herbert (2006). The role of entrepreneurial ethics in a market economy, pp.393-404. En Del Val, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) Economy,entrepreneurship, science and society in the XXI century, Alcalá de HenaresUniversidad de Alcalá.
- HEARN, HOLDSWORTH (2002). The societally responsive university: public ideals, organisational realities, and the possibility of engagement. Tertiary Education and Management, nº 8. pp. 127–144.
- Hernández, Fernando (2010). La declaración de Bolonia, ¿oportunidad o problema?, Cuadernos de Pedagogía, Nº 403, pp. 24-pp. 21-54. En Iglesias de Ussel, J. & Trinidad Requena, A. (Coord.) Leer la Sociedad. Unaintroducción a la sociología general, Madrid: Tecnos.632
- Hernández, R. S., C. C. Fernández, y P. L. Baptista. 1994. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill.
- Herrerías Aristi, E. 2011, La responsabilidad social en las empresas, http://www.fca.unam.mx/capitulos/Unidad4.pdf
- Hervani, A. & Helms, M. (2004). Increasing creativity in economics: The service learning project. Journal of Education for Business, 79(5), 267-274.
- Hervani, Aref & Helms, Marilyn (2004). Increasing creativity in economics: Theservice learning project, Journal of Education for Business, 79(5):267-274.
- Hierro, Santiago & Zabaleta, Marta (2009). Buen Gobierno de la PYME y de laempresa familiar en la Unión Europea, pp. 229-259. En Pérez, Elena (Coord.)Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social de las Empresas, Madrid: Marcial Pons.

1-158 implementación del sistema ok.indd 111 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Hill, R. (2004). The socially responsible university: Talking the talk while walking the walk in the college of business. Journal of Academic Ethics, 2(1), 89-100.
- Hill, Ronald Paul & Cassill, Deby Lee (2004). The naturological view of thecorporation and its social responsibility: an extension of the Frederick model ofcorporation-community relationships, Business and Society Review,109(3):281-296.
- Hill, Ronald Paul (2004). The socially responsible university: Talking the talk whilewalking the walk in the college of business, Journal of Academic Ethics,2(1):89-100.
- Husted, Bryan (2000). A contingency theory of corporate social performance,Business and Society, 39(1):24-48.
- Hutchins, Robert (1968). La universidad de Utopía, Buenos Aires: Universitaria.
- Ibáñez, Jesús (1996). Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tresperspectivas, pp.51-85. En García Ferrando, Manuel; Ibáñez, Jesús & Alvira,Francisco (Comp.) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas deinvestigación, Madrid: Alianza.
- Ibáñez, Jesús (2003). Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica ycrítica, Madrid: Siglo XXI.
- Institute for Higher Education Policy (1998). Reaping the benefits defining the publicand private value of going to college, Washington DC.
- Iranzo, Juan Manuel & Blanco, José Rubén (1999). Sociología del conocimientocientífico, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- ISO 26000 Responsabilidad Social, Descubriendo ISO 26000, http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- Iyanga, Augusto (2000). Historia de la Universidad en Europa, Valencia:Universidad de Valencia.
- IZAGA, LIZCANO, NIETO (2005). La profesión contable frente a la sostenibilidad. XIII Congreso AECA "Armonización y Gobierno de la Diversidad".
- JAMALI, SAFIEDDINE, RABBATH (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. CG AND CSR SYNERGIES AND INTERRELATIONSHIPS. Vol. 16, Nº 5.
- Jarvis, Peter (2006). Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global, Madrid: Narcea.
- Jiménez, Juan; Sánchez, José & Montero, Roberto (2003). Educación Superior y empleo: La situación de los jóvenes titulados en Europa. La encuesta CHEERS, Granada: Universidad de Granada.
- Jiménez, M. (2002): "La Universidad Construye País. Corporación Participa", Ponencia presentada en
- Seminario realizado en la ciudad de Valparaíso, Chile. Disponible en: <http://participa.cl/wp- content/uploads/2007/05/la-universidad-construye-pais.pdf> [08 de mayo de 2013]
- Johnston, Andy & Yelland, Richard (2008). Visión de la OCDE del rol quedesempeña la educación superior para el desarrollo humano y social, pp. xlvixlviii.En Global University Network for Innovation (GUNI) La educación superioren el mundo 3. Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano ysocial, Barcelona: Mundi Prensa.
- Jones, Marc (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the socialresponsibility. Concept and Discourse, Business and Society, 35(1):7-41.

1-158 implementación del sistema ok.indd 112 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Jones, Thomas (1983). An integrating framework for research in business andsociety: A step toward the elusive paradigm, The Academy of ManagementReview, 8(4):559-564.
- Jongbloed, Ben & Goedegebuure, Leo, (2003). De la universidad emprendedora a la universidad stakeholder, pp.153-177. En Viralta, J. & Pallejá, E. (Eds.)Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento, vol.1,Barcelona: Diputació de Barcelona – Universitat Politécnica de Catalunya.
- JONKER, NIJHOF (2006). Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR. Corporate Governance. Vol. 14, Nº 5.
- Kast, Fremont, Rosenzweig, James (1999). Administración en las Organizaciones,México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kaye, Beverly & Jordan-Evans, Sharon (2001). Retaining key employees, PublicManagement Review, 83(1):6-11.
- Kivinen, Osmo & Poikus, Petri (2006). Privileges of Universitas Magistrorum etScolarium and their justification in charters of foundation from the 13th to the 21stcenturies, Journal of Higher Education, 52:185-213Kliksberg, Bernardo (2009). Responsabilidad social corporativa en tiempos de crisis, Harvard Deusto Business Review, Nº180, Junio, pp.38-45.
- Kliksberg, B. Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradojal: el rol de la universidad, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43. (Feb. 2009). Caracas, http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero- 2009-1/kliksberg
- Kliksberg, Bernardo (2009b). Los desafíos éticos en un mundo paradojal: el rol de la universidad, Revista del CLAD Reforma y Democracia, 43. [Acceso: 02 de abril del 2010] http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reformademocracia/articulos/043-febrero- 2009-1/kliksberg
- Kochan, Thomas & Rubenstein, Saul (2000). Toward a stakeholder theory of thefirm: The Saturn partnership, Organization Science, 11(4):367-386.
- Krippendorff, Klaus (1990). Metodología de análisis de contenido, Barcelona:Paidós.
- Kuhn, Thomas (1994). La estructura de las revoluciones científicas, Madrid: Fondode Cultura Económica.
- LABONTÈ-ROSET: La formazione al Servizio Sociale in Europa e il processo di Bologna.; European Network for quality assurance for Social professions (ENQASP) (Traduzione a cura della prof.ssa Elena Campari).
- Lafuente, Alberto et al. (2003), "Responsabilidad social corporativa y políticas públicas", Documento de trabajo 3/2003, Fundación Alternativas.
- Lamo de Espinosa, Emilio, González, José María & Torres, Cristóbal (1994). Lasociología del conocimiento y la ciencia, Madrid: Alianza.
- Lang. 2006. Fundamentos e Historia de la Responsabilidad Empresarial. Disponible en Internet:http://es.scribd.com/doc/37199321/Fundamentos-e-historia-de-la-RSE.
- Larran, M, A. López, J. Herrera y F. J. Andrades (2010), "El gap entre expectativas de stakeholders y estrategias: el caso de las universidades públicas españolas", en Comunicación presentada en el XVIII Congreso de eben España. Teoría Superior de Stakeholders.

1-158 implementación del sistema ok.indd 113 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Larrán, Manuel & López, Antonio (2010). Una propuesta de memoria desostenibilidad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos deinterés, pp.99-124. En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M.(Coords.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo.634Latorre, Ángel (1964). Universidad y Sociedad, Barcelona: Ariel.
- Laursen, Keld & Foss, Nicolai (2003). New human resource management practices,complementaries and the impact on innovation performance, CambridgeJournal of Economics, 7(2):243-263.
- Lee, Dwight & McKenzie. Richard (1994). Corporate failure as a means to corporateresponsibility, Business Ethics, 13(12):969-978.
- Lee, Min-dong Paul (2008). A review of the theories of corporate socialresponsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal ofManagement Reviews, 10(1):53-73.
- Liedman, Sven-Eric (1996). A la búsqueda de Isis: Educación general en Alemaniay Suecia, pp.84-118. En Rothblatt, S. & Wittrock, B. (Comp.) La Universidadeuropea y americana desde 1800. Las tres transformaciones de la Universidad,Barcelona: Pomares – Corredor.
- Litzinger, William & Schaefer, Thomas (1987). Business ethics bogeyman: Theperpetual paradox, Business Horizons, 30(2):16-21.
- Lizcano, José (2006). Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa, RevistaPartida Doble, Nº182, Noviembre, pp. 20 a 35. [Acceso: 22 de enero de 2009] http://www.aeca.es/comisiones/rsc/partidadoble_buen_gobierno.pdf?idArt=37022&action=ver
- Lobkowicz, Nikolaus (1987). El proyecto universitario en Centroeuropa: Hacia elsiglo XXI, pp. 29-43. En Universidad de Deusto (Ed.) Universidad y Sociedad,Bilbao.
- López Doblas, Juan (2005). Herramientas para el trabajo sociológico, pp.57-90. EnIglesias de Ussel, J. & Trinidad Requena, A. (Coord.) Leer la Sociedad. Unaintroducción a la sociología general, Madrid: Tecnos.
- LÓPEZ SEGRERA, F (2001) Globalización Y EDUCACión superior en América latina y el Caribe. Colección Respuestas N° 18. Ediciones IESALC/UNESCO- Caracas.
- López Segrera, Francisco (2007). Educación Superior Internacional Comparada,Global University Network for Innovation (GUNI). [Acceso: 25 de julio de 2010] http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Lopez.pdf Lozano, Josep (2009). La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible, Madrid: Trotta.
- López, Abel (2007). Censura en la universidad medieval, Revista Historia Crítica,Nº 34, Jul-Dic., pp. 232-247. [Acceso: 28 de junio 2009]http://www.scielo.org.co/pdf/rhc/n34/n34a11.pdf
- López, Juan Antonio & Lorenzo-Martín, Manuel (2009). Universidades populares en España y su relación con la universidad suramericana, Revista Educación yEducadores, 12(1):153-167.
- López, Juan Antonio (2008). Las universidades populares españolas: unacercamiento a Europa y Sudamérica, Oviedo: Davinci.
- LORENZ, W. (2001). Social Work in Europe – Portrait of a diverse professional group. In
- Los Diez Principios del Pacto Mundial, http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html
- Lozano, J. (1999). Ética y empresa. Madrid: Trotta. — (2009). La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible. Madrid: Trotta.

1-158 implementación del sistema ok.indd 114 29/01/2018 4:20:57 p. m.

- Lozano, Josep (1999). Ética y empresa, Madrid: Trotta.
- Lozano, Josep; Albareda, Laura & Arenas, Daniel (2007). Tras las RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores, Instituto de Innovación Social ESADE, Barcelona: Granica.
- Lozano, Josep; Albareda, Laura; Ysa, Tamyko; Roscher, Heike & Marcuccio, Manila (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticaspúblicas más allá de la regulación y la voluntariedad, Barcelona: Granica.
- Maak, Thomas (2008). Undivided corporate responsibility: Towards a theory ofcorporate integrity, Business Ethics, 82(2):353-368.
- MACKENZIE (2007). Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: the case for a change of emphasis. Boards, incentives and Corporate Social Responsibility. Vol. 15, Nº 5.
- MACLAGAN (1999). Corporate social responsibility as a participative process. Business Ethics: A European Review. Blackwell Publishers Ltd.
- Madrid, Juana (1994). Las Universidades Populares y la educación de adultos,Revista Pedagogía Social, Nº 9, pp.107-114.
- Maignan, Isabelle; Ferrell, O.C. & Tomas, G. (1999). Corporate citizenship: culturalantecedents and business benefits, Journal of Academy of Marketing Science,27 (4):455-469.
- Mairate, Andrea (2003). La evaluación de los Fondos Estructurales: Aspectosmetodológicos y teóricos, pp. 43-75. En Ogando, Olga & Miranda, Belén (coord.) Evaluación de programas e iniciativas comunitarias: experiencias,nuevas orientaciones y buenas prácticas, Vallidolid: Instituto de EstudiosEuropeos, Universidad de Valladolid.
- MAON, LINDGREEN, SWAEN (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. Journal of Business Ethics. Vol. 87. pp. 71–89.
- Marcuello, Carmen (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas,Ekonomiaz, Nº 65, pp.208-227.
- Marens, Richard (2004). Wobbling on a one-legged stool: The decline of Americanpluralism and the academic treatment of corporate social responsibility, Journalof Academic Ethics, vol.2, pp.63-87.
- Marens, Richard (2008). Recovering the past: reviving the legacy of the earlyscholars of corporate social responsibility, Journal of Management History,14(1): 55-72.
- Marín, Francisco (2008). Responsabilidad social corporativa y comunicación, Madrid: Fragua.
- Maristany, Jaime (2000). Administración de Recursos Humanos, Buenos Aires: Prentice Hall.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Business Ethics, 44(2/3), 95-105.
- Marrewijk, Marcel van (2003). Concepts and definitions of CSR and corporatesustainability: Between agency and communion, Business Ethics, 44(2/3):95-105.
- Martí Noguera, J. J. ; l Martí-Vilar, M. Puerta Lopera, I. C. , Hacia un modelo de neuro-responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano, International Journal of Psychological Research, 2011. Vol. 4. No. 1. ISSN impresa (printed) 2011-2084 , http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/24/496

1-158 implementación del sistema ok.indd 115 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- MARTÍN, E. (2011). Memoria RSU de la Universidad de Zaragoza. Ponencia presentada en las III Jornadas Responsabilidad Social Universitaria. Universidad de Zaragoza. 24 y 25 de Mayo. Zaragoza – España.
- Martín, José Luis (1994). Ambiente científico de la Universidad de Salamanca, pp.83-103. En Aguadé, Santiago (Coord.) Universidad, cultura y sociedad en laEdad Media, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. 636
- Martínez, M. (2008). Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos. En M. Martínez (Ed.), Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades (pp. 11-26). Barcelona: Octaedro.
- Martínez, Miquel (2008). Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos, pp.11-26. En Martínez, Miquel (Ed.) Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades, Barcelona: Octaedro.
- Martínez, Rafael (2003). La inserción laboral de los universitarios a través de las prácticas en empresas, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), Nº 101, pp. 229-254.
- Martínez, Roberto (1995). Redes Sociales. Más allá del individualismo y del comunitarismo. En Dabas, E. & Najmanovich, D. (Comp.) Redes. El lenguajede los vínculos: Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil, Buenos Aires: Paidós.
- Martins, C. M. 2010, Liderazgo transformacional y género en Organizaciones militares, http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf
- Martí-Vilar, M., Almerich, G., Cifuentes, J., Grimaldo, M., Martí, J., Merino, C., &Puerta, I. (2011): "Responsabilidad Social Universitaria: Estudio Iberoamericano sobre influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la Sociedad", en Revista Técnica Administrativa, vol.10, núm.3. Disponible en <http://www.cyta.com.ar/ta1003/v10n3a1.htm> [03 de mayo de 2013]
- MASEDA, A., y AMIANO, I. (2011). La Responsabilidad Social en la Educación Universitaria. Ponencia presentada en las III Jornadas de Responsabilidad Social Universitaria. Universidad de Zaragoza. 24 y 25 de mayo. Zaragoza – España.
- Masjuan, Josep & Troiano, Helena (2009). Incorporación de España al EspacioEuropeo de Educación Superior: el caso de una universidad catalana, Revista Calidad en la Educación, Nº31, pp.124-142. [Acceso: 02 de enero de 2011] http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionRevistaCalidad/doc/64/cse_articulo836.pdf
- Mathie, Alison & Greene, Jennifer (1997). Stakeholder participation in evaluation:How important is diversity? Evaluation and Program Planning Review, 20(3):279 – 285.
- Mathis, Robert & Jackson, John (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales, México D.F.: Thomson.
- MATOS, J. (1988). La Antropología del siglo XXI. Revista Internacional de Ciencias Sociales, XL, 2, 213- 220.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Academy of Management Journal, 33(2), 404-424.
- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2004). Corporate social responsibility education inEurope, Business Ethics, 54(4):323-337.

1-158 implementación del sistema ok.indd 116 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptualframework for a comparative understanding of corporate social responsibility,Academy of Management Journal, 33(2):404-424.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew & Chapple, Wendy (2003). Behind the mask: revealingthe true face of corporate citizenship, Business Ethics, 45(1-2):109-120.
- MATTEN, MOON (2004). 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. International Centre for Corporate Social Responsibility Nottingham University Business School Nottingham University.
- Max-Neef, Manfred (1994). Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones yalgunas reflexiones, Montevideo: Nordan Comunidad.
- McAleer, Sean (2003). Friedman's stockholder theory of corporate moralresponsibility, Teaching Business Ethics, 7(4):437-451.637
- McInnes, William (1987). El papel social de la universidad moderna, pp.231-245. En Universidad de Deusto (Ed.) Universidad y Sociedad, Bilbao.
- McVea, John & Freeman, R. Edward (2005). A names and faces approach tostakeholder management. How focusing on stakeholders as individuals canbring ethics and entrepreneurial strategy together, Journal of ManagementInquiry, March, 14(1):57-69.
- MCWILLIAMS, ABAGAIL Y D. SIEGEL (2000), "Corporatesocial responsibility and financial performance: correlation or Misspecification?", en Strategic Management Journal, vol. 21, núm. 5, pp. 603-609.
- Medina, Esteban (1982). Teorías y orientaciones de la sociología de la ciencia,Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), Nº 20, pp. 7-58.
- Medina, Esteban (1989). Conocimiento y sociología de la ciencia, Madrid: Centro deInvestigaciones Sociológicas (CIS).
- Mediosfera. Reflexiones acerca de los medios y la sociedad. 2009. Información Mediática: Compromiso con la sociedad. http://mediosfera.wordpress.com/2009/08/24/informacion-mediatica-compromiso-con-la- sociedad/
- Melé, Domènec (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías, Revista Ekonomiaz, Nº 65, pp. 50-67.
- MELLE (2007). La Responsabilidad Social dentro del Sector Público. Ekonomiaz, Nº 65, 2º cuatrimestre.
- Mendizábal, Nora (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigacióncualitativa, pp. 65-105. En Vasilachis de Gialdino, Irene (Coord.) Estrategias deinvestigación cualitativa, Barcelona: Gedisa.
- Mercadé, Anna (2007). Conciliación entre vida personal y vida laboral, pp. 61-80.En López, A. & Acereda, A. (Coord.) Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual, Madrid: Narcea.
- Mercado, Patricia (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio, Revista Estudios Gerenciales,23(102):119-135. Fecha de Acceso: 06 de Abril de 2009.http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n102/v23n102a05.pdf
- Merton, Robert K. (1977). La sociología de la ciencia, tomos I y II, Madrid: Alianza.
- Merton, Robert K. (2002). Teoría y estructura sociales, México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

1-158 implementación del sistema ok.indd 117 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Michavila, Francisco & Calvo, Benjamín (1998). La universidad española hoy Propuestas para una política universitaria, Madrid: Síntesis.
- Middlehurst, Robin (2001). University challenges: Borderless higher education,today and tomorrow, Minerva, 39(1):3-26.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010): "Estrategia Universidad 2015. El camino para la modernización de la universidad", Gobierno de España. Recuperado de:<http://www.educacion.gob.es/dctm/eu2015/2010-pdfeu2015.pdf?documentId=0901e72b801ee2a4> [21 de mayo de 2013]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011): "Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015", Gobierno de España, Secretaria General de Universidades. Disponible en:<http://www.educacion.gob.es/docroot/universidad2015/flash/eu2015-flash/document.pdf> [21 de mayo de 2013]
- Mirvis, Philip & Googins, Bradley (2006). Stages of corporate citizenship, CaliforniaManagement Review, 48 (2):104-126.
- Mitchell, Ronald, Agle, Bradley & Wood, Donna (1997). Toward a theory ofstakeholder identification and salience: defining the principle of who and whatreally counts, The Academy of Management Review, 22(4):853-886.
- Moles, Ramón (2006). ¿Universidad S.A.? Público y privado en la educación superior, Barcelona: Ariel.638
- MOLLIS (2003): "Un breve diagnóstico de las universidades argentinas: identidades alteradas". En: MOLLIS, M. (comp.): Las universidades en América Latina ¿Reformadas o Alteradas? Buenos Aires: CLACSO.
- Mondolfo, Rodolfo (1996). Universidad: pasado y presente, Buenos Aires: Eudeba. Mondy, Wayne & Noe, Robert (2005). Administración de recursos humanos, México D.F.: Pearson Prentice Hall,
- Moneva, J. M. y F. Llena (2000), "Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain", en European Accounting Review, vol. 9, núm. 1, pp. 7-29.
- Moneva, José Mariano (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias, Revista Asturiana de Economía RAE, Nº 34, pp. 43-67.
- Moneva, José Mariano (2007). ¿es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?, pp. 55-76. En Responsabilidad Social Corporativa de ACCID Contabilidad y Dirección, Barcelona.
- Moneva, José y Fernando Llena (1996), "Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en Bolsa", en Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXV, núm. 87, pp. 361-401.
- Montañés, Manuel (2009). Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa, Barcelona: UOC.
- Montoro Romero, Ricardo (1983). Universidad y paro: reflexiones críticas sobre el desempleo de licenciados universitarios, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), Nº 24, pp.89-111.
- Mora, José-Ginés (2001). Governance and management in the new university,Tertiary Education and Management, 7(2): 95-110.
- Moreno, José (2006). Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa, pp.187-223. En Leonor Vargas (2006)(coord.) Mitos y realidades de la respon-

1-158 implementación del sistema ok.indd 118 29/01/2018 4:20:58 p. m.

sabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar, Navarra: Thomson Civitas.

- MORÍN, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Morín, Edgar (2009). Sobre la reforma de la universidad, Revista Gazeta de Antropología, Nº 25 (1). [Acceso: 20 de abril de 2011]http://www.ugr.es/~pwlac/G25_00Edgar_Morin.pdf
- Morón, Juan (1996). Realidad y perspectivas de la educación de personas adultas en el ámbito de las universidades populares, Revista Pedagogía Social, Nº 13, pp.127-135.
- Morrós, Jordi & Vidal, Isabel (2005). Responsabilidad Social Corporativa, Madrid:FC.
- Morse, Janice (2003). Emerger de los datos: los procesos cognitivos del análisis en la investigación cualitativa, pp. 29-52. En Morse, Janice (Ed.) Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa, Medellín: Universidad de Antioquia.
- Moscoso, Purificación & de Moya, Félix (2010). La tarea investigadora en la Universidad española, Cuadernos de Pedagogía, Nº 403, pp. 62-65.
- MOSTOVICZ, KAKABADSE, KAKABADSE (2009). CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. Corporate Governance. Vol. 9 Nº. 4, pp. 448-460, Q Emerald Group Publishing Limited.
- Mottis, Nicolas (2008). Bologna and business education: far from a model, just aprocess for a while…, pp.93-112. En Mazza, C., Quattrone, P. & Riccaboni, A.639(Eds.) European universities in transition. Issues, models and cases, Cheltenham: Edward Elgar.
- Mulet, Juan (2006). La universidad origen de conocimiento tecnológico para lainnovación, pp. 88-100. En Todelo, F., Alcón, E. & Michavila, F. (Eds.)Universidad y economía en Europa, Madrid: Tecnos.
- Mulligan, Thomas (1986). A critique of Milton Friedman's essay The social responsibility of business is to increase its profits, Journal of Business Ethics, 5(4):265-269.Muñoz, Jacobo (2007). Introducción, pp.13-56. En Muñoz, J. (Ed.) Misión de la Universidad, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Murdoch, Jake (2003). Inputs y outputs en la educación: Una evaluación de la calidad de la educación superior europea y japonesa, pp. 49-67. En Jiménez,J. et al (Coords.) Educación Superior y empleo: La situación de los jóvenes titulados en Europa. La encuesta CHEERS, Granada: Universidad de Granada.
- Murillo, David (2007). La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde pp. 203-216. En R. Alcoberro (coord.) Ética, Economía y Empresa, Barcelona: Gedisa.
- Naciones Unidas (2010). Los diez principios del Pacto Mundial. [Acceso: 28 de mayo de 2010] http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html
- Naidoo, Rajani (2008). Las universidades y el mercado: distorsiones en la investigación y la docencia, pp. 45-56. En Barnett, R. (Ed.) Para una transformación de la universidad. Nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia, Barcelona: Octaedro.
- Nardi, Paolo (1994). Relaciones con la autoridad, pp.85-120. En De Ridder- Symoens, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa, vol.1. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Naval, Concepción (2008). Universidad y conciencia cívica. Algunas reflexiones fructíferas: service learning y campus compact, pp.57-79. En Martínez, Miquel (Ed.) Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades, Barcelona: Octaedro.
- Navarro, Gracia; Boero, P.; Jiménez, G.; Tapia, L.; Hollander, R., Escobar, A.; Baeza, M. & Espina,

1-158 implementación del sistema ok.indd 119 29/01/2018 4:20:58 p. m.

Á. (2010). Universitarios y responsabilidad social, Revista Calidad en la Educación, Nº 33, pp.102-121.

- Navarro, Pablo & Díaz, Capitolina (1994). Análisis de contenido, pp.177-224. En Delgado, Juan Manuel & Gutiérrez, Juan (Coords.) Métods y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Madrid: Síntesis.
- Neave, Guy (2001). Educación Superior: Historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea, Barcelona: Gedisa
- Neave, Guy (2002). Anything goes: or, how the accommodation of europe's universities to European integration integrates and inspiring number of contradictions, Tertiary Education and Management, 8(3):181-197.
- Neiman, Guillermo & Quaranta, Germán (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica, pp.213-237. En Vasilachis de Gialdino, Irene (Coord.) Estrategias de investigación cualitativa, Barcelona: Gedisa.
- Newman, J. (2008). Service learning as an expression of ethics. New Directions of Higher Education, 142, 17-24.
- Newman, John Henry (1946). Naturaleza y fin de la educación universitaria Madrid: EPESA.
- Newman, Julie (2008). Service learning as an expression of ethics, New Directions of Higher Education, Nº142, pp.17-24.
- Nieto Antolín, M. . 2008. La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia2008/2008_033_064.pdf
- Nieves, María (2008). Calidad académica y responsabilidad social: el aprendizaje servicio como puente entre dos culturas universitarias, pp.27-56. En Martínez, Miquel (Ed.) Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades, Barcelona: Octaedro.
- Norma ISO 26000-10, Guía de Responsabilidad Social.
- Noy, Chaim (2008). Sampling knowledge: the hermeneutics of snowball sampling in qualitative research, International Journal of Social Research Methodology, vol.11, Nº4, pp.327-344.
- NÚÑEZ, M., y ALONSO, I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. Pecvnia, 9, 157-180.
- O`DWYER (2003). Conceptions of Corporate Social Responsibility: the nature of managerial capture. Accounting Auditing and Accountability Journal. Vol. 16, Nº 4. pp. 523-577.
- Observando la Responsabilidad Social Universitaria, Año 2004. Documento de trabajo preparado por Equipo Coordinador "Universidad: Construye País". Versión Actualizada. Disponible en Internet: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/ObservandolaRSU.pdf
- OCDE (2000). Líneas Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales. [Acceso: 28 de mayo 2010.] http://www.nebrija.com/nebrija-santanderresponsabilidad-social/documentos/lineas_directrices_ocde.pdf
- Ochoa, Alejandro (2008). An interpretative systemic appraisal of corporate social responsibility and learning, Systems Research and Behavioral Science, 25(3):361-370.
- Olcese, Aldo (2005). Teoría y práctica del buen gobierno corporativo, Madrid: Marcial Pons.
- Olivé, León (2004). De la estructura normativa de la ciencia a las prácticas científicas, pp.57-80. En Valero, Jesús (Coord.) Sociología de la ciencia, Madrid: EDAF.

1-158 implementación del sistema ok.indd 120 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Ollero, Andrés (2007). ¿Qué hemos hecho con la Universidad. Cinco lustros de política educativa?, Navarra: Thomson Aranzadi.
- Onwuegbuzie, Anthony & Leech, Nancy (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies, International Journal of Social Research Methodology, vol.8, Nº5, pp. 375-387.
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt y Sara L. Rynes (2003), "Corporate social and financial performance:a meta-analysis", en Organization Studies, núm. 24, pp. 403-441.
- Ortega y Gasset (2007). Misión de la Universidad, edición de Jacobo Muñoz, Madrid: Biblioteca Nueva.
- ORTEGA, S. (2007). La Nueva E-Universidad. Estrategias de Comunicación en los portales universitarios. FISEC-Estrategias, III, 6, 19-34.
- Ortí, Alfonso (1996). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, pp.189-221. En García Ferrando, Manuel; Ibáñez, Jesús & Alvira, Francisco (Comp.) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Madrid: Alianza.
- Ostas, Daniel (2001). Deconstructing corporate social responsibility: insights from legal and economic theory, American Business Law Journal, 38(2):261-299.
- Parra Luna, Francisco (2003). La universidad transformacional. La medida de su calidad y eficiencia, Madrid: Biblioteca Nueva.
- PAYNE, M(2001). Social work education: International standards. In (Ed) Hessele, S. International standadsr setting of social work education. Stockholm University; Stockolm Studies of Social Work.
- Pearce II, John & Doh, Jonathan (2005). The high impact of collaborative social initiatives, Sloan Management Review, 46(3):30-39.
- Pedersen, Olaf (1999). Tradición e Innovación, pp. 483-523. En De Ridder-Symoens, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa vol. II, Bilbao: Universidad del País Vasco.
- PEINADO-VARA (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America. Inter-American Development Bank, USA. JCC 21, Greenleaf Publishing.
- Peloza, John & Falkenberg, Loren (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives, California Management Review, 51(3):95-113.
- Peña, J. Vicente (2000). Clases sociales y educación, pp. 65-82. En Fermoso, P. & Pont, J. (Eds.) Sociología de la educación, Valencia: NAU llibres.
- Perelló, Salvador (2009). Metodología de la investigación social, Madrid: Dykinson.
- Pérez Lindo, Augusto (2007). La evaluación y la universidad como objeto de estudio, Avaliaçao, 12(4):583- 596.
- Pérez, Alfredo (1993). Prólogo, pp. 9-12. En De la Parra, R., López, M. & Moro, Mª.(Coords.) Universidad y sociedad: los consejos sociales, Madrid: Fundación Formación y Tecnología - Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Pérez, Elena (2009) (Coord.). Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social de las Empresas, Madrid: Marcial Pons.
- Pérez, Francisco & Peiró, José (1997). Gobierno de la universidad: un diseño alternativo, pp. 105-128. En Fundación Universidad - Empresa & Consejo de Universidades Órganos de Gobierno de la Universidad, Castilla-La Mancha: Forum universidad-empresa.

1-158 implementación del sistema ok.indd 121 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Pérez-Díaz, Víctor & Rodríguez, Juan Carlos (2001). Educación Superior y futuro de España, Madrid: Fundación Santillana.
- Peters, Mark & Olssen, Mark (2008). Conocimiento útil: redefinición de la investigación y la enseñanza en la economía del conocimiento, pp. 57-74. En Barnett, R. (Ed.) Para una transformación de la universidad. Nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia, Barcelona: Octaedro.
- Piattini, Mario & Mengual, Laura (2008). Universidad Digital 2010, pp. 5-27. En Laviña, J. & Mengual, L. (Coord.) Libro Blanco de la Universidad Digital 2010, Madrid: Ariel.
- Pinkton, Tammie & Carroll, Archie (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S., Journal of Business Ethics, 13(3):157-169.
- Pinkton, Tammie & Carroll, Archie (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?, Journal of Business Ethics, 15(2):199-206.
- Piñuel, José Luis (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, Estudios de Sociolingüística, 3(1):1-42.
- Pirson, Michael & Malhotra, Deepak (2008). Unconventional insights for managing stakeholder trust, Sloan Management Review, 49(4):42-50.
- Plan Estratégico 2007-2011 Universidad de Magallanes. Disponible en Internet: Proyecto Educativo Universidad de Magallanes, Año 2010. www.umag.cl/descargar.php?archivo=vrac/proyecto_educativo...pdf
- Ponce, José Miguel (2003). Algunos objetivos formativos ante los retos que la sociedad exige, pp.157-171. En Saz, J. & Gómez, J. (Coord.) Universidad…¿Para Qué?, Alcalá de Henares Alcalá de Henares: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- Pont, Josep (2000). Estatuto epistemológico de la sociología de la educación, pp. 9-24. En Fermoso, P. & Pont, J. (Eds.) Sociología de la educación, Valencia NAUllibres.
- Porter, Michael & Kramer, Mark (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva, Harvard Deusto Business Review, Nº112, pp. 7-20.
- Porter, Michael & Kramer, Mark (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84(12):78-92.
- Post, James; Preston, Lee & Sachs, Sybille (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view, California Management Review, 45(1):6-28.
- Post, James; Preston, Lee & Sachs, Sybille (2002b). Redefining the corporation.Stakeholder management and organizational wealth, California: Stanford University Press.
- POTTS, LOHR (2004). Ethics and Corporate Governance. Ethics and Corporate Governance. Vol. 12, Nº 2. pp. 177-179.
- Prado-Lorenzo, José-Manuel, Isabel Gallego-Alvarez y Isabel-María García-Sánchez (2009), "Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect", en Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 16, núm. 2, pp. 94-107.
- Prado-Lorenzo, José-Manuel, Isabel Gallego-Álvarez, Isabel-María García-Sánchez y Luis Rodríguez- Domínguez (2008), "Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms", en Management.
- Prandi, María (2007). La gestión de los derechos humanos en la empresa, Documentación Social Revista de Estudios Sociales y de Sociología aplicada, Nº 146, pp. 111-127.

1-158 implementación del sistema ok.indd 122 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Preston, Lee & Sapienza, Harry (1990). Stakeholder management and corporate performance, The Journal of Behavioral Economics, 19(4):361-375.
- PRIOR, SURROCA, TRIBÓ (2008). Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility. Corporate Governance. Vol. 16, Nº 3.
- Proyecto Educativo Universidad de Magallanes, Año 2010. Disponible en Internet: www.umag.cl/descargar.php?archivo=vrac/proyecto_educativo...pdf
- Proyecto Universidad Construye País (2001), en http://www.construyepais.cl.
- Puentes, Raquel; Antequera, José Miguel & Velasco, Mª del Mar (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el Espacio Europeo de Educación Superior, comunicación presentada al Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. [Acceso: 29 de diciembre 2009] http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076
- PUPPIM (2006). Corporate Citizenship in Latin America. New Challenges for Business. JCC 21, Greenleaf Publishing.
- Putnam, Robert (2003). El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario, Barcelona: Galaxia Gutemberg.
- Quezadda Pacheco, A, (2006), Evaluación externa: Características y vivencias del equipo de pares, http://redalyc.uaemex.mx/pdf/447/44760212.pdf Citado por Hidalgo Molina, G. y Segura Loayza, M. Estrategias para el desarrollo de una cultura evolutiva en la Uned de Costa Rica, http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol4-1/estrategias_desarrollo.pdf
- Quintana, José María (1989). Sociología de la Educación, Madrid: Dykinson.
- Quintanilla, Miguel Ángel (1996). Nuevas ideas para la Universidad, pp. 35-48. En Allen, J. & Morales, G. (Eds.) La Universidad del siglo XXI y su impacto social, Las Palmas: Servicio de publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Ramírez, Clara (2002). La Universidad de Salamanca en el siglo XVI. Corporación académica y poderes eclesiásticos, Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Readings, Bill (1996). University in ruins, Massachusetts: Harvard University Press.
- Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, de ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Reed, Darryl (2004). Universities and the promotion of corporate responsibility: reinterpreting the liberal arts tradition, Journal of Academic Ethics, 2:3-41.
- Reichert, S. & Tauch, C. (2003): "Progreso hacia el EEES. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa". Informe de la Asociación Europea de Universidades. Disponible en: <http://www.eees.es/pdf/TrendsIII_ES.pdf> [21 de mayo de 2013]
- Reichert, Sybille & Tauch, Christian (2003). Progreso hacia el EEES. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa, Informe de la Asociación Europea de Universidades. [Acceso: 29 de abril 2010] http://www.eees.es/pdf/TrendsIII_ES.pdf
- Responsabilidad Social Universitaria: Una Manera de ser Universidad (Año 2006) Documento de trabajo preparado por Equipo Coordinador "Universidad: Construye País". Versión Actualizada. Disponible en Internet: http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/ObservandolaRSU.pdf

1-158 implementación del sistema ok.indd 123 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Reverte, Carmelo (2009), "Determinants of corporate social responsibility disclosure rating by Spanish listed firms", en Journal of Business Ethics, núm. 88, pp. 351-366.
- Revista de Educación, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 109-133 Fecha de entrada: 01-10-2010 . Fecha de aceptación: 20-12-2010
- REVISTA HUMANISMO Y TRABAJO SOCIAL, nº 4, EUTS. León, 2005.
- RICHMOND, Mary E.: Diagnóstico Social, Consejo General Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales y Siglo XXI, Madrid 2005.
- Ridder-Symoens, Hilde de (1994). Historia de la Universidad en Europa vol. I, Bilbao: Editorial Universidad del País Vasco.
- Ridder-Symoens, Hilde de (1999). Administración y Recursos, pp. 159-219. En De Ridder-Symoens, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa vol. II, Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Río Tinto, R. H. Tinto. (2002), Responsabilidad social corporativa: dándole bien sentido empresarial. http://www.wbcsd.org/DocRoot/eVM99GuKFJF3ExbXAqGC/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf
- Rivera, J. (2004), "Estrategias de análisis del sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa", en Conferencia de esf, Delegación de Castellón, 21 de agosto.
- Rivero, Pedro (2005). Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia, Revista Asturiana de Economía RAE, Nº34, pp. 9-29.
- Rodeiro, David; Fernández, Sara; Rodríguez, Alfonso & Otero, Luis (2008). La creación de empresas en el sistema universitario español, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- RODRIGUES DIAS, M. A. (2004) "Cooperación Internacional: Cuestión de necesidad".http://www.crue.org/prdias.htm.
- Rodrígues, Marco (2006). La Europa social y el compromiso universitario, pp. 135-158. En Todelo, F., Alcón, E. & Michavila, F. (Eds.) Universidad y economía en Europa, Madrid: Tecnos.
- Rodríguez Fernández, J. (2010): "Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales", En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coord.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo, pp.3-24.
- Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier & García, Eduardo (1999). Metodología de la investigación cualitativa, Málaga: Aljibe.
- Rodríguez Martínez, Pilar (2008). La teoría fundamentada: un plan metodológico para respetar la naturaleza del mundo empírico, Praxis Sociológica, Nº 12, pp.137-172.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, MARTÍN (2007). Social responsibility and business ethics, are they overlapping concepts? XIV CONGRESO AECA "Empresa y sociedad: respondiendo al cambio".
- Rodríguez, José Miguel (2003). El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo, Madrid: Akal.
- Rodríguez, José Miguel (2006). Responsabilidad social corporativa: ¿filantropía estratégica u otro modelo de empresa?, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Nº 74, pp. 11-15.
- Rodríguez, José Miguel (2008). Modelo stakeholder y responsabilidad social: El gobierno corporativo global, Management, 11(2):81-111.

1-158 implementación del sistema ok.indd 124 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Rodríguez, José Miguel (2010). Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales, pp. 3-24. En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coords.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo.
- Rodríguez, José Miguel; Mellé, Mónica & Sastre, José (2007). Gobierno y responsabilidad social de la empresa, Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Romero, Francisco & Bracho, Llum (2010). La universidad frente al sistema actual de transferencia tecnológica, pp. 65-76. En Corominas, Albert & Sacristán, Vera (Coords.) Construir el futuro de la universidad pública, Barcelona: Icaria.
- Rubiralta, M. & Barañano, M. (2010): "Responsabilidad social universitaria", En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coord.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo, pp.127- 139
- Rubiralta, Màrius & Barañano, Margarita (2010). Responsabilidad social universitaria, pp.127-139. En De la Cuesta, M.; De la Cruz, C. & Rodríguez, J.M. (Coords.) Responsabilidad Social Universitaria, La Coruña: Netbiblo.
- Rubiralta, Màrius (2004). Transferencia a las empresas de la investigación universitaria. Descripción de modelos europeos, Madrid: Fundación COTEC.
- Rué, Joan (2010). Entre la tradición y el hiperactivismo, Cuadernos de Pedagogía, Nº 403, pp.12-17.
- Rüegg, Walter (1994). Temas, pp. 3-38. En De Ridder-Symoens, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa vol. I, Bilbao: Editorial Universidad del País Vasco.
- Rüegg, Walter (1999). Prefacio, pp.XIX-XXII. En De Ridder-Symoens, H. (Ed.) Historia de la Universidad en Europa vol. II, Bilbao: Editorial Universidad del País Vasco.
- Ruiz Olabuénaga, José (2007). Metodología de la investigación cualitativa, Ediciones Universidad de Deusto, Bilbao España.
- RUIZ, IBÁÑEZ (2009). Responsabilidad social en las universidades de España. RAZÓN Y PALABRA. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. Relaciones Públicas, Nº 70.
- Ruiz, Isabel y María Soria (2009), "Responsabilidad social en las universidades de España", en Relaciones Públicas, núm. 70, pp. 1-22.
- Salaburu, Pello (2006). El modelo de universidad americana, ¿es un referente para Europa?, pp. 100-134. En Todelo, F., Alcón, E. & Michavila, F. (Eds.) Universidad y economía en Europa, Madrid: Tecnos.
- Salgado, M. 2004. Pertinencia y Responsabilidad Social de las Universidades en el proceso de Construcción de la Paz" Revista Iberoamericana de Educación.
- Sánchez Molleván, Elena (1989). La época medieval, pp.25-71. En Palomares, Jesús (Coord.) Historia de la Universidad de Valladolid vol. I, Valladolid: Departamento de Publicaciones Universidad de Valladolid.
- Sanz, Florentino (2004). Las universidades ante las perspectivas del cambio, ponencia presentada a las Jornadas Universitarias JUTEDU, Madrid, España. [Acceso: 25 de mayo 2010] http://www.uned.es/jutedu/SanzF-JUTEDU2004-T.pdf
- Sanz, Florentino (2006). La mercantilización de la educación como escenario mundial del Espacio Europeo de Educación Superior, Revista Educación XX1, Nº 9, pp. 57-76.

1-158 implementación del sistema ok.indd 125 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Sarries, Luis & Casares, Esther (2008). Buenas prácticas de recursos humanos, Madrid: ESIC.
- Sauleda, N. & Iglesias, M. (2007). El universo multidimensional de la educación universitaria, pp. 7-21. En Martínez, M. & Carrasco, V. (Eds.) La multidimensionalidad de la educación universitaria, Alicante: Marfil.
- Schick, Allen; Wokutch, Richard & Conners, Sandra (1985). An integrating framework for the teaching and researching of corporate social responsibility, Business and Society, 24(1):32-39.
- Sebastián, J. (2000). Modalidades y tendencias de la cooperación internacional de las universidades. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, 5, 125-144.
- Sebastián, Jesús (2000). Modalidades y tendencias de la cooperación internacional de las universidades. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, Nº5, pp.125-144.
- SECCHI (2009). The Cognitive Side of Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Vol. 88. pp. 565– 581.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. International Journal of Management Reviews, 9(4), 347-373.
- Secchi, Davide (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility, International Journal of Management Reviews, 9(4):347-373.
- Secretariado de Asuntos Sociales (2009). Responsabilidad social universitaria.Actitudes del alumnado universitario, documento de trabajo. [Acceso: 06 de junio de 2011] http://www.uva.es/uva/export/portal/com/bin/contenidos/serviciosAdministrativos/otrosServicios/secretari adoAsunstosSociales/RS_UVa/1256118719149_rs_actitudesalumnadouva.pdf
- Sen, Amartya (1998). Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. En López, F. (Comp.) Desarrollo: Crónica de un desafío permanente, Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Serrano Blasco, Javier (1995). Estudio de casos, pp. 203-208. En Aguirre, Ángel (Ed.) Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural, Barcelona: Marcombo.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. California Management Review, 17(3), 58-64.
- Sethi, S. Prakash (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: Ananalytical framework, California Management Review, 17(3):58-64.
- Setó, Dolores (2007). Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social, Revista Alta Dirección, Año XLII, Nº251/252, pp.49-57.
- Sevilla, Carlos (2010). La fábrica del conocimiento. La universidad-empresa en la producción flexible, Madrid: El Viejo Topo.
- Sharager, J. 2001. Metología de la Investigación Universidad Catolica de Chile. Muestreo no Probabilístico.
- Sigüenza, Manuel (1987). Universidad y Sociedad en los Estados Unidos de América, 1636-1987, pp. 57-94. En Universidad de Deusto (Ed.) Universidad y Sociedad, Bilbao.
- Silva, Marco & Balzan, Newton (2007). Universidade corporativa: (Pré) tendência do Ensino Superior ou ameaça?, Revista de Avaliaçao da Educaçao Superior, 12(2):223-256.
- Sison, Alejo José (2008). Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sison, Alejo José (2009). From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives, Journal of Business Ethics, vol.89, supplement, pp.235-246.

1-158 implementación del sistema ok.indd 126 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Social Accountability International (2008). Norma SA 8000 de Responsabilidad Social. [Acceso: 28 de mayo 2010] http://www.saintl.org/_/data/n_0001/resources/live/2008StadSpanih.pdf.
- Socker, Allan & Sethi, S. Prakash (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies, California Management Review, 15(4):97-105.
- Socker, A. & Sethi, S. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. California Management Review, 15(4), 97-105.
- Solé, Francesc (2003). Universidades y desarrollo regional, pp.201-223. En Vilalta, J. & Pallejà, E. (eds.) Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento vol.1, Barcelona: Diputació Barcelona & Universitat Politécnica de Catalunya.
- Spencer, Bárbara & Butler, John (1987). Measuring the relative importance of social responsibility components: A decision modeling approaches, Journal of Business Ethics, 6(7):573-577.647
- Stake, Robert (1998). Investigación con estudio de casos, Madrid: Morata.ternberg, Elaine (1997). The defects of stakeholder theory, Corporate Governance, 5(1):3-10.
- Stake, Robert (2000). Case studies, pp. 435-454. En Denzin, Norman & Lincoln,Yvonna (Eds.) Handbook of qualitative research, second edition, California: Sage.
- Stoner, James, Freeman, R. Edward & Gilbert, Daniel (1996). Administración, México D.F.: Prentice Hall
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (2002). Bases de la investigación cualitativa.Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, Medellín: Contus.
- Tamayo, Rolando (1987). La Universidad epopeya medieval, México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Taut, Sandy (2008). What have we learned about stakeholders involvement in program evaluation?, Studies in Educational Evaluation, 34(4):224-230. Taylor, Steve & Bogdan, Robert (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Buenos Aires: Paidós.
- Teichler, Ulrich (2003). Educación y empleo de los graduados europeos: La encuesta CHEERS, pp. 19-37. En Jiménez, J. et al (Coords.) Educación Superior y empleo: La situación de los jóvenes titulados en Europa. La encuesta CHEERS, Granada: Universidad de Granada.
- Teichler, Ulrich (2009). Sistemas comparados de educación superior en Europa. Marcos conceptuales, resultados empíricos y perspectiva de futuro, Barcelona: Octaedro.
- Tencati, Antonio; Perrini, Francesco & Pogutz, Stefano (2004). New tools to foster corporate socially responsible behavior, Journal of Business Ethics, 53(1-2):173-190.
- Torres, Morelos (2009). Extensión universitaria y universidades populares: el modelo de educación libre en la universidad popular mexicana (1912-1920), RHELA., vol.12, pp.196-219.
- Torres, Enrique (2006). The corporate responsibility, pp. 467-475. En Del Val, M.,Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Touraine, Alain (2005). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy, Barcelona: Paidós.
- Tovar, Antonio (1968). Universidad y educación de masas, Barcelona: Ariel.

1-158 implementación del sistema ok.indd 127 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Trinidad, Antonio & Jaime, Antonio (2007). Meta-Análisis de la investigación cualitativa. El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España, Revista Internacional de Sociología (RIS), vol.LXV, Nº47, pp.45-71
- Trinidad, Antonio; Ayuso, Luis; Gallego, Diego & García, José (2003). La evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria desde la Grounded Theory, Papers Nº70, pp.83-113.
- Trinidad, Antonio; Carrero, Virginia & Soriano, Rosa (2006). Teoría fundamentada Grounded Theory La construcción de la Teoría a través del análisis interpretacional, Madrid: CIS.
- UGALDE, L. (2007). AUSJAL y la Responsabilidad Social de la Universidad. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Universidad Católica Andrés Bello. 12 al 14 de junio. Caracas, – Venezuela.
- Unceta, K. (2001). Universidad como ámbito para la solidaridad y la cooperación al desarrollo, pp.123-128. En Sebastián, Jesús (coord.) La universidad como espacio para la cooperación iberoamericana, Valladolid: Secretariado de Publicaciones Universidad de Valladolid.
- Unceta, K. (2007)(Dir.). La cooperación al desarrollo en las universidades españolas, Madrid: AECI Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- UNESCO (1998). Autonomía, responsabilidad social y libertad académica, VII Conferencia Mundial de Educación, Paris Francia. [Acceso: 25 de julio 2009] http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001135/113549so.pdf
- UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de laEducación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, Comunicado de Prensa. [Acceso: 18 de mayo de 2010] http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Unión Europea (1993) Libro verde de la Responsabilidad Social. Madrid.
- United Nations Global Compact, en http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html
- Universidad Construye País (2004). Observando la responsabilidad social universitaria, Corporación Participa y Fundación AVINA, Santiago Chile. [Acceso: 27 de enero 2009] http://www.construyepais.cl
- Universidad de Valladolid (2009). Memoria Proyecto Factoría de Responsabilidad Social, Secretariado de Asuntos Sociales, Valladolid España. [Acceso: 12 de febrero 2010]http://www.uva.es/uva/export/portal/com/bin/contenidos/serviciosAdministrativos/ otrosServicios/secretariadoAsunstosSociales/RS_UVa/1256202372366_memorsu_0809.pdf
- Universidad de Castilla-La Mancha (2010). Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado el 09 de agosto de 2010, de: http://www.uclm.es/fundacion/pdf/documentos/UCLM-SOCIAL-web_10.pdf
- Universidad de Valladolid (2009). Memoria Proyecto Factoría de Responsabilidad Social. Secretariado de Asuntos Sociales. Recuperado el 12 de febrero 2010, de: http://www.uva.es/uva/export/portal/com/bin/contenidos/serviciosAdministrativos/otrosServicios/secretariadoAsunstosSociales/RS_UVa/1256202372366_memorsu_0809.pdf
- Universidad de Zaragoza (2007). Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la Universidad de Zaragoza, documento de Internet. [Acceso: 27 de enero 2009] http://www.unizar.es/universidadesresponsables/carpeta%20documentos/informe.pdf
- Universidades Andaluzas (2009). Memoria de responsabilidad social de las universidades

1-158 implementación del sistema ok.indd 128 29/01/2018 4:20:58 p. m.

andaluzas, Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España. [Acceso: 30 de enero 2010] http://www.rsuniversitaria.org/page1/librocompleto.pdf

- Valdeón, Julio (1989). La universidad medieval. Introducción, pp.17-23. En Palomares, J. (Coord.) Historia de la Universidad de Valladolid, Valladolid: Departamento de Publicaciones.
- Valdeón, Julio (1994). Universidad y Sociedad en la Europa de los siglos XIV y XV, pp.25-33. En Aguadé, Santiago (Coord.) Universidad, cultura y sociedad en la Edad Media, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Valero, Jesús (2006). Responsabilidad social de la actividad científica, Revista Internacional de Sociología (RIS), vol. LXIV, Nº43, pp.219-242.
- Valladolid: Secretariado de Publicaciones Universidad de Valladolid.(Dir.) (2007). La cooperación al desarrollo en las universidades españolas. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
- VALLAEYS, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la Formación en Humanidades. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
- VALLAEYS, F., y CARRIZO, L. (2006). Responsabilidad Social Universitaria. Marco Conceptual, Antecedentes y Herramientas RSU. Red Ética y Desarrollo. CD Multimedia, Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Vallaeys, François (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades, Revista Educación Superior y Sociedad, 13(2):191-220. [Acceso: 15 de julio de 2009] http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf
- Vallaeys, François, de la Cruz, Cristina & Sasia, Pedro (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos, México D.F.: Mc Graw Hill.
- Vallaeys, François (2006), Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria, Lima, Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Vallaeys, François (2014) "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización". Revista Iberoamericana de Educación Superior, Vol. 5, Nº 12, enero de 2014, UNIVERSIA e Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la Universidad Nacional Autónoma de México, DF. México.
- Vallaeys, François (2012), "La responsabilidad social universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?" Revista: Revist@serviciocomunitario, Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela, Vol. 2, Nº 1, 2012.
- Vallaeys, François (2014) "Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones" in Alessandra Minnicelli [et.al.] Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social, Fundación Observatorio de Responsabilidad Social, Buenos Aires, Argentina, 2014.
- Vallés, Josep (1996). Gobierno Universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social, Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nº 5-6, pp. 59-67.
- Valles, Miguel (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, Madrid: Síntesis.
- Van Ginkel, Hans (2002). Academic freedom and social responsibility – the role of university organisations, Higher Education Policy 15:347-351.

1-158 implementación del sistema ok.indd 129 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Van Weenen, Hans (2000). Towards a vision of a sustainable university, International Journal of Sustainability in Higher Education, 1(1):20-34.
- Van Wijk, Gilles (2008). The university is not an institute of technology, pp.154-165. En Mazza, C., Quattrone, P. & Riccaboni, A. (Eds.) European universities in transition. Issues, models and cases, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vara, Antonio (2000). Historia de la sociología de la educación: los tres clásicos, pp.25-43. En Fermoso, P. & Pont, J. (Eds.) Sociología de la educación, Valencia: NAU llibres.
- Vargas, Leonor (Coord.)(2006). Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: Un enfoque multidisciplinar, Navarra: Thomson Civitas.
- VÁZQUEZ (2007). "Responsabilidad Social Universitaria: Acerca del desafío de formar profesionales con vocación y compromiso comunitario". Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social (Publicado en Atenea, que es la revista de la Universidad de la Marina Mercante), pp 78-87.
- Vence, Xavier (2010). La investigación universitaria frente al corsé de las patentes, la mercantilización del conocimiento y la empresa privada, pp.77-100. En Corominas, Albert & Sacristán, Vera (Coords.) Construir el futuro de la universidad pública, Barcelona: Icaria.
- VERGARA, A. (2007). Responsabilidad Social Universitaria: entre la economía y la esperanza. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional de Responsabilidad Social. Universidad de Valparaíso. 2 al 4 de abril. Valparaíso – Chile.
- Villalba-Jiménez, Sergio (2010). El plan Bolonia: una visión crítica. Enjuiciamiento de una crónica anunciada, Cuadernos de Pedagogía, Nº403, pp.28-31.
- Weiss-Belalcázar, Anita (2003). Responsabilidad social de la empresas en una sociedad de afectados, Revista INNOVAR, Nº22, Jjulio – diciembre. [Acceso: 06 de julio 2009] http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a04.pdf
- Wharton, Clifton (1996). La educación avanzada en el siglo XXI. ¿Hace falta una academia global?, pp.125-137. En Allen, J. & Morales, G. (Eds.) La Universidad del siglo XXI y su impacto social, Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Windsor, Duane (2001). The future of corporate social responsibility, International Journal of Organizational Analysis, 9(3):225-256.
- Wittrock, Björn (1996). Las tres transformaciones de la universidad moderna, pp.331-394. En Rothblatt, S. & Wittrock, B. (Comp.) La Universidad europea y americana desde 1800. Las tres transformaciones de la Universidad, Barcelona: Pomares – Corredor.
- Woodley, Alan (2003). Titulados universitarios: ¿sólo para beneficio nacional?, pp.39-47. En Jiménez, J. et al (Coords.) Educación Superior y empleo: La situación de los jóvenes titulados en Europa. La encuesta CHEERS, Granada: Universidad de Granada.
- Zabalza, Miguel (2002). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas, Madrid: Narcea.
- Zamanillo, Ángel (1993). La realidad universitaria desde la responsabilidad de los consejos sociales, pp. 87-90. En De la Parra, R., López, M. & Moro, Mª.(Coords.) Universidad y sociedad: los consejos sociales, Madrid: Fundación Formación - Tecnología y Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

1-158 implementación del sistema ok.indd 130 29/01/2018 4:20:58 p. m.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
(EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL)
PARA UNIVERSIDADES

SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA – RSU

LINEAMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN EL MARCO DE LA LEY UNIVERSITARIA Nº 30220, CAPÍTULO XIII

1. Consultoría para el diseño e implem introducción

El capítulo XIII de la nueva Ley Universitaria brinda una gran oportunidad de mejora de la pertinencia social y calidad ciudadana de las universidades peruanas, al redefinir las responsabilidades de las IES para con su entorno social ya no en términos de iniciativas de proyección social de la academia hacia el medio, sino en términos de integralidad del cuidado de los aspectos sociales y medioambientales en todos los procesos institucionales, tanto administrativos como académicos.

Esto permite rearticular la tradicional Extensión social solidaria de la universidad con la Formación profesional y la Investigación, así como exigir a la administración central que lo que se pregona en los salones de clase (ética, transparencia, buen gobierno, solidaridad social, cuidado ambiental, participación en el desarrollo sostenible, etc.) se practique también en el campus, con la participación activa de todos los actores universitarios.

Así, si la Extensión y proyección social es una de las tres funciones sustantivas al lado de las otras dos (Formación e Investigación), la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un modelo integral de gestión de todos los procesos de la universidad: administración, formación, investigación y proyección. Desde luego, el artículo 124º de la Ley universitaria Nº 30220 obliga a pensar el compromiso social de la universidad no más como un capítulo aparte de su quehacer diario (mediante actividades de extensión y proyección), sino como el funcionamiento permanente de toda la universidad en todos sus actos, funciones, rutinas. Por eso, la ley afirma que la RSU es el "fundamento de la vida universitaria" que "compromete a toda la comunidad universitaria".

Pero este cambio paradigmático es difícil de entender y llevar a la práctica. Pide un cambio de mentalidad, un cambio en las prácticas académicas y administrativas, un cambio curricular y

1-158 implementación del sistema ok.indd 132 29/01/2018 4:20:58 p. m.

en los procesos académicos, un cambio en la planificación estratégica y la gestión de las IES. Por lo tanto, el éxito del propósito central de la presente consultoría depende a la vez de un buen diseño e implementación de un sistema de responsabilidad social en cada una de las instituciones participantes (producto) y de una buena formación de los actores responsables de operar dicho sistema (proceso).

En este marco, el Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior – ProCalidad, Proyecto de Inversión (SNIP 140673), adjudicó una subvención a la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico para realizar la "Consultoría para el Diseño e implementación del sistema de Responsabilidad Social (extensión universitaria y proyección social) para universidades".

El objetivo para dicha consultoría es contar con un sistema de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) diseñado e implementado, que permita a las instituciones involucradas mejorar la gestión de los impactos sociales y medioambientales entre los actores internos, así como la pertinencia social de la articulación con los actores del entorno, conforme a la definición de RSU del artículo 124 de la Ley Universitaria N° 30220. De forma específica se propone:

- Acercar una aproximación conceptualmente sólida sobre los ámbitos a considerar en la gestión responsable y en el diseño de un sistema de gestión de la RSU.

- Transferir y facilitar la adopción de herramientas que sirvan a las Facultades para realizar un autodiagnóstico y para monitorear su desempeño en la gestión de su RSU.

- Acompañar a las Facultades en el proceso de autodiagnóstico facilitando la generación del procesamiento de información que será un insumo para el diseño de un sistema de gestión de RSU ad-hoc.

- Diseñar conjuntamente con las Facultades las bases del sistema de gestión de la RSU.

- Capacitar y empoderar al personal de las Facultades en las materias que les permitirán construir un sistema de gestión de RSU acorde con la ley universitaria y que sea palanca de mejora continua de la calidad académica y administrativa brindada a los estudiantes, el personal docente y no docente, y la sociedad peruana.

En cumplimiento de lo establecido, el presente documento busca proponer un Sistema de Gestión de RSU para la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad que fue favorecida en la Convocatoria.

2. Marco teórico

Si originalmente la problemática de la "gestión socialmente responsable" se desarrolló en los medios empresariales, entre los años 70 a 90, a partir de los años 2000, los organismos internacionales, los Estados y las ONG toman la posta de las exigencias de responsabilidad social. Se multiplican las campañas y los boicots a las grandes empresas que pretenden hacer responsabilidad social pero que en realidad hacen "greenwashing" (lavado de cara con buenas acciones).

Las ONG empiezan a decir: "No me digas qué haces con los beneficios, dime cómo los obtienes". Mientras tanto, se multiplican los estándares de gestión cada vez más vinculados con las Cartas Magnas de las Naciones Unidas y la OIT. Así, la responsabilidad social se vuelve

1-158 implementación del sistema ok.indd 133 29/01/2018 4:20:58 p. m.

el medio para alcanzar, desde la gestión de cada organización, una sociedad más justa y sostenible, con métodos de gestión a la vez voluntarios, impuestos y legales. Tres tendencias se conjugan:

1. La RS ya no es un tema estrictamente empresarial, sino que concierne a todas las organizaciones, privadas o públicas, con o sin fines de lucro.

2. La RS tiende a estandarizarse a nivel mundial, dando lugar a referenciales, normas y certificaciones que internacionalizan una concepción universal de las buenas prácticas organizacionales (SA8000 y AA1000 fueron estándares creados al final de los años 90, ISO 26000 en el año 2010).

3. La RS de las organizaciones ya no es un tema estrictamente voluntario, sino que las legislaciones nacionales, así como los marcos normativos de los organismos supranacionales tienden a obligar a la responsabilidad social dentro de una serie de herramientas jurídicas (obligación al reporte de sostenibilidad, acuerdos marcos internacionales, principios rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, etc.).

Por lo tanto, hoy día la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es solo un subcapítulo de la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), término general que se aplica a cualquier tipo de organización, pública o privada, con o sin fines de lucro.

En esta nueva regulación del desempeño de las organizaciones por medio de la responsabilidad social organizacional, cada actor juega un rol importante: el Estado fija un marco legal y políticas públicas que promueven la responsabilidad de todos los actores sociales; las empresas innovan en productos y servicios socialmente responsables; las universidades forman profesionales socialmente responsables y producen investigaciones que permiten visibilizar los impactos negativos y descubrir nuevos modos de generar impactos positivos; las organizaciones de la sociedad civil vigilan y alertan sobre las malas prácticas y los impactos negativos y hacen presión sobre los demás actores para que cumplan con sus responsabilidades.
Si los cuatro sectores cumplieran con su responsabilidad social, el resultado sería una sociedad responsable, capaz de observar sus impactos negativos, controlarlos, suprimirlos, y progresar constantemente hacia impactos positivos.

El siguiente cuadro describe toda la amplitud del concepto de RSO:

1-158 implementación del sistema ok.indd 134 29/01/2018 4:20:58 p. m.

La responsabilidad social de una organización se define comúnmente como la responsabilidad de la organización para gerenciar en forma ética sus impactos hacia la sociedad y el medio ambiente (ISO 26000). Esto significa que la responsabilidad social de la universidad se debe definir como responsabilidad por los impactos de la universidad, conforme a la definición del artículo 124º de la Ley Universitaria Nº 30220. Del mismo modo que para otras organizaciones, dicha responsabilidad se expresa en la doble gestión de los impactos negativos y positivos que genera la universidad.

En cuanto a gestión de los impactos negativos, la universidad debe de velar por la visibilización, medición y corrección de estos en todos sus procesos, mediante la implementación de buenas prácticas de gestión administrativa y académica, desde un espíritu de mejora continua1[1].

En cuanto gestión de los impactos positivos, la universidad debe de velar por la promoción del desarrollo humano sostenible desde el ejercicio de sus funciones sustantivas académicas y su administración central, motivando permanentemente la comunidad universitaria hacia este fin misional, desde un espíritu de excelencia, servicio y cooperación.

Las universidades, además de cuidar su huella ecológica institucional, tienen el deber de investigar y enseñar otro modelo económico que sí permita reparar los daños que la economía actual provoca en la biosfera. No solo son irresponsables si no cuidan "su" medioambiente desde el campus, sino que también son irresponsables si siguen enseñando prácticas profesionales que descuidan la biósfera. Porque el primer impacto de la universidad es la producción y transmisión del conocimiento, si dicho conocimiento no es socialmente responsable, ninguna acción cosmética de buen comportamiento organizacional lo podrá compensar.

Entonces ¿qué debería ser la RSU? Necesitamos una teoría de la RSU más racional y coherente que las prácticas de RSO actuales, que van difundiendo principalmente las empresas. Necesitamos una teoría de la RSU que ataque también el corazón del problema universitario: lo que la universidad valora y produce como conocimiento científico y humanístico legítimo, digno de ser enseñado y validado por diplomas, grados y títulos.

Lo mejor es mantenerse cerca de la definición cardenal de responsabilidad por los impactos de la universidad, como lo invita a hacer la misma definición de la Ley universitaria Nº 30220. El hilo conductor de una definición de la responsabilidad social universitaria son los tipos de impactos universitarios y los riesgos asociados a estos.

La especificidad de la RSU en relación con la responsabilidad social de otras organizaciones (en particular aquella de las empresas: la RSE) depende de la especificidad de los impactos universitarios, que dependen a su vez de lo que hacen las universidades, con quiénes lo hacen, a quiénes afectan y cómo pueden participar del fin de toda responsabilidad social que es la sostenibilidad social y ambiental de la sociedad en conjunto, a nivel local y global.

Al hacer lo que está haciendo la universidad ¿Qué está realmente haciendo? ¿Qué y a quiénes está afectando? ¿Cómo está participando de la crisis global actual de insostenibilidad humana en el planeta? ¿Cómo agrava dicha crisis o al contrario abre perspectivas de solución? ¿Cómo reproduce o reduce las desigualdades sociales que recibe de su entorno cada año a través de los nuevos estudiantes ingresantes? ¿Cómo puede ser agente de cambio social, tejer nuevas redes en su entorno, permitir a los actores sociales externos construir nuevos conocimientos y nuevos procesos para el desarrollo justo y sostenible? ¿Cómo logra ser fuente de aprendizaje para todos más allá de sus paredes o, al contrario, funciona como claustro universitario cerrado? ¿Cómo se ancla en su territorio o, al contrario, se desentiende de su localización y promue-

1 Es importante entender que estamos hablando aquí de impactos negativos que la universidad genera sin querer (como por ejemplo emisiones de carbono o jóvenes profesionales desmotivados para el desarrollo de su país), no de actos inmorales y/o ilegales que pueden ocurrir por culpa de miembros de la comunidad universitaria (autoridades, administrativos, docentes, estudiantes). La denuncia de tales actos (plagio, abuso, corrupción, etc.) da lugar a sanciones administrativas y/o penales previstas por los estatutos de la universidad y la ley, y no significan irresponsabilidad social sino falta moral y/o legal.

1-158 implementación del sistema ok.indd 135 29/01/2018 4:20:58 p. m.

ve un conocimiento y una formación desanclados de su contexto social? ¿Qué actitudes valora en su personal docente y no docente, qué alienta o desalienta, qué procesos facilita o traba?

Cada universidad tiene que responder a todas estas preguntas si quiere asumir su responsabilidad social más allá de los discursos sentenciosos. Para ayudar a los miembros de cada comunidad académica en la formulación y respuesta a las preguntas mencionadas, es preciso determinar cuáles son los tipos de impactos que provoca la universidad en su quehacer cotidiano, qué tipos de riesgos están asociados a dichos impactos y cómo promover reflexión e iniciativas a favor de impactos positivos desde los mismos actores universitarios (directivos, administrativos, investigadores, docentes y estudiantes).

Siguiendo un doble eje organizacional y académico, distinguimos 4 tipos de impactos relevantes en la universidad:

En el eje organizacional, tenemos impactos hacia dentro y hacia fuera:

1. Impactos internos de la misma organización universitaria desde su campus hacia su gente y su medioambiente, a través de su modo de administrarse (impactos laborales y ambientales, cadena de proveedores, cultura organizacional, clima laboral, estilo de toma de decisión, etc.).

2. Impactos externos hacia la sociedad en general, a través de todo lo que la universidad produce para su medio (profesionales titulados, publicaciones, consultorías, eventos académicos, proyectos de extensión, convenios, etc).

En el eje académico, tenemos impactos educativos y cognitivos:

3. Impactos académicos de formación de personas, metodologías de enseñanza, generación de habilidades y actitudes frente al saber y al mundo, cultura deontológica, etc.

4. Impactos académicos de construcción de conocimientos, preferencias temáticas para la investigación, paradigmas epistémicos dominantes, modelos de pensamiento y actitudes deontológicas del investigador, promoción de ciertos procesos y resultados de investigación, gestión de los conocimientos, políticas de publicación y difusión, estrategias de vulgarización, etc.

   - Se hace necesario generar una respuesta institucionalizada de la Universidad para gestionar estos cuatro tipos de impactos. Y para ello, se propone la construcción de un Sistema de Gestión de la RSU que proponga metas universales de gestión socialmente responsable universitaria, pero que sea adaptable al contexto y la historia particular de cada universidad, respetando la diversidad y la autonomía de decisión de cada comunidad universitaria.

Se entiende como Sistema de Gestión, según la Norma ISO 26000, un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, y procesos para el logro de estos objetivos. Los elementos del sistema incluyen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación y la operación, la evaluación y la mejora del desempeño.

Asimismo, el alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

1-158 implementación del sistema ok.indd 136 29/01/2018 4:20:58 p. m.

3. Principios base del sistema RSU

El Sistema de Gestión de RSU se concibe como la forma en que la Universidad se organiza, identifica sus principales impactos, plantea sus principales resultados en los cuatro ámbitos de acción, desarrolla actividades para lograr dichos resultados y evalúa su desempeño en base a indicadores específicos. Se propone aquí 12 metas de desempeño socialmente responsable que tienen la doble ventaja de constituir principios-guía de la acción colectiva y ser adaptables a las genuinas características y contextos de cada universidad.

En consideración de los 4 impactos de la Universidad hacia su comunidad interna y el medio ambiente, hacia sus estudiantes, hacia el conocimiento y hacia la sociedad, la institución debe responsabilizarse por un desempeño socialmente responsable en 4 ámbitos de acción:

1. La Gestión organizacional
2. La Educación
3. La Cognición
4. La Participación social

Para cada uno de estos ámbitos de acción, se propone el logro de tres metas de desempeño socialmente responsable. El carácter sistémico (y no solo agregativo) de la propuesta viene del hecho que las 12 metas resultantes se implican y fortalecen entre sí, a medida que la institución avanza en su implementación del sistema. Las metas son:

Gestión organizacional:

- Promover un buen clima laboral entre las personas, permitiendo la solución de los problemas relacionales y la mejora continua de la calidad.
- Desarrollar un campus ecológico que identifique y mitigue sus impactos ambientales, con la participación de la comunidad universitaria.
- Promover una cultura de ética y transparencia en la comunidad universitaria, capaz de prevenir y resolver los problemas de comportamiento no éticos y los riesgos de corrupción.

Educación:

- Promover el aprendizaje basado en proyectos sociales en la Formación profesional, en complemento de las demás metodologías de enseñanza- aprendizaje.
- Incluir en el currículo el abordaje de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, dentro de las asignaturas pertinentes.
- Evaluar y reformar las mallas curriculares con actores externos de la esfera de influencia de la universidad, previamente seleccionados y convocados.

Cognición:

- Promover la inter y transdisciplinaridad en las líneas y proyectos de investigación, para el abordaje eficiente de la complejidad de los problemas sociales.

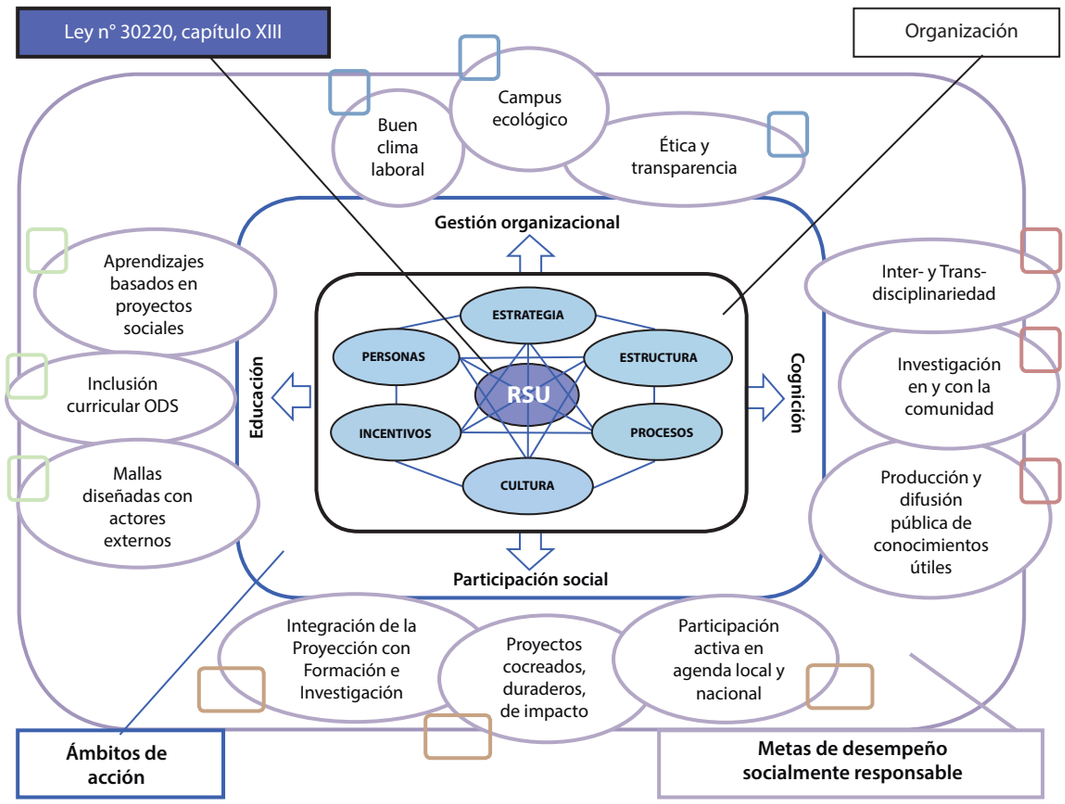
1-158 implementación del sistema ok.indd 137 29/01/2018 4:20:58 p. m.

- Desarrollar investigaciones participativas en y con la comunidad para un abordaje innovador de los problemas sociales priorizados.
- Producir y difundir conocimientos útiles a los públicos que los necesitan para que las investigaciones tengan un real impacto social más allá de las publicaciones especializadas.

Participación social:

- Integrar la proyección social con la formación e investigación para que la sinergia académica mejore la innovación, la utilidad académica y el impacto social de los proyectos emprendidos.
- Desarrollar proyectos creados en conjunto con la comunidad (cocreación) a fin de lograr relaciones duraderas, mayor pertinencia social de las iniciativas, proactividad de la comunidad a lo largo del tiempo y luego mayor impacto de los proyectos como instrumento de transformación social.
- Participar activamente en la agenda local, regional y nacional del desarrollo, al lado de los demás actores públicos y privados, para la promoción de una inteligencia colectiva capaz de resolver los problemas territoriales diagnosticados.

GRÁFICO 1: SISTEMA DE GESTIÓN RSU



Fuente: eleboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 138 29/01/2018 4:20:58 p. m.

Notas explicativas:

La meta Nº 4 promueve una metodología particular de enseñanza basada en problemas sociales y medioambientales reales, que los alumnos deben de resolver mediante la realización de un proyecto. Como método de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), esta metodología se centra en el estudiante y se articula idealmente con el enfoque de competencias y el constructivismo. Permite cumplir a la vez con los aprendizajes disciplinares y con los aprendizajes humanísticos (habilidades blandas). No se trata de que todos los cursos se dicten de esta forma, sino de encontrar los cursos idóneos para esta metodología, y los docentes voluntarios para aplicarla. Se necesita un soporte específico para la gestión de los proyectos, que pueden ser dirigidos hacia comunidades externas (metas Nº 8 y 11) o hacia la misma comunidad universitaria en el campus (metas Nº 1, 2, 3).

La meta Nº 7 se apoya en las siguientes definiciones: La **interdisciplinariedad** es la capacidad de abordar un problema de investigación desde un diálogo entre varias disciplinas (y no solamente agregar varios enfoques disciplinarios no dialogantes, lo que es multidisciplinariedad). La transdisciplinariedad es la capacidad de ir más allá de las disciplinas, de hacer dialogar las disciplinas con actores y saberes no académicos, no disciplinarios, que pueden aportar, sin embargo, conocimiento y pertinencia en la solución de problemas sociales.

La meta Nº11 habla de proyectos cocreados con la comunidad externa, es decir la participación activa de la comunidad en el diseño, realización y evaluación del proyecto. La participación es la clave que permite superar el asistencialismo, el clientelismo, promover un real desarrollo a través de actividades realmente duraderas, de impacto, transformadoras.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son los 17 Objetivos promulgados por las Naciones Unidas en 2015:

ODS (OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE)

Fuente: ONU - 2015

1-158 implementación del sistema ok.indd 139 29/01/2018 4:20:59 p. m.

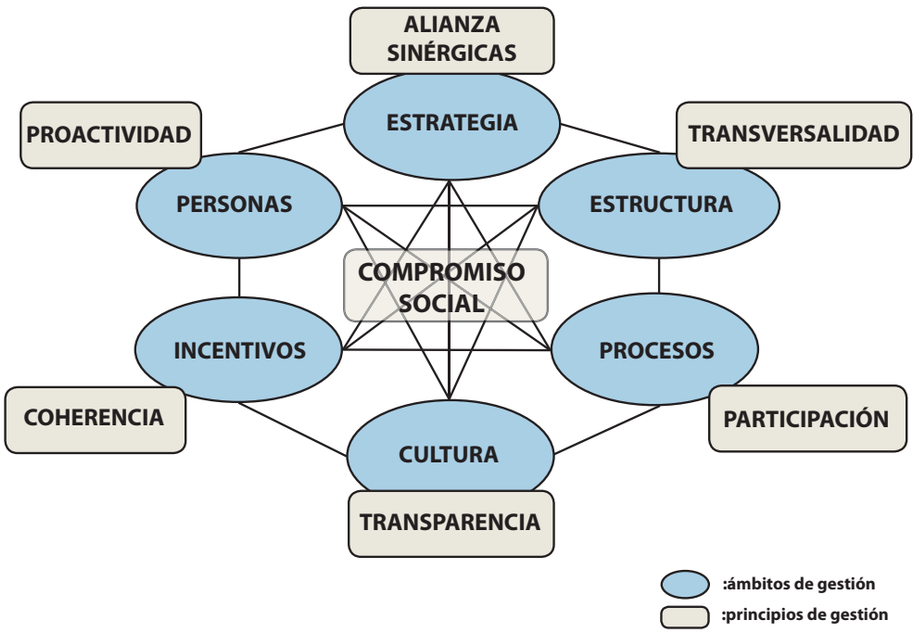
Es menester resaltar la sinergia natural existente entre las diversas metas propuestas. Por ejemplo, las metas de gestión organizacional (Nº 1, 2, 3) llaman al diseño de proyectos internos de investigación (metas Nº 7, 8, 9) y proyectos de intervención interna desde la participación estudiantil (meta Nº 4). El cumplimiento de la meta Nº 4 obliga a la meta Nº 8, así como el desarrollo de las metas Nº 10 y 11, conduciendo la universidad (Facultad) hacia el cumplimiento de la meta Nº 12. El cumplimiento de cualquiera de las metas Nº 1, 2, 4, 11, 12 incentiva el cumplimiento de la meta Nº 7 y de la meta Nº 5. Las metas de participación social ayudan al vínculo con los actores que permiten el cumplimiento de la meta Nº 6, etc.

Pero el desarrollo del sistema RSU merece una especial atención al diseño o**rganizacional** que va a facilitar el alcance de estos objetivos ambiciosos de cambio y coherencia institucional.

En ese sentido, tal como se aprecia en el corazón del sistema RSU (Ver Gráfico Nº 1) los aspectos centrales de la gestión de la Universidad son el soporte del cumplimiento de las metas de desempeño socialmente responsable. No se puede ser responsable socialmente si no se genera una estructura interna que responda a ello.
Es por ello, que un Sistema de Gestión de RSU debe internamente:

- Transversalizar la RSU en la estructura
- Generar participación en los procesos
- Generar una cultura de transparencia
- Desarrollar coherencia en los incentivos
- Desarrollar la proactividad de las personas
- Generar alianzas sinérgicas en la estrategia

GRÁFICO N° 2: DIAMANTE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL SOCIALMENTE RESPONSABLE



Fuente: Guía de RSU, Universidad del Pacífico (Schwalb, Vallaeys, Prialé, 2017)

1-158 implementación del sistema ok.indd 140 29/01/2018 4:20:59 p. m.

Todo esto fluye desde las necesidades de desarrollo de la RSU, identificando los problemas y necesidades de los actores internos y externos, y la Universidad (Facultad) debe poner al servicio de su resolución y satisfacción, como cumplimiento misional, los cuatro ejes de trabajo desde sus órganos internos de soporte, planificar y desarrollar resultados en cada uno de ellos.
La RSU siendo el eje transversal de la planificación estratégica, las funciones tradicionales de la universidad (Facultad) se ven reorientadas hacia el propósito misional socialmente responsable de satisfacción de las necesidades de desarrollo social del país y de solución de problemas de la comunidad universitaria. Así los procesos de apoyo cumplen con los procesos misionales orientados por las 12 metas de desempeño socialmente responsable:

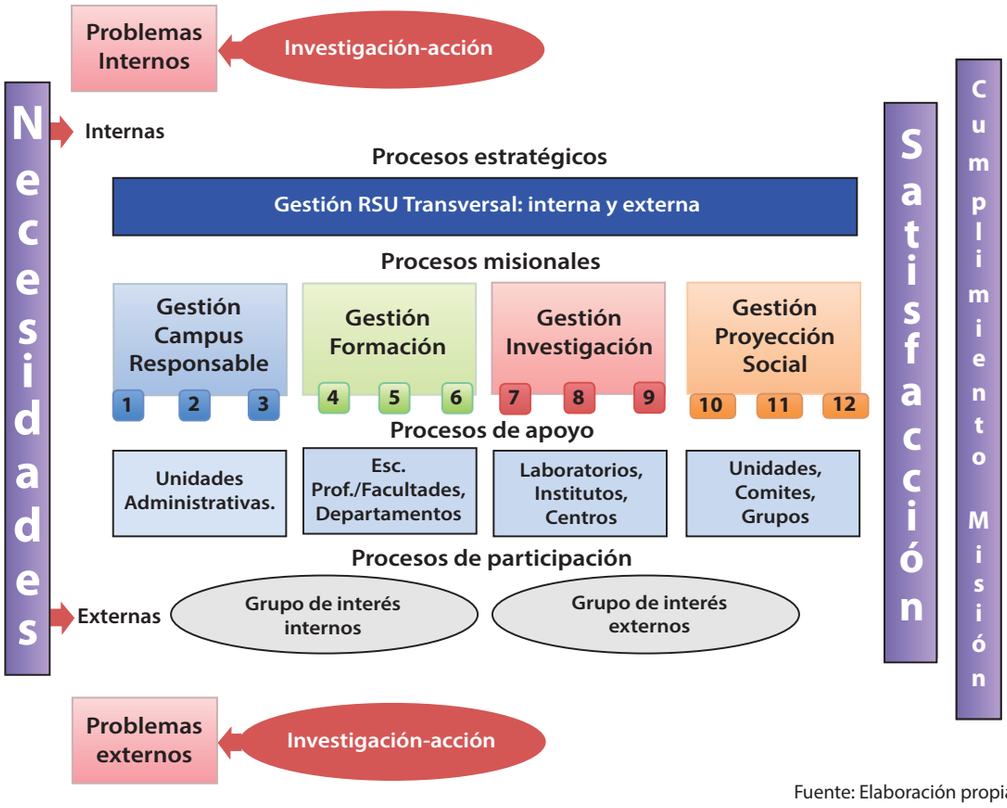
- Las unidades de administración tienen que favorecer la gestión de un campus responsable social y ambientalmente.

- El vicerrectorado académico, las Escuelas Profesionales, Facultades y Departamentos académicos tienen que asegurar una formación socialmente responsable.

- El vicerrectorado de investigación, los laboratorios, institutos y/o centros de investigación tienen que asegurar una producción y gestión social de la investigación y conocimiento.

- La dirección de proyección social y extensión, las unidades, comités y grupos de voluntarios tienen que orientar sus prácticas solidarias hacia la pertinencia social de las iniciativas, y el impacto social de proyectos participativos, sostenibles y transformadores.

GRÁFICO N° 3: MAPA DE PROCESOS DE RSU



Fuente: Elaboración propia

1-158 implementación del sistema ok.indd 141 29/01/2018 4:20:59 p. m.

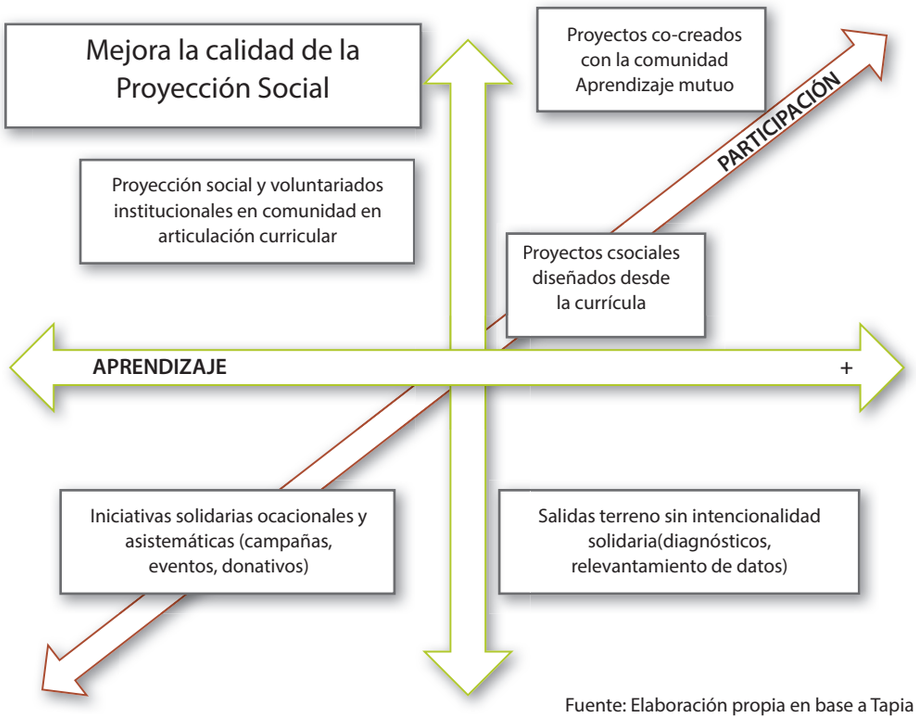
3.1 Pertinencia social y académica de la proyección social

El Sistema de RSU debe aportar una atención especial a la calidad de la proyección social que produce la Universidad (Facultad), siendo esta central para el cumplimiento de muchas de las 12 metas del sistema. La confusión y reducción de la RSU a la sola proyección social debe ser sistemáticamente evitada, y las iniciativas de proyección social cuidadosamente analizadas a la luz de las exigencias de pertinencia social y académica de la RSU, conforme a la meta Nº 11 (proyectos cocreados, duraderos, de impacto), así como las metas Nº 5, 10 y 12.

En ese sentido, es fundamental no satisfacerse con acciones dispersas de salida al campo con alumnos, iniciativas puntuales de solidaridad hacia la comunidad no integradas dentro de un programa académico y social de desarrollo comunitario formulado con plena participación de los actores externos involucrados, insertado en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, y vinculado con el aprendizaje profesional y ciudadano del estudiante, así como las líneas de investigación inter y transdisciplinarias. El cumplimiento de la meta Nº 10 (integración de la proyección con formación e investigación), apoyado por las metas Nº 7, 8, 9 de cognición, deben de permitir seleccionar y mejorar continuamente la pertinencia social y académica de los proyectos emprendidos con la comunidad.

La evaluación de la proyección social deberá considerar la siguiente matriz para examinar el triple aspecto de la calidad del servicio a la comunidad, aprendizaje del estudiante y participación de la comunidad, en los proyectos emprendidos:

GRÁFICO N° 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración propia en base a Tapia (2006)

1-158 implementación del sistema ok.indd 142 29/01/2018 4:20:59 p. m.

3.2 Ciclo de ejecución del Sistema de Gestión RSU

En base a lo planteado, un Sistema de Gestión de la RSU debe implementar un ciclo de ejecución de los siguientes elementos, en forma secuencial y/o simultánea según el caso y el nivel de pericia alcanzada por la Universidad (Facultad). Se recomienda un ciclo bianual para el correcto logro de cada etapa:

1) Difusión, sensibilización, motivación de la comunidad universitaria acerca de la necesidad de un compromiso colectivo y participativo hacia la RSU, en el marco de la Ley universitaria, las 12 Metas de desempeño socialmente responsable, y las exigencias éticas ligadas a la vida universitaria.

2) Diagnóstico del entorno, que es parte del Plan Estratégico Institucional y Diagnóstico del estado de la RSU en la Universidad (Facultad) que incluya la identificación de las fortalezas y debilidades referidas a los cuatro impactos (Gestión, Educación, Cognición, Participación social), así como el inventario de los proyectos realizados y las oportunidades de mejora que ellos significan.

3) Análisis y priorización de los problemas a abordar, tanto en el entorno territorial como en la misma institución, y que convocan a los grupos de interés externos como internos para satisfacer sus diversas necesidades de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y desarrollo social.

4) Diseño de una Política de RSU que defina los objetivos de RSU en la Universidad (Facultad), en relación con la Misión y Visión institucional. Estos objetivos deben enmarcarse en la Planificación Estratégica Institucional, relacionarse con la política de calidad, y normar las iniciativas de mejora continua interna (académica y administrativa) y de proyección social externa, facilitando los procesos para los actores y promoviendo incentivos.

5) Organización y planificación participativa para el cumplimiento de las 12 Metas de desempeño socialmente responsable, incluyendo el diseño y la programación de actividades de Formación, Investigación, Proyección y Gestión a corto, mediano y largo plazo que permitan resolver los problemas diagnosticados y satisfacer las demandas de los diversos grupos de interés internos y externos.

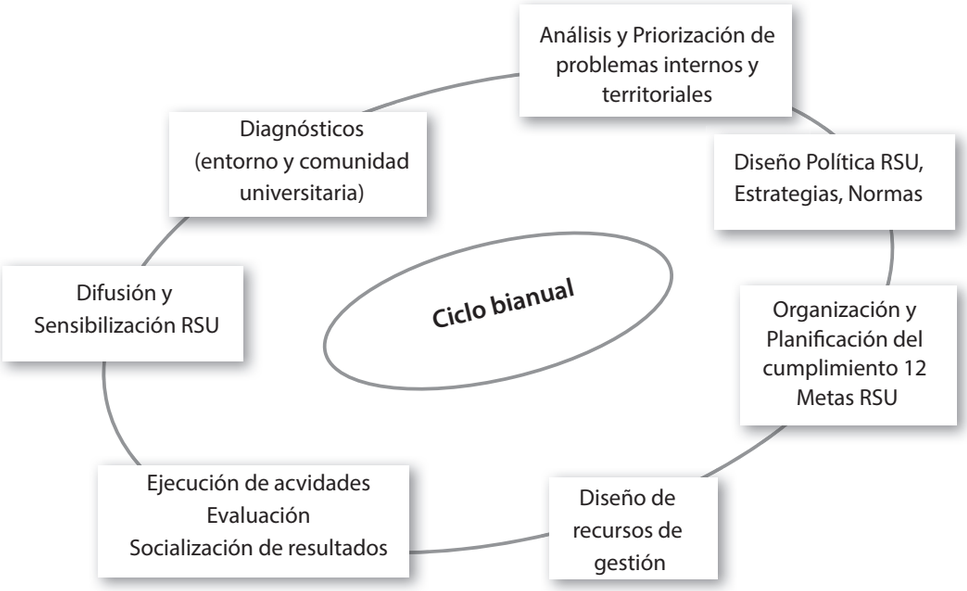
6) Diseño de recursos de gestión y metodologías para garantizar el logro de las metas, incluyendo capacitación, monitoreo, evaluación, indicadores, retroalimentación a los grupos de interés.

7) Ejecución de las actividades y seguimiento-evaluación de los resultados obtenidos, incluyendo difusión a la comunidad interna y externa.

8) Reinicio del proceso con sensibilización y motivación de los nuevos integrantes de la comunidad universitaria y nuevos socios estratégicos externos.

1-158 implementación del sistema ok.indd 143 29/01/2018 4:21:00 p. m.

GRÁFICO N° 5: CICLO DE EJECUCIÓN DEL SISTEMA RSU



Fuente: Elaboración propia

3.3. Organización estructural interna para el cumplimiento de la política RSU

Siendo la RSU una política integral de gestión universitaria, inconfundible con el órgano funcional de la extensión y proyección social, se recomienda no confiar la responsabilidad del manejo de la RSU a la dirección u oficina de extensión y proyección social, tampoco meramente rebautizar esta como dirección de RSU dándole las mismas funciones anteriores. La dirección u oficina de Extensión y Proyección social es una imprescindible función sustantiva de la Universidad (Facultad) reconocida por el artículo 124º de la Ley universitaria Nº 30220 al lado de las demás funciones sustantivas de formación e investigación.

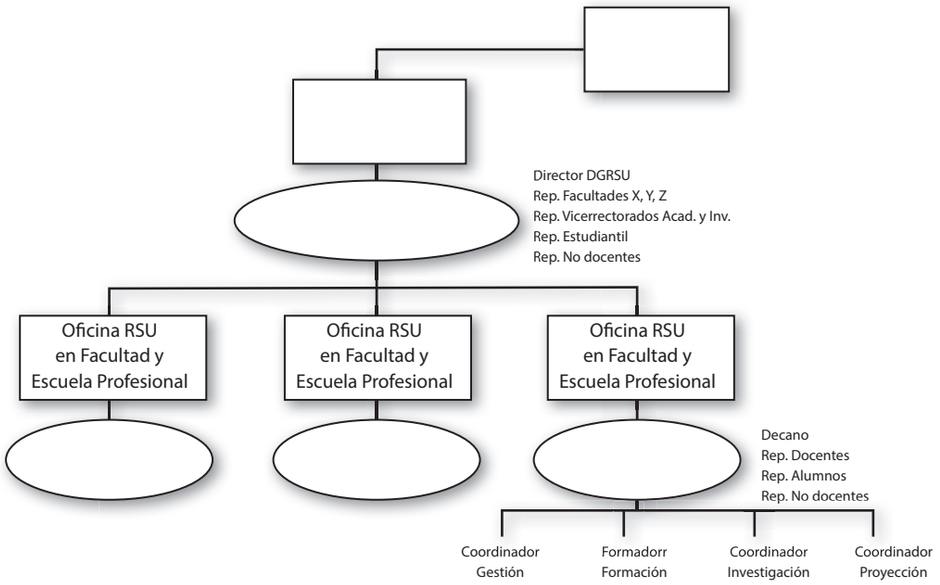
Desde luego, se recomienda crear una dirección general de RSU a nivel de la Universidad, con poder de planificación estratégica y relaciones estrechas con el rectorado, la dirección de calidad y acreditación, y los vicerrectorados académicos y de investigación, para el logro efectivo de los flujos de procesos descritos en el Gráfico Nº 2.

Dicha dirección general de RSU deberá tener oficinas-representantes en cada Facultad y/o Escuela Profesional que puedan organizar el cumplimiento misional de la RSU desde cada carrera profesional, su PEI y sus funciones de gestión, formación, investigación y proyección social, en estrecha relación con las demás carreras ofrecidas por la Universidad (interdisciplinariedad).

Siendo la RSU una política que "compromete a toda la comunidad universitaria" según el Art. 124 de la Ley Universitaria Nº 30220, será provechoso dotar la Dirección General así como cada oficina de RSU a nivel de Facultad/Escuela Profesional de un Comité de Pilotaje participativo con representantes de cada actor de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal no docente), como lo propone el siguiente Gráfico:

1-158 implementación del sistema ok.indd 144 29/01/2018 4:21:00 p. m.

GRÁFICO N° 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RSU



Fuente: Elaboración propia

4. Indicadores de verificación n de RSU

En función de los 4 ámbitos de acción y las 12 metas de desempeño socialmente responsable del sistema RSU presentados en el Gráfico Nº 1, se propone los siguientes indicadores para la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP, identificando su cumplimiento con sus respectivos medios de verificación. Dichos indicadores son de carácter general. Las actividades específicas elegidas por cada Facultad o Escuela Profesional demandarán el diseño de indicadores complementarios para guiar el buen desempeño socialmente responsable.

Indicadores de Gestión organizacional			
Meta	Indicadores	Responsables	Medios de verificación
Nº 1 Buen clima laboral	- Existencia de encuestas de opinión de clima laboral - Cantidad de medidas correctivas adoptadas frente a los resultados obtenidos - Mejora de la buena opinión del personal sobre clima laboral - Plan de capacitación y promoción de cultura interna sana	Decanatura	- Informes - Plan de capacitación
Nº 2 Campus ecológico	- Existencia de un sistema integral de gestión ambiental - Capacitación de los miembros de la comunidad universitaria en el uso apropiado del sistema - Pruebas cuantitativas de disminución de la huella ecológica	Infraestructura	- Documento de creación del Sistemade Gestión Ambiental. - Informes
Nº 3 Ética y Transparencia	- Código de ética que incluye deberes de las personas y deberes de la institución, y directivas, protocolo de tratamiento de quejas y sanciones - Política de Transparencia, Participación y Calidad del gobierno universitario y de la Facultad. - Encuesta de satisfacción y medidas correctivas para la mejora	Decanatura y consejo de facultad	- Código de ética e informes de implementación

1-158 implementación del sistema ok.indd 145 29/01/2018 4:21:00 p. m.

Indicadores de Formación / Educación			
Meta	Indicadores	Responsables	Medios de verificación
Nº 4 Aprendizaje basado en proyectos sociales	- Existencia de una política de promoción de modelos de enseñanza vinculado con proyectos sociales - Cantidad de cursos dictados con dicha estrategia - Cantidad de profesores formados y de alumnos alcanzados	Oficina de extensión universitaria y proyección social.	- Informes de capacitación y de cursos implementados
Nº 5 Inclusión curricular de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	- Cantidad de cursos que han incorporado en forma transversal los temas de los ODS y los problemas locales priorizados - Cantidad de cursos que han incorporado en forma transversal los temas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los problemas priorizados	Asuntos académicos	- Resolución que transversaliza oficialmente los temas y ODS en los cursos
Nº 6 Mallas curriculares diseñadas con actores externos	- Número de eventos de interacción con actores externos para revisar mallas curriculares - Diversidad de actores externos involucrados - Relación de los actores externos escogidos con ODS y problemas priorizados	Asuntos académicos	- Informes

Indicadores de Cognición			
Meta	Indicadores	Responsables	Medios de verificación
Nº 7 Inter y Transdisciplinaridad	- Existencia de política de - promoción de proyectos de investigación a ser desarrollados por profesionales de varias ramas y Facultades - Cantidad de equipos interdisciplinarios de investigación. - -Existencia de medios de comunicación académicos interdisciplinarios	Oficina de investigación	- Informes de proyectos en marcha
Nº 8 Investigación en y con la comunidad	- Cantidad de convenios para investigación con actores externos - Cantidad de actores no universitarios asociados a los proyectos de investigación (sector público, ONG, Comunidades…)	Oficina de investigación	- Informe de convenios
Nº 9 Producción y difusión pública de conocimientos útiles	- Existencia de política de transferencia de conocimientos y tecnología hacia sectores sociales desfavorecidos - Cantidad de encuentros entre académicos y comunidades por año - Cantidad de intervenciones de investigadores en medios de comunicación masivos por año - Cantidad de artículos a partir de los proyectos sociales desarrollados	Oficina de extensión universitaria y proyección social.	- Informes sobre encuentros académicos y de actividades de difusión

1-158 implementación del sistema ok.indd 146 29/01/2018 4:21:01 p. m.

Indicadores de Participación Social:			
Meta	Indicadores	Responsables	Medios de verificación
Nº 10 Integración de la Proyección con Formación e Investigación	- Existencia de una política de incentivos para la articulación entre extensión, formación académica e investigación - Existencia de un procedimiento para articular el aprendizaje basado en proyectos con los proyectos de extensión universitaria (vinculación docente) - Cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año	Decanatura y Consejo de facultad	- Política oficializada - Informe de proyectos sociales desarrollados
Nº 11 Proyectos co-creados, duraderos, de impacto	- Existencia de Guía para evaluar factibilidad de proyectos de proyección, que hayan desarrollado un análisis participativo del entorno, trabajen los problemas priorizados y ODS - Existencia de procedimientos de monitoreo y evaluación de impacto y sostenibilidad de los proyectos sociales - Cantidad de proyectos donde hay contraparte de los grupos beneficiarios	Oficina de extensión universitaria y proyección social	- Guía publicada - Informe de proyectos desarrollados
Nº 12 Participación activa en agenda local y nacional	- Cantidad de redes sociales a las que pertenece la Universidad - Cantidad de convenios y espacios de trabajo regionales y locales donde se trabajen los temas ambientales y sociales con actores externos en los que participa la Facultad	Oficina de extensión universitaria y proyección social	- Informe de redes y convenios

5. Plan de implementacio n de RSU

La implementación de las 12 metas de desempeño socialmente responsable del Sistema RSU exige el despliegue de una serie de acciones pensadas desde el contexto institucional y territorial particular de la Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente de la UNCP. El siguiente cuadro permite planificar y visualizar las diversas actividades a corto, mediano y largo plazo, en relación con cada meta y sus respectivos indicadores:

1-158 implementación del sistema ok.indd 147 29/01/2018 4:21:02 p. m.

CAMPUS RESPONSABLE			
METAS PRIORIZADAS	ACCIONES SEGÚN INDICADORES - RESULTADOS		
	Corto plazo (2017)	Mediano plazo (2018)	Largo plazo (2019 - 2020)
N° 1 Buen clima laboral	✓ Desarrollar encuestas de opinión de clima laboral a docentes y administrativos.	✓ Elaborar un plan de medidas correctivas acorde con los resultados obtenidos. ✓ Desarrollar un plan de capacitación y promoción de cultura interna sana (clima laboral) ✓ Desarrollar encuestas para evaluar la mejora de la buena opinión del ✓ personal sobre clima laboral.	✓ Desarrollar un plan de capacitación y promoción de cultura interna sana. ✓ Desarrollar encuestas para evaluar la mejora de la buena opinión del personal sobre clima laboral.
N° 2 Campus ecológico	✓ Desarrollar capacitaciones a los miembros de la carrera profesional y comunidad universitaria en el uso apropiado del sistema gestión ✓ ambiental.	✓ Generar un sistema integral de gestión ambiental.	✓ Elaborar un perfil para una evaluación cuantitativa de disminución de la huella ecológica.
N° 3 Ética y Transparencia	✓ Desarrollar encuesta de satisfacción y medidas correctivas para la mejora.	✓ Generar una Política de Transparencia, Participación y Calidad del gobierno universitario y de la Facultad.	✓ Generar un código de ética que incluye deberes de las personas, deberes de la institución, directivas, protocolo de tratamiento de quejas y sanciones.

FORMACIÓN			
METAS PRIORIZADAS	ACCIONES SEGÚN INDICADORES - RESULTADOS		
	Corto plazo (2017)	Mediano plazo (2018)	Largo plazo (2019 - 2020)
N° 4 Aprendizaje basado en proyectos sociales	✓ Generar una política de promoción de modelos de enseñanza vinculado con proyectos sociales.	✓ Implementar en los cursos de la carrera estrategias vinculadas a proyectos sociales. ✓ Evaluar la cantidad de profesores formados y de alumnos alcanzados.	✓ Implementar en los cursos de la carrera estrategias vinculadas a proyectos sociales. ✓ Evaluar la cantidad de profesores formados y de alumnos alcanzados.
N° 5 Inclusión curricular ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)	✓ Identificar los objetivos a priorizar tanto de los ODS y OM.	✓ Evaluar la cantidad de cursos que han incorporado en forma transversal los temas de los ODS y los problemas locales priorizados. ✓ Evaluar la cantidad de cursos que han incorporado en forma transversal los temas de los Objetivos del milenio y los problemas priorizados.	✓ Elaborar las estrategias para medir los objetivos priorizados.
N° 6 Mallas diseñadas con actores externos	✓ Evaluar los actores externos (instituciones, públicas y privadas) vinculados con los ODS y problemas priorizados.	✓ Desarrollar eventos de interacción con actores externos (instituciones, públicas y privadas) para revisar la malla curricular vigente. ✓ Identificar la diversidad de actores externos involucrados (forestal ambiental).	✓ Desarrollar eventos de interacción con actores externos (instituciones, públicas y privadas) para revisar la malla curricular vigente.

1-158 implementación del sistema ok.indd 148 29/01/2018 4:21:02 p. m.

INVESTIGACIÓN			
METAS PRIORIZADAS	ACCIONES SEGÚN INDICADORES - RESULTADOS		
	Corto plazo (2017)	Mediano plazo (2018)	Largo plazo (2019 - 2020)
N° 7 Inter y Trans- disciplinariedad	✓ Desarrollar políticas de promoción de proyectos de investigación a ser desarrollados por profesionales de varias escuelas y facultades perteneciente a la Universidad.	✓ Generar equipos interdisciplinarios de investigación.	✓ Generar equipos transdisciplinarios de investigación ✓ Generar medios de comunicación académicos interdisciplinarios.
N° 8 Investigación en y con la comunidad	✓ Elaborar un diagnóstico al interior de la universidad y con las comunidades de la región.	✓ Generar convenios para investigación con actores externos ✓ Generar una lista de actores no universitarios asociados a los proyectos de investigación (sector público, ONG, Comunidades…)	✓ Evaluar el cumplimiento de los convenios realizados.
N° 9 Producción y difusión pública de conocimientos útiles	✓ Generar políticas de transferencia de conocimientos y tecnología hacia sectores sociales desfavorecidos.	✓ Desarrollar encuentros entre académicos y comunidades (2 por año).	✓ Evaluar la cantidad de intervenciones de investigadores en medios de comunicación masivos por año. ✓ Evaluar la cantidad de artículos a partir de los proyectos sociales desarrollados.

PARTICIPACIÓN SOCIAL			
METAS PRIORIZADAS	ACCIONES SEGÚN INDICADORES - RESULTADOS		
	Corto plazo (2017)	Mediano plazo (2018)	Largo plazo (2019 - 2020)
N° 10 Integración de la Proyección con Formación e Investigación	✓Generar una política de incentivos para la articulación entre extensión, formación académica e investigación.	✓Elaborar un procedimiento para articular el aprendizaje basado en proyectos con los proyectos de extensión universitaria (vinculación docente) ✓Evaluar la cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año.	✓ Evaluar la cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año.
N° 11 Proyectos co creados, duraderos, de impacto	✓Elaborar una Guía para evaluar la factibilidad de proyectos de proyección, que hayan desarrollado un análisis participativo del entorno, trabajen los problemas priorizados y ODS. ✓Elaborar procedimientos de monitoreo y evaluación de impacto y sostenibilidad de los proyectos sociales.	✓Evaluar la cantidad de proyectos donde hay contraparte de los grupos beneficiarios.	✓ Evaluar la cantidad de proyectos donde hay contraparte de los grupos beneficiarios.
N° 12 Participación activa en agenda local y nacional	✓Elaborar un diagnóstico considerando la participación de la carrera en la región y a nivel nacional. ✓Evaluar la cantidad de redes sociales a las que pertenece la Universidad.	✓Evaluar la cantidad de convenios y espacios de trabajo regionales y locales donde se trabajen los temas ambientales y sociales con actores externos en los que participa la Facultad.	✓ Evaluar los proyectos realizados.

1-158 implementación del sistema ok.indd 149 29/01/2018 4:21:03 p. m.

6. Recursos necesarios para el presupuesto de RSU

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) DE LA FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES Y DEL AMBIENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

La Facultad de Ciencias Forestales y del Ambiente, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, ubicada en la Región Junín, ciudad de Huancayo, tienen como Misión "Formar Ingenieros con competencias humanas, generadoras de ciencia, tecnología e innovación; con principios éticos y valores, comprometidos con el desarrollo sostenible del país".

Conscientes de la importancia de aportar al desarrollo nacional, regional y local, a través de la participación activa de la Comunidad Universitaria, busca mejorar sus procesos de gestión, formación, investigación y participación social. Con ello, busca potenciar los impactos positivos de su acción y mitigar-eliminar los impactos negativos, a través de entender e interiorizar las necesidades de desarrollo.

Por ello, la Facultad entiende la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como la incorporación por parte de la Universidad de las preocupaciones sociales y ambientales de la sociedad. Asimismo, y en función de lo afirmado en la Ley Universitaria (Ley 30220), entiende la RSU como fundamento de la vida universitaria, que contribuye al desarrollo sostenible, al bienestar de la sociedad y compromete a toda la comunidad universitaria.

Para ello se compromete a**:**

- Mejorar sus procesos de gestión interna, de tal manera de generar un campus sostenible, con procesos administrativos y de gestión de recursos humanos que contribuyan al desarrollo personal y profesional de las partes interesadas.
- Fortalecer los procesos de formación, mejorando la incorporación de los problemas y potencialidades de la región y de la ciudad en los procesos de enseñanza-aprendizaje
- Generar procesos de investigación que contribuyan a aportar a la mejora de la problemática social y ambiental, y a su vez empodere a los grupos más necesitados.
- Desarrollar una oferta de participación y proyección que mejore la concertación y el diálogo entre las partes interesadas, además que asegure la adecuada transferencia de tecnología y conocimientos a los grupos de interés de la Facultad.
- Integrar la gestión, la formación, la investigación y la participación de tal manera que la sinergia entre estos cuatro ámbitos genere un trabajo sostenible en favor de la comunidad, tanto al interior de la Universidad como fuera de ella.

Huancayo, 11 de agosto de 2017

Decano de Facultad

1-158 implementación del sistema ok.indd 150 29/01/2018 4:21:04 p. m.

ANEXO No. 2

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y PRIORIZACIÓN PARA LA ACCIÓN

1. Sobre los problemas del entorno identificados en la Facultad

No se cuenta con políticas institucionales sobre la responsabilidad social universitaria.

Poco interés de las autoridades en marco a la responsabilidad social universitaria.

Deficiente articulación entre las instituciones públicas y privadas con la universidad.

Desinterés de los docentes y alumnos con respecto a la responsabilidad social universitaria.

No se cuenta con convenios con las diferentes instituciones públicas y privadas enmarcadas con el tema de responsabilidad social universitaria.

Escaso conocimiento de lo que significa la responsabilidad social universitaria.

No se cuenta con un diagnóstico del entorno para realizar actividades concernientes a la responsabilidad social.

Dentro del plan estudio de la carrera profesional no se cuetan con cursos que desarrollen la formación humana.

2. Problemas del entorno con los cuales se trabajará en forma prioritaria en función de los problemas identificados en el PEI, se procedió a la priorización de los mismos, en función de los siguientes criterios:

- Relación con la Misión de la Facultad

  Dentro del plan estudio de la carrera profesional no se cuetan con cursos que desarrollen la formación humana.

- Experiencia de trabajo en el tema
  No se cuenta con políticas institucionales sobre determinación de la huella ecológica institucional.

  Poco interés de las autoridades en marco a la responsabilidad social universitaria.

  Deficiente articulación entre las instituciones públicas y privadas con la universidad.

  Desinterés de los docentes y alumnos con respecto a la responsabilidad social universitaria.

  No se cuenta con convenios con las diferentes instituciones públicas y privadas enmarcadas con el tema de responsabilidad social universitaria.

1-158 implementación del sistema ok.indd 151 29/01/2018 4:21:04 p. m.

- Posibilidades de resultados en el corto y mediano plazo
  No se cuenta con políticas institucionales sobre determinación de la huella ecológica institucional.

  Poco interés de las autoridades en torno a la responsabilidad social universitaria.

  Deficiente articulación entre las instituciones públicas y privadas con la universidad.

  Desinterés de los docentes y alumnos con respecto a la responsabilidad social universitaria.

  No se cuenta con convenios con las diferentes instituciones públicas y privadas enmarcadas con el tema de responsabilidad social universitaria.

  Escaso conocimiento de lo que significa la responsabilidad social universitaria.

  No se cuenta con un diagnóstico del entorno para realizar actividades concernientes a la responsabilidad social.

  Dentro del plan estudio de la carrera profesional no se cuetan con cursos que desarrollen la formación humana.

- La Facultad cuenta con recursos (humanos, financieros, de información, etc.) para realizar intervención integrada (formación- investigación- gestión) en la solución del problema.

  No se cuenta con convenios con las diferentes instituciones públicas y privadas enmarcadas con el tema de responsabilidad social universitaria.

- Posibilidad de participación de no docentes
  Desinterés de los docentes y alumnos con respecto a la responsabilidad social universitaria.

Cada uno de estos criterios se calificarán de 0 a 4, y se tomarán los dos o tres problemas que sumen el mayor puntaje:

1-158 implementación del sistema ok.indd 152 29/01/2018 4:21:04 p. m.

Problema	Relación con la Misión	Experiencia de trabajo	Posibilidades-de resultados	Recursos adec-uados	Posibilidad de participación de no docentes	Total Puntaje
No se cuenta con políticas institucionales sobre la responsabilidad social universitaria.	1	0	1	0	2	4
Poco interés de las autoridades en marco a la responsabilidad social universitaria.	2	0	0	0	2	4
Deficiente articulación entre las instituciones públicas y privadas con la universidad.	1	0	0	0	2	3
Desinterés de los docentes y alumnos con respecto a la responsabilidad social universitaria.	2	0	1	0	2	5
No se cuenta con convenios con las diferentes instituciones públicas y privadas enmarcadas con el tema de responsabilidad social universitaria.	0	0	1	0	1	2
Escaso conocimiento de lo que significa la responsabilidad social universitaria.	1	0	0	0	1	2
No se cuenta con un diagnóstico del entorno para realizar actividades concernientes a la responsabilidad social.	1	0	0	0	1	2
Dentro del plan estudio de la carrera profesional no se cuentan con cursos que desarrollen la formación humana.	1	0	0	0	1	2

1-158 implementación del sistema ok.indd 153 29/01/2018 4:21:04 p. m.

ANEXO No. 3

Flujo de procesos y pasos sugeridos para el logro de las 12 metas de RSU:

PROCESO DE DESARROLLO DE MALLAS CURRICULARES CON INTERVENCIÓN DE ACTORES EXTERNOS (Meta N° 6)

Paso	Actividad	Criterios de Evaluación
1	Identificación de actores externos que puedan aportar a la mejora de la propuesta curricular	Se cuenta con una lista de actores relevantes consensuada
2	Desarrollo de reuniones de consulta	Se han desarrollado reuniones de consulta con actores relevantes
3	Revisión de las mallas curriculares	Se cuenta con las mallas curriculares revisadas
4	Oficialización de mallas curriculares	Se cuenta con una Resolución de oficialización de mallas curriculares

TRANSVERSALIZACIÓN DE TEMAS SOCIALES Y/O AMBIENTALES EN LOS CURSOS, LIGADOS A LOS ODS (Meta N° 5)

Paso	Actividad	Criterios de Evaluación
1	Identificación de problemas sociales o ambientales del entorno, en concordancia con los ODS	Se cuenta con un diagnóstico participativo de los problemas del entorno
2	Identificación de los problemas en los cuales la Facultad /Escuela Profesional puede intervenir (en función de su Misión)	Se tiene una priorización de problemas
3	Desarrollo de objetivos de la Facultad/Escuela profesional en los problemas priorizados	Se cuenta con una definición de objetivos de intervención en cada problema
4	Identificación del aporte de cada curso en los problemas priorizados.	Se cuenta con una definición de las capacidades que puede desarrollar cada curso para abordar los problemas priorizados
5	Inserción de los temas/Capacidades identificados en la sumilla	Se cuenta con las sumillas modificadas y transversalizadas.
6	Oficialización de las sumillas modificadas y transversalizadas	Se cuenta con una resolución que oficializa las nuevas sumillas.

1-158 implementación del sistema ok.indd 154 29/01/2018 4:21:04 p. m.

INTEGRACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL-AMBIENTAL EN LOS 04 ÁMBITOS DE ACCIÓN (Meta N° 10)

Paso	Actividad				Criterios de Evaluación
1	Identificación de problemas sociales o ambientales del entorno y del campus.				Se cuenta con un diagnóstico participativo de los problemas del entorno y un diagnóstico participativo de los problemas internos.
2	Definición de posibilidades de intervención en la comunidad, en acuerdo con esta				Se tiene una priorización de problemas internos y externos.
3	Definición de objetivos de aprendizaje	Definición de preguntas guías de investigación	Definición de participación que tendrá la comunidad beneficiaria	Definir el aporte administrativo de la Universidad	Se cuenta con: - Objetivos de aprendizaje. - Matriz de investigación. - Aportes de la comunidad. - Presupuesto y necesidades de apoyo administrativo.
4	Diseño de la intervención desarrollo de la intervención				Se cuenta con un Plan de Trabajo e informes parciales.
5	Evaluación de la intervención con la comunidad				Se cuenta con una evaluación participativa.
6	Evaluación en aula				Se ha evaluado en función de lo planteados en el paso 3
7	Desarrollo de reporte de intervención				Se ha desarrollado un reporte de intervención en función de los criterios del paso 3

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA ACTORES INTERNOS (Meta N° 1, 2 y 3)

Paso	Actividad	Criterios de Evaluación
1	Identificación de conceptos y prácticas que el público interno deben conocer para desarrollar las acciones en RSU.	Se tiene definido el comportamiento esperado y conocimientos necesarios por cada actor interno.
2	Desarrollo de un estudio para conocer el estado de conocimiento de los conceptos y prácticas definidos	Se tiene un estudio sobre conocimientos y prácticas (línea de base)
3	Definición de objetivos de comunicación, mensajes y medios	Se cuenta con una Estrategia de comunicación interna.
4	Desarrollo de materiales	Se cuenta con los materiales para la campaña
5	Desarrollo de la campaña de comunicación	Se cuenta con un informe de acciones desarrolladas
6	Evaluación final	Se ha evaluado en función de lo planteado en el paso 1

1-158 implementación del sistema ok.indd 155 29/01/2018 4:21:04 p. m.

DESARROLLO DE APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS (Meta N° 4)

Paso	Actividad	Criterios de Evaluación
1	Selección del tema y planteamiento de preguntas guía	Se cuenta con un tema acordado y una matriz de investigación, así como aprendizajes a lograr.
2	Formación de grupos de trabajo	Se cuenta con los grupos de trabajo definidos.
3	Definición del producto final a entregar	Definir cuál es el producto final a entregar (reporte, maqueta, máquina o tecnología, presentación a la comunidad, etc)
4	Planificación	Se cuenta con un Plan de Trabajo: integral y por cada grupo
5	Investigación	Se ha recolectado información relevante
6	Análisis y síntesis	Se ha desarrollado un reporte inicial de información relevante y primeras conclusiones.
7	Elaboración del producto	Se ha desarrollado el producto solicitado
8	Presentación del producto	Se ha expuesto el producto solicitado
9	Debate	Se ha generado un debate con los demás estudiantes y (si es posible) con la comunidad que sería beneficiaria
10	Evaluación y autoevaluación	Se han evaluado los aprendizajes planteados en el paso 1

1-158 implementación del sistema ok.indd 156 29/01/2018 4:21:04 p. m.

1-158 implementación del sistema ok.indd 157 29/01/2018 4:21:04 p. m.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL) PARA UNIVERSIDADES

© Francois Vallaeys, © David Ricardo Solano Cornejo, © Raymundo Colquehuanca Achulli, © María Matilde Schwalb Helgueros, © María Angela Priale Valle, © Margarita Rosa Pérez Carvajal

ISBN xxxxxxxxxxxxx
Este documento fue elaborado por la Universidad del Pacífico, en ejecución del respectivo contrato, por encargo de PROCALIDAD

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL PROYECTO
Dr. Reynaldo Bringas Delgado

OFICINAS DE ASESORAMIENTO Y APOYO:
Oficina de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación
(e) C.P.C Eduardo Poma Buendía

Oficina de Administración y Finanzas
(e) Econ. Luz Cayetano Fernández

UNIDADES DE LÍNEA:
Componente 1
Ps. Julio Sancho Abregú

Componente 2
Mg. Luis La Matta Castro

Componente 3 – Secretaría Técnica del FEC
Lic. Facundo Pérez Romero

Tiraje: 200 ejemplares

Primera edición: enero 2018

Diseño de portada: Christian E. Sáenz Policarpo
Maquetación: Christian E. Sáenz Policarpo

impresión:
Anghelo Manuel Rodríguez Paredes
R.U.C. 1045294797
Jr. Nicolás de Piérola N° 161 Lima-7
editaimprimetulibro@gmail.com
© Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior PROCALIDAD
Jr. Rousseau 465 San Borja (01) 605 8960
procalidad@procalidad.gob.pe

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.
Primera edición, 2018
Publicación electrónica disponible en www.procalidad.gob.pe

1-158 implementación del sistema ok.indd 158 29/01/2018 4:21:04 p. m.