

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA BASADA EN  
LA TEORÍA DE SISTEMAS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA BASADA EN  
LA TEORÍA DE SISTEMAS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN

PRESENTADA POR:

PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. CRISTOBAL RUFINO YAPUCHURA SAICO

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dra. MYRIAN EUGENIA PACHECO TANAKA

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA ÁVALOS

**ÁREA:** Contabilidad y administración.

**TEMA:** Responsabilidad social y universitaria.

**LÍNEA:** Modelos y estilos de gestión empresarial.

Puno, 19 de Julio de 2018

## DEDICATORIA

A todos mis seres queridos

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por haberme permitido logros importantes y el impulso para mejorar continuamente. A los estamentos pertinentes por el apoyo para con éste trabajo.
- A mi familia por estar siempre presente, por su apoyo para con la concreción de cada una de mis aspiraciones.
- A todos quienes de una u otra forma me motivaron y apoyaron en la culminación de éste nuevo proyecto.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág</b>
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	11

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 MARCO TEÓRICO .....	14
1.1.1. La dirección estratégica .....	14
1.1.2. Estrategia .....	16
1.1.3. Dirección estratégica de las instituciones universitarias .....	17
1.1.4. Análisis de decisiones.....	21
1.1.5. La responsabilidad social: delimitación conceptual .....	30
1.1.6. Responsabilidad social universitaria (RSU) .....	37
1.1.7. La organización .....	57
1.1.8. Definición de términos .....	62

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.2 PREGUNTA GENERAL .....	66
3.1.1. 2.2.1. Preguntas específicas:.....	66

2.3	OBJETIVO GENERAL:	66
2.3.1.	Objetivos específicos:	66

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

3.1	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS POR OBJETIVO ESPECÍFICO	67
3.1.2.	Tipo de investigación:	67
3.1.3.	Diseño de investigación cualitativa	67
3.1.4.	El método científico según la forma de obtención del conocimiento:	68
3.1.5.	Dentro de este tipo de metodología, se utilizará para cada uno de los objetivos específicos:	68
3.2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	69
3.3	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	70

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	71
4.1.1.	Proceso de toma de decisiones	73
4.1.2.	Calidad decisional:	77
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	87
4.2.1.	<b>Teorías de responsabilidad social (RS):</b>	87
4.2.2.	<b>Análisis de las teorías en RSU</b>	90
4.2.3.	<b>Tendencias de la educación superior</b>	98
4.3	OBJETIVO GENERAL:	104
4.3.1.	Fases del modelo de rsu:	105
4.3.2.	Desarrollo de las fases modelo de rsu:	109
4.3.3.	Orientaciones estratégicas (o.e)	113
4.3.4.	Planeación de resultados y gestion de RSU:	115
4.3.5.	Resultados por impactos	122

4.3.6. Resultados por efectos .....	124
4.3.7. Resultados por productos.....	125
4.3.8. Subsistemas de soporte .....	126
4.3.9. Observatorio organizacional en rsu .....	128
4.3.10. Gestión de TIC´s y visibilidad.....	130
4.4 DISCUSION .....	133
CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA .....	140
ANEXOS .....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Diferencias en la toma de decisiones en el sector privado y en el sector público .....	20
2. Tipología de partes interesadas de la Educación Superior.....	51
3. Resumen de resultados por criterios y niveles – Calidad decisional .....	81
4. Decisiones que normalmente se toman a nivel en relación a RSU .....	86
5. Teorías de RS, Estándares, conceptos y objetivos .....	88
6. Análisis de teorías relacionadas y resumen de teorías en RSU .....	92
7. Análisis de impactos en relación a actores .....	94
8. Necesidades en el ámbito de la educación superior.....	96
9. Desafíos que se plantean a la educación superior al iniciar el tercer milenio.....	97
10. Las tendencias de la educación superior al iniciarse el tercer milenio .....	99
11. Tipología de partes interesadas (STAKEHOLDERS) de las Universidades.....	101
12. La teoría de STAKEHOLDERS y los factores clave asociados a RSU. ....	103
13. Planificación de áreas de mejora .....	121



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Enfoques de la administración operativa y gestión estratégica .....	17
2. El proceso de toma de decisiones .....	22
3. Diagrama de la telaraña. ....	28
4. Calidad decisional.....	29
5. Responsabilidad Social Universitaria (RSU).....	39
6. Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos.....	43
7. Actores interesados en la RSU.....	46
8. Teoría de sistemas – la empresa como sistema.....	59
9. Los parámetros o componentes de los sistemas.....	60
10. Modelo de dirección estratégica, calidad y calidad decisional dentro de la RSU. ...	72
11. Proceso de toma de decisiones.....	74
12. Proceso de toma de decisiones en materia de responsabilidad social universitaria. Caso: Universidad Nacional del Altiplano. ....	75
13. Proceso de toma de decisiones en materia de responsabilidad Social universitaria (RSU).....	76
14. Medición de calidad decisional a nivel de alta dirección.. ....	83
15. Medición de calidad decisional a nivel de nivel estratégico.....	84
16. Medición de calidad decisional a nivel estratégico: unidad de extensión universitaria y proyección social .....	85
17. Modelo sistémico general de RSU.....	107
18. Modelo sistémico y específico de RSU .....	108
19. Pasos previos, basado en Vallaeys, De la Cruz y Sasia. ....	109
20. Orientaciones estratégicas para RSU .....	112
21. Planeación de resultados y gestión de RSU .....	117
22. Gestión organizacional, académica y mejora continua en RSU. ....	118
23. Formación de equipos y redes como comunidad.....	120
24. Productos en la fase III .....	126
25. Esquema para la gestión de TIC's y la visibilidad como soporte de RSU .....	132

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Marco teórico.....	149
2. Encuesta de responsabilidad (rsu) y calidad decisional.....	150
3. Modelo de encuestas a aplicar para gestión de RSU .....	154
4. Cuestionario percepción de la responsabilidad social en docentes.....	163
5. Diferencia entre proyección social vs responsabilidad social universitaria .....	172
6. Metodologías y herramientas para la gestion de RSU .....	174
7. Propuesta de indicadores para el modelo de RSU .....	182
8. Normas de RSU en la Universidad Nacional del Altiplano Puno .....	190

## RESUMEN

La responsabilidad social es una temática que actualmente está adquiriendo importancia en el ámbito académico y de gestión de las instituciones de educación superior, especialmente a nivel de la gestión estratégica de las universidades, por los procesos de cambio que se exigen, este trabajo tuvo como principal objetivo establecer un modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) considerando la calidad decisional basadas en el valor potencial de sus resultados, y que permitan a la universidad contar con características descentralizadas, de autogestión permanente, compromiso y con alto bienestar. La metodología utilizada es deductiva, de tipo cualitativa, sustentado en la investigación documental, revisión de fuentes bibliográficas sobre RSU y de la teoría general de sistemas (TGS). Como resultados se muestra un modelo que permita a la universidad orientar las decisiones de gestión hacia la responsabilidad social universitaria (RSU) y se organiza en 3 fases: la fase I de pasos previos con un autodiagnóstico participativo, orientaciones estratégicas y planeación de resultados. La fase II referida a la gestión organizacional y mejora continua en responsabilidad social universitaria (RSU) basado en gestión organizacional, académica y social del conocimiento, la gestión de la formación ciudadana, profesional responsable y la gestión de redes. Y la fase III, rendición de cuentas, basado en resultados (impactos, efectos, productos). Como conclusión este modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) promueve calidad decisional en sus cuatro procesos entre los cuales se destaca el de gestión, vale decir gestionar la formación, la investigación y la dimensión social de la Universidad, garantizando así una verdadera articulación con significativos impactos académicos, educativo, sociales-ambientales y de gestión.

**Palabras clave:** Calidad decisional, dirección estratégica, gestión, responsabilidad social universitaria, teoría general de sistemas,

## ABSTRACT

Social responsibility is a topic that currently is gaining importance in the academic and management of higher education institutions, especially at the level of strategic management of universities, for the processes of change that are required, this work had as its main objective to establish a model of university social responsibility (RSU) considering the decision quality based on the potential value of its results, and that allow the university to have decentralized characteristics, permanent self-management, commitment and high well-being. The methodology used is deductive, of a qualitative type, based on documentary research, review of bibliographic sources on RSU and general systems theory (TGS). The results show a model that allows the university to guide the management decisions towards the university social responsibility (RSU) and is organized in 3 phases: The phase I of previous steps with a participative self-diagnosis, strategic orientations and planning of results. Phase II refers to organizational management and continuous improvement in university social responsibility (RSU) based on organizational, academic and social knowledge management, citizen education management, responsible professionals and network management. And phase III, accountability, based on results (impacts, effects, products). In conclusion, this model of university social responsibility (RSU) promotes decisional quality in its four processes, among which the management one stands out, that is, manage the training, the research and the social dimension of the University, guaranteeing a true articulation with significant impacts academic, educational, social-environmental and management.

**Key words:** Strategic management, decisional quality, management, general systems theory, strategic management, management, university social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones tanto económicas, tecnológicas, sociales y políticas que está viviendo el país han puesto a la universidad pública ante la necesidad de reflexionar sobre sí misma, en ese camino auto-reflexivo, la universidad pública reflexiona e intenta analizar las condiciones de posibilidad para salvar diferentes obstáculos en aras de recuperar su capacidad de influencia tanto en el estado como en la sociedad. Que la dirección estratégica sea un determinante de la calidad es una idea que ha sido naturalmente aceptada en el ámbito de la industria, pero que parece haber tomado más tiempo para ser incorporada en las instituciones de educación superior. Lo cierto es que hoy la capacidad de anticipación y adaptación a los desafíos de la sociedad del conocimiento, así como la calidad de la formación impartida y la investigación desarrollada, dependen, en una gran medida, del fortalecimiento de los procesos de dirección estratégica y de la capacidad de llevar adelante los cambios que son necesarios para asegurar el éxito de la organización.

Los esfuerzos en esa dirección suponen re-crear y/o potenciar internamente sus capacidades y condiciones de generación de profesionales calificados y comprometidos con el proceso histórico y el devenir de las transformaciones de la nación; pero también de productora de conocimientos que nutran su construcción de nuevas formas de interacción con la sociedad y la realidad complejas y multiculturales de hoy. Muchas veces, asumir las tareas y funciones de las universidades desde una perspectiva estratégica aparece como parte de un saber experto, vinculado a la planificación o el control de gestión.

Estos desafíos –que implican restablecer la responsabilidad social de la universidad pública en la interpretación de la cuestión nacional y los términos de su inserción internacional en el contexto de la globalización, bajo los principios del pluralismo teórico, la autonomía, la excelencia académica, la multi y transdisciplinariedad y el compromiso crítico- deben partir, sin duda, de un entendimiento cabal de las dificultades, crisis y potencialidades que hoy enfrenta (Boaventura, 2007)

En la actualidad, las universidades como principal representante de las instituciones de educación superior, se enfrentan por doquier a importantes procesos de cambios, sean por factores endógenos, o exógenos a las universidades, propiciados principalmente por los procesos de globalización y la sociedad del conocimiento, o en ocasiones por las

políticas públicas impulsadas por los Estados que promueva a las universidades a responder a múltiples y crecientes demandas o desafíos de los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa. Uno de esos desafíos se relaciona con la creciente necesidad de las universidades por demostrar que efectivamente su funcionamiento y razón de ser y que por lo tanto, las decisiones y acciones que se implementan en la ejecución de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión puedan ajustarse plenamente a dicha deseabilidad, por lo cual paulatinamente las universidades deben implementar procesos de rendición de cuentas hacia la sociedad respecto de su quehacer. La situación anterior, junto con nuevas exigencias tales como los procesos de acreditación o licenciamiento de la calidad, están obligando a las universidades a implementar importantes cambios en sus procesos de gestión y toma de decisiones, incorporando una serie de técnicas y modelos propios de las otras organizaciones, tales como la planificación estratégica, indicadores de gestión y cuadro de mando integral, gestión por competencias, entre otras importantes herramientas y modelos de gestión. A lo anterior, debe sumarse la participación de la universidad en la sociedad del conocimiento, así como en una economía basada en el conocimiento, que plantean a las instituciones de educación superior como una de sus principales responsabilidades sociales la adecuada atención de las demandas de conocimiento científico por parte de las organizaciones y el Estado entre otros actores sociales, quienes en este tipo de sociedades y modelos económicos adquieren un rol muy preponderante.

El capítulo I de la tesis, se plantea el problema de investigación, en el capítulo II se intenta ofrecer algunos de los principales aspectos relacionados con el concepto de responsabilidad social en varios sentidos, con el propósito de reconocer aquellos aspectos y elementos teóricos que son susceptibles de incorporar o modificar en su aplicación al quehacer de las universidades. Se analizan por ejemplo los orígenes del concepto de responsabilidad social, entre los que destacan la multiplicidad de definiciones, los usos sinónimos del mismo, los ámbitos de aplicación, las principales herramientas y enfoques, entre otros elementos.

En el capítulo III de este trabajo, se analizan los aspectos metodológicos de la investigación realizada, luego en el capítulo IV, los resultados obtenidos durante el trabajo de campo asociado a la tesis doctoral, en virtud de los objetivos establecidos para la misma, y finalmente se exponen las conclusiones alcanzadas una vez completada la investigación.

La investigación realizada, no pretende resolver problemas, pero sí mostrar una forma de afrontar los desafíos que la nueva realidad educativa y exigencias; así mismo aportar a la discusión misma de esta realidad y entregar aportes que puedan ser significativos a la hora de resolver las infinitas relaciones que surgen desde el sistema educativo basado en calidad decisional. Es una mirada renovada de una realidad, de por sí, compleja. Es un intento de mirar en forma diferente, el escenario educativo de la universidad vale decir desde el enfoque de sistemas.

Por otro lado con el trabajo se pretende fijar las bases de un modelo teórico que permita investigar a profundidad la aplicación y significado que posee la responsabilidad social en los contextos universitarios, para lo cual haciendo una adaptación de los planteamientos de Howard Bowen podemos definir a la responsabilidad social universitaria como: «las obligaciones de los gestores universitarios para impulsar políticas institucionales para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad». (Gaete, 2011).

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 MARCO TEÓRICO

##### 1.1.1. La dirección estratégica

“La Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003).

La Dirección Estratégica favorece la toma de decisiones oportunas y concretas sobre los objetivos de las organizaciones, esto origina una orientación estratégica para todos los profesionales y trabajadores en la organización, lo que permite una apropiada preparación de planes sincronizados para las diferentes áreas responsables de la ejecución de los objetivos. Todas relaciones teóricas (mapa teórico) a manera de resumen global del marco teórico se encuentran en el Anexo 1.

Por esta razón, para Daft (2007), el desarrollo laboral de los empleados atañe a la capacitación, promoción y crecimiento de los trabajadores. Comprende tanto a directivos como a la mano de obra. Las metas enérgicas de desarrollo de los empleados constituyen una de las características comunes de las organizaciones; lo que procura un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional y que requieren de respuestas diferentes por completo de la gente y las organizaciones.

Acorde a Rodriguez y Pedraja (2009), la dirección estratégica es el proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva



sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compite. A pesar de su importancia, en el caso de las instituciones de educación superior los procesos estratégicos son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas.

Según Dess (2005) el proceso de dirección estratégica tiene un conjunto de fases, cuyos nombres y énfasis pueden variar en la literatura. No obstante, revisando algunas de las principales publicaciones de difusión sobre el tema, es posible identificar las siguientes fases, comúnmente aceptadas, en un proceso de dirección estratégica son:

**Misión.** La misión representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro. La misión es la esencia de una institución, su razón de ser y de existir, considerando una perspectiva de largo plazo (Guerras, 2007).

**Análisis del entorno.** El análisis del entorno comprende el estudio del entorno general y el análisis del entorno específico o sector competitivo en el cual opera la organización. El entorno general considera las influencias ambientales, que se clasifican por sus fuentes en factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y gubernamentales (Grant, 2002).

**Análisis de recursos y capacidades.** Este análisis tiene por objetivo identificar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee, adicionando aquellos a los que puede acceder. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. En el caso de las universidades, el análisis de recursos y capacidades debe considerar la importancia de los profesores, investigadores y la capacidad de generar publicaciones, para realizar una adecuada medición del potencial de creación de valor académico de las instituciones.

**Diseño e implementación de la estrategia competitiva.** La ventaja competitiva de las instituciones se refiere a la posibilidad de una organización sobre otras de tener una rentabilidad (económica o social) superior a su competencia o, al

menos, implica tener el potencial para obtener esa rentabilidad económica o social superior. En el caso de las instituciones universitarias, el diseño de la estrategia debe conducir a la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sustentable, así como contribuir al logro de la misión, objetivos, y propósitos institucionales (Rodríguez, 2007).

### 1.1.2. Estrategia

Según Weinberger (2009): “La estrategia se refiere a la forma o camino que seguirá una organización para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograra alguna ventaja frente a la competencia”.

Según Salinas (2009), una buena estrategia es un conjunto de decisiones y políticas que, cuando se implementan, crean valor en el largo plazo para la organización. Las estratégicas que crean valor requieren: Calidad en su base decisional, Marco apropiado, alternativas creativas y viables, información relevante y confiable, valores y preferencias claras, razonamiento lógicamente correcto, compromiso para la acción, balance entre los elementos de su base decisional, estrategia clara, motivación y compromiso para la acción.

Hablar de una estrategia es contar con la mejor información disponible, tener una percepción aguda sobre el mercado y la competencia, centrarse en cuestiones importantes, desarrollar estrategias alternativas creativas, lógicas y viables, crear planes de contingencia confiables, fijar direcciones gerenciales claras, realizar el análisis de la incertidumbre y el riesgo, tomar decisiones claras sobre las estrategias, estar pendiente del reconocimiento de lo que se requiere para que la estrategia funcione, desarrollar motivación y compromiso para la implementación, y con una administración estratégica hecha a la medida del negocio y la estrategia.

La figura siguiente resume la diferencia entre administración operativa y la gestión estratégica y las que destacan aspectos como las decisiones, el tiempo, entorno, etc.

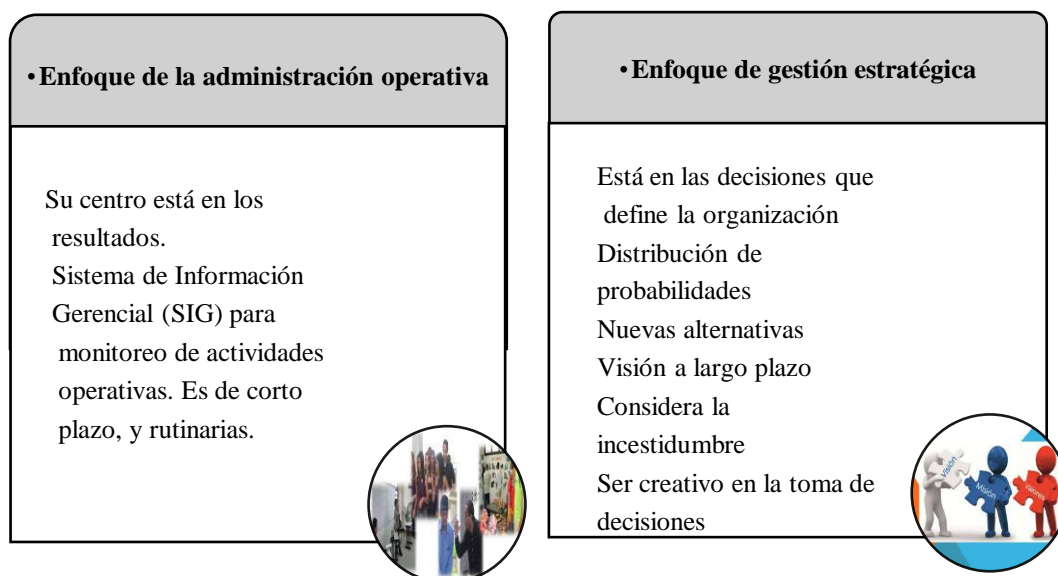


Figura 1. Enfoques de la administración operativa y gestión estratégica

En ese entender hoy, más que nunca antes, el éxito de las estrategias de desarrollo, tanto de las personas como de los países, depende del acceso a una educación de calidad y la creación de valor a partir del uso del conocimiento. De esta manera, las sociedades ejercen nuevas presiones y demandas sobre las universidades, con el propósito de obtener el mayor valor y aporte –en beneficio del territorio en que se encuentran y teniendo al mundo como referencia– a cambio del esfuerzo y los recursos invertidos.

### 1.1.3. Dirección estratégica de las instituciones universitarias

La dirección estratégica y la capacidad de gestión institucional de las universidades constituyen los componentes decisivos de la calidad de la institución y de sus principales servicios: la docencia, la investigación y la relación con el entorno. Sin una adecuada estrategia y estructura organizacional, la gestión institucional queda reducida a un proceso de administración de lo existente, sin perspectivas de mejoramiento y sin capacidad real para enfrentar un contexto cambiante, tal como la sociedad global en la que estamos insertos.

En el proceso de dirección estratégica las instituciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva, construyen sus competencias esenciales e implementan su diseño estratégico. Muchos de estos procesos fracasan, ya que al llevarse a cabo no necesariamente se consiguen los objetivos deseados, ni se logra crear y sostener una ventaja competitiva. En consecuencia, el diseño y la

implementación de la estrategia es una labor en la cual las posibilidades de fracaso estratégico están presente tanto en el diseño como en la propia implementación (Rodríguez y Pedraja, 2009).

Para Fleet (2009), el aporte de las universidades en investigación y transferencia de conocimiento representa una fuente insustituible para la innovación, principal senda del cambio social en el mundo actual. La educación superior no sólo corresponde a la función de formación del capital humano avanzado necesario para la prosperidad de personas y países, sino que también es una instancia central para el desarrollo de los ciudadanos en los valores de la democracia, la justicia social, el pluralismo y la convivencia pacífica. No es extraño, entonces, que las universidades, y las políticas públicas que se orientan a asegurar su financiamiento y calidad, estén hoy en el centro de los debates sobre educación y desarrollo sostenible.

Según Arata (2009), en las últimas décadas, la importancia estratégica de la universidad para el desarrollo y competitividad de los países ha crecido significativamente. En efecto, se trata de un ámbito que proporciona los elementos fundamentales, como la formación del capital humano avanzado, la investigación y la innovación tecnológica, para integrarse efectivamente en las redes mundiales de la sociedad del conocimiento.

Por lo anteriormente mencionado, considerar una respuesta a estas exigencias de eficiencia, asociado con el uso de los recursos, y de eficacia, para responder a las demandas de la sociedad, las universidades han ido asumiendo el desafío de desarrollar y perfeccionar sus mecanismos de dirección y gestión. El solo despliegue de las funciones académicas, reguladas por los consensos de las comunidades disciplinares, ya no constituyen una estrategia suficiente para asegurar tanto la calidad como la capacidad de respuesta de las universidades a los desafíos abiertos por los nuevos tiempos. Una renovada y fortalecida capacidad de dirección y gestión estratégica de las capacidades disponibles en la organización es requisito básico para propender hacia la excelencia de la universidad.

**a. Resultados esperados**

Acorde a Chiavenato (2012), en todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Por otro lado, en un entorno tan competitivo como el actual y en el que cada día surge una herramienta nueva de gestión, es necesario centrar y simplificar los esfuerzos para lograr los resultados esperados. Esta focalización la podemos encontrar si orientamos la organización a los procesos; pero, antes de hacerlo, será conveniente fundamentar dicha necesidad.

Aunque los procesos son algo inherente a cualquier actividad humana, puesto que proceso es acción, también es cierto que no se les ha dado la importancia y relevancia que tienen en los resultados de la organización, debido a que se organizaban de dentro hacia fuera, es decir, de forma independiente o al margen de las necesidades reales del entorno. A medida que el nivel de competencia se incrementa se identifica que, para seguir subsistiendo, es necesario cambiar el enfoque y entender que la organización tiene que tomar como referencia el propósito final. Este enfoque no es solamente una declaración de intenciones, sino que es algo más: es un auténtico cambio de paradigma, donde se hace necesario mantener una cultura de calidad arraigada en toda la organización y que transpire al exterior de una forma natural y espontánea.

**b. Toma de decisiones**

Las organizaciones siempre buscan hacer eficiente el uso de recursos. La toma de decisiones en el campo de la planeación es parte integral del aprendizaje social, en conjunto con los elementos de aprendizaje y reflexión, las instituciones y grupos sociales y la participación e integración de grupos. Un ejemplo es la toma de decisiones en el ámbito universitario donde los recursos públicos cada vez más competidos y se orientan para maximizar metas de muy distinta naturaleza en la búsqueda de optimizar el uso de esos recursos.

Según afirma Morales (2011), los problemas de toma de decisión dentro de las más diversas organizaciones no se toman considerando una sola meta. La dirección de proyectos es más compleja, a menudo cuando se logran algunas metas se generan conflictos con otras metas, sobre todo en proyectos que involucran personas. Por ello se hace necesario analizar cada alternativa según la aportación que genera en la solución o en el alcance de las metas globales de la decisión. La toma de decisiones es realizada por una persona o por un grupo de tomadores de decisiones, alcanzar la decisión en grupo es un proceso muy lento, muy conflictivo, pero al mismo tiempo muy enriquecedor y que incrementa la aceptación y la legitimidad de la decisión.

Estos tomadores de decisiones deben dirigir personal, tiempo, dinero a través de planear, organizar, dirigir, y controlar. Se han orientado diversos esfuerzos para poder dirigir apropiadamente esta toma de decisiones ya sea disminuyendo los riesgos durante el desarrollo del proyecto o demostrando competencias en la dirección de proyectos. Como lo reflexionan Botsa y Lootsma (2000), la toma de decisiones en el ámbito privado es muy distinta a la toma de decisiones en el sector público. A continuación se muestra algunas diferencias en la Tabla 1.

Tabla 1

*Diferencias en la toma de decisiones en el sector privado y en el sector público*

Sector privado	Sector público
La decisión depende de un solo individuo con autoridad jerárquica	La decisión es el resultado de interacciones complejas a diferentes niveles de decisión (nacional, comunitario, provincial, municipal, hasta llegar al nivel grupal)
Las decisiones se ejecutan por interés de muy pocos (lograr una posición competitiva)	Las decisiones debe incorporar incluso intereses divergentes de la sociedad
Las alternativas de solución son evaluadas con parámetros económicos medibles (participación de mercado a lograr, ganancias a obtener)	Los criterios de evaluación se vuelven demasiados, e incluyen evaluaciones cualitativas difícil de medir o complejas de entender
Las decisiones se toman con un horizonte de meses e incluso años	El impacto de las decisiones lleva décadas observarlo, sobre todo si se trata de decisiones sobre infraestructura

Fuente: Morales (2011)

#### 1.1.4. Análisis de decisiones

El Análisis de Decisiones especifica las alternativas, información y preferencias del decisor, para luego encontrar la decisión implicada lógicamente.

Conforme a Salinas (2009), se plantea que el análisis de decisiones es el resultado de combinar aspectos del análisis de sistemas y la teoría de las decisiones. El análisis de sistemas o metodología del modelaje de sistemas, brinda los medios para tratar las interacciones y el comportamiento dinámico de las situaciones complejas. Por otro lado, la teoría de decisiones trata situaciones inciertas simples de una manera lógica. Cuando ambos conceptos metodológicos se combinan, pueden revelar cómo ser lógico en situaciones complejas, dinámicas e inciertas: este es el campo del análisis de decisiones.

##### a. Proceso de toma de decisiones

Según Salinas (2009), manifiesta que el análisis de decisiones es una disciplina surgida de la teoría a la práctica y que expresa la decisión en términos cuantitativos. Así, en el contexto actual -caracterizado por una creciente interdependencia e incertidumbre-, el decisor puede sustentar la decisión, comunicarla claramente, compararla con otras y evaluar su calidad anticipándose a la ejecución de la misma.

La distinción más importante en el análisis de decisiones es entre decisión y resultado, un buen resultado es un estado futuro del mundo que se valora favorablemente respecto de otras posibilidades. Una buena decisión es una acción que se emprende y que es lógicamente consistente con las alternativas generadas, la información relevante desarrollada y las preferencias subjetivas. De este modo, se puede separar la acción de las consecuencias y, por tanto, mejorar la calidad de la decisión. En un mundo incierto, como el actual, hasta las buenas decisiones pueden conducir a malos resultados.

El proceso lógico del análisis de decisiones es soportado por su metodología y sus herramientas que permiten integrar en forma sistémica las bases de toda la decisión: alternativas, información y preferencias.



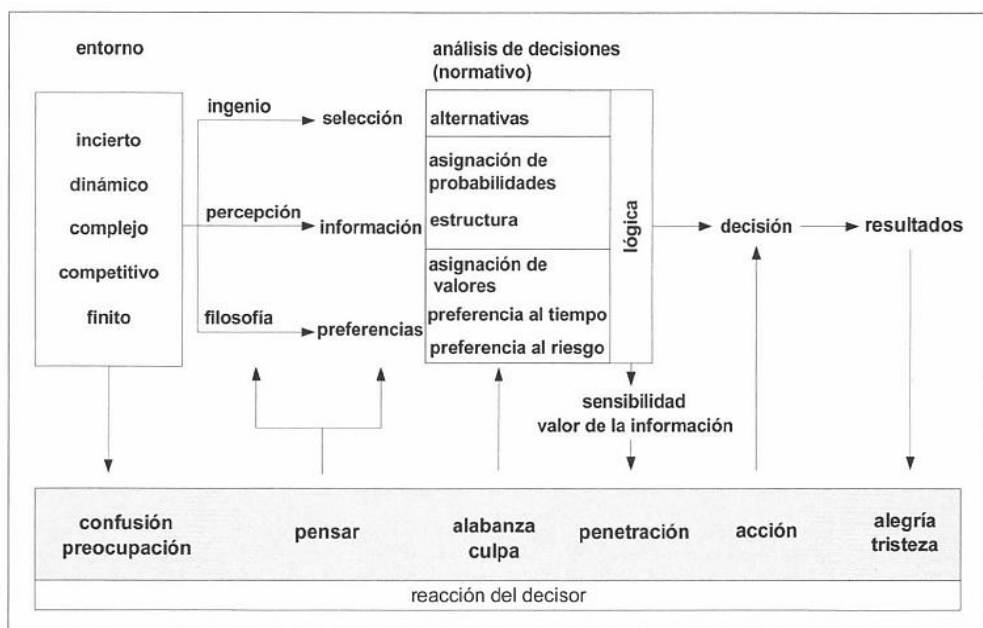


Figura 2. El proceso de toma de decisiones

El análisis de decisiones ayuda a considerar en forma lógica, explícita y consistente los tres elementos básicos de toda decisión: las opciones disponibles (¿qué podemos hacer?), la información relevante (¿qué sabemos?) y las preferencias del decisor (¿qué se quiere?). Cuando se han definido las preferencias -los valores asignados a los resultados y la actitud con respecto al tiempo y al riesgo- se han establecido los modelos necesarios para evaluar la decisión; y se han asignado probabilidades a las variables inciertas, entonces la elección de la mejor alternativa seguirá de una manera lógica y directa.

Una buena decisión es consecuencia lógica de analizar las opciones disponibles, sistematizar la información relevante y de las preferencias explícitas del decisor. Puede efectuarse una evaluación de la decisión y determinar con seguridad si es de alta calidad -consistente con las bases establecidas- antes de ponerla en práctica y saber si produce o no buenos resultados. Esto se logra luego de revisar todo el análisis, detectar los puntos débiles para superarlos y alcanzar una decisión de calidad. Una vez que se han establecido claramente las bases de la decisión, el análisis de decisiones brinda otros beneficios. Permite realizar diferentes análisis de sensibilidad con respecto a las características del problema, como se explica en el



capítulo 3. Asimismo, se logrará establecer y calcular el valor de la información, el cual indica cuánto se estaría dispuesto a pagar por deshacerse de la incertidumbre inherente a una o más variables de problema.

#### **b. Calidad decisional**

Según la afirmación Salinas (2009), la calidad decisional es el enfoque que utiliza la disciplina del Análisis de Decisiones para reestructurar radicalmente el proceso de toma de decisiones en el contexto organizacional; es decir, la reingeniería del proceso de toma de decisiones estratégicas. Este enfoque se concentra en la toma de decisiones estratégicas, pues considera que es fundamental para cualquier organización decidir correctamente el camino que seguirá. Este enfoque presenta una perspectiva estratégica. El énfasis no radica en cómo las organizaciones toman sus decisiones hoy, sino en cómo deben tomar las decisiones para maximizar la generación de valor a largo plazo. El enfoque de calidad decisional enriquece la disciplina del análisis de decisiones, a través de incorporar los entendimientos de la psicología cognitiva, del comportamiento organizacional y del movimiento de calidad total, como se mencionó en el primer capítulo.

Por ende la calidad decisional sólo puede asegurarse con un liderazgo efectivo y bien informado, constituyéndose en el rol central para mantener todo esto en forma integrada y coherentemente. Al liderar un esfuerzo de decisión, el líder debe balancear estas funciones diferentes a través de ofrecer la visión para calidad decisional así como el entendimiento del problema de decisión a enfrentar desde una perspectiva integral/global, y no simplemente de una perspectiva limitada, funcional o divisional. El acto más importante de liderazgo es escoger la participación correcta de las personas claves. El líder también fija los estándares correctos y las expectativas de calidad, y motiva a todos los participantes a trabajar hacia un concepto balanceado de calidad a través de aplicar un proceso apropiado.

### c. Cadena de la calidad decisional

Acorde a Salinas (2009), indica que la calidad decisional presenta seis requerimientos que conforman la calidad de una decisión. Estos son:

- **Marco apropiado.** Encontrar el marco apropiado significa en primer lugar que estamos seguros de estar trabajando en el problema correcto. El marco adecuado garantiza que la organización resolverá el problema correcto, en la manera correcta, con las personas correctas. Cuando un esfuerzo de desarrollo de estrategias está bien enmarcado (tiene calidad en esta dimensión), tiene un alcance bien definido, un propósito claro y una perspectiva consciente. El alcance bien definido del marco establece los límites que usamos para distinguir lo que se incluye -y lo que no se incluye- en el esfuerzo de desarrollo estratégico. Por ejemplo, podemos decidir limitar el alcance de nuestro esfuerzo decisional a una unidad de negocios de la corporación y no incluir al resto de negocios del portafolio corporativo. El propósito define lo que la organización espera alcanzar con este esfuerzo de desarrollo estratégico, dentro del alcance establecido.
- **Alternativas creativas y viables. Definir** alternativas es esencial porque sin alternativas no hay decisión que tomar una decisión es fundamentalmente escoger entre alternativas. Para que una estrategia sea de calidad, tenemos que estar seguros que las estrategias alternativas, de donde fue escogida, son significativamente diferentes, integrales y realistas. Desarrollar alternativas que vayan más allá de lo obvio y tengan potencial real para realizarse es cuestión de inspiración, creatividad, realismo y trabajo intenso. Una vez identificados correctamente los desafíos y en un ambiente organizacional adecuado, cualquier grupo puede resultar impresionantemente creativo. Este punto de vista sobre calidad en las estrategias alternativas supera el enfoque restringido donde sólo se considera una o unas pocas alternativas. Las alternativas bien especificadas y prometedoras tienden a ser multidimensionales; por esta razón, utilizamos como herramienta fundamental una tabla de generación de estrategias o tablero de control.

- **Información relevante y confiable.** Obtener información relevante es obviamente crucial, pero frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no la información realmente necesaria para tomar una decisión de calidad. El objetivo es lograr un entendimiento integral e insesgado de las decisiones a tomarse. El desafío más importante es determinar cuál es la información que afecta más las decisiones. Dado el horizonte de largo plazo en el desarrollo de estrategias, las organizaciones deben distinguir cuidadosamente entre lo que se sabe y lo que todavía es incierto. Deben ir más allá de los datos disponibles, que son registros del pasado, para especificar escenarios futuros y cuantificar las incertidumbres y su impacto potencial en la creación de valor empresarial.
- **Valores y preferencias claras.** Lograr ser claros acerca de nuestros objetivos (que queremos realmente) es necesario, o nos encontraremos tomando una decisión para alcanzar lo que pensábamos que queríamos, en vez de lo que nos hubiera gustado si hubiéramos sido más claros acerca de nuestros valores. Para lograr calidad en este elemento, una organización debe tener sus objetivos claramente establecidos para escoger entre las estrategias alternativas, evitando de esta manera ambigüedades. Debe ser capaz de establecer lo que desea alcanzar en términos de los criterios de decisión. Si se tiene varios criterios de decisión, lo cual sucede con frecuencia, también deben considerarse las preferencias entre dichos criterios de decisión. No tener claridad acerca de sus valores y preferencias puede resultar en un fracaso. En organizaciones que necesitan lograr consenso entre un número de individuos con diferentes valores y perspectivas, los esfuerzos en la clarificación de valores son especialmente importantes y frecuentemente complejos.
- **Razonamiento lógicamente** correcto. El razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar alternativas, información y valores de calidad en forma tal que los cálculos se realicen incorrectamente y se encuentre una respuesta incorrecta. El desafío es utilizar un razonamiento efectivo que combine apropiadamente

los inputs de las decisiones estratégicas (alternativas, información y valores), de tal manera de lograr un entendimiento que permita ver claramente la mejor estrategia. Dicho proceso de razonamiento requiere desarrollar un entendimiento de las consecuencias futuras potenciales asociadas con cada alternativa, y luego aplicar los valores y preferencias corporativas. Las técnicas del análisis de decisiones forman la base de este proceso de razonamiento, brindando claridad a las situaciones de decisiones complejas, inciertas y dinámicas.

- **Compromiso para la acción.** Sin un compromiso sincero para la acción, que se basa en la decisión, el proceso para alcanzar la decisión habrá sido una pérdida de tiempo. El compromiso para la acción es el vínculo entre la decisión y la ejecución de la estrategia escogida. Obviamente, sin un compromiso sincero para la acción, el proceso para alcanzar la decisión habrá sido una pérdida de tiempo. Es mucho más fácil construir el compromiso durante el proceso de desarrollo de las estrategias, en vez de hacerlo después que se ha alcanzado la conclusión/recomendación. Por lo tanto, la herramienta más poderosa es simplemente insistir en involucrar a la "gente correcta" desde el comienzo -aquella cuyo compromiso es requerido para la implementación exitosa de la decisión. Aún más, un compromiso estratégico para la acción resulta de la confianza de los participantes en la calidad de la decisión -es decir, la calidad alcanzada en los otros cinco elementos.

Finalmente, el enfoque de la calidad decisional implica la calidad en el ¿qué? (resultado), pero además interesa el proceso el cómo llegamos, por ende interesa la calidad en el ¿cómo?, eso lo hace estratégico.

#### **d. Medición de la calidad decisional de una estrategia**

Sefun afirma Salinas (2009), cuando menciona, la alta dirección o los altos ejecutivos, responsables de las decisiones que conforman la estrategia, necesitan entender la calidad de dichas decisiones a medida que se toman, porque no pueden esperar medir los resultados que se darán en el largo plazo. Esto requiere que se establezcan criterios específicos para

medir la calidad decisional, criterios que pueden ser aplicados a cualquier decisión.

Es posible medir la calidad de las decisiones estratégicas a medida que se toman si se usa la herramienta adecuada: el criterio. Al comienzo, muchos de los altos ejecutivos se sentirán desilusionados al ver que el criterio, el cual es obviamente subjetivo, es requerido para evaluar la calidad de las decisiones estratégicas de su compañía. Pero el entendimiento que se puede tener del futuro es, por su misma naturaleza, subjetivo y personal. El objetivo es 100% de calidad en cada requerimiento para lograr calidad decisional. Los seis requerimientos de calidad decisional son revelados muy bien como "rayos" en una rueda, lo cual crea una herramienta conocida como "diagrama de telaraña" ver (Figura 3). La circunferencia externa del diagrama de telaraña representa 100% de calidad en todos los requerimientos de calidad decisional. Cien por ciento es definido como el punto en el cual los esfuerzos adicionales para mejorar no justifican el costo.

Si permanecemos en la posición cero (la parte central de la rueda) en cualquiera de los aspectos de calidad, corremos el riesgo de morir por instinto. Si nos movemos más allá del 100% en cualquier aspecto, corremos el riesgo de caer en parálisis por exceso de análisis. En algún lugar intermedio alcanzamos el equilibrio. Por lo tanto, calidad decisional es fundamentalmente un concepto económico. Se alcanza cuando el costo de mejorar supera el beneficio marginal de dicha mejora. Esta idea simple y obvia puede ser una guía poderosa en el proceso decisional. El Diagrama de Telaraña puede ser usado para evaluar el estado de la calidad decisional en cualquier momento y orientar los esfuerzos al elemento de menor calidad. Los conceptos ilustrados con los rayos del Diagrama de Telaraña son aplicables a todas las decisiones y se pueden usar para alcanzar calidad en decisiones muy complejas, con facilidad relativa.

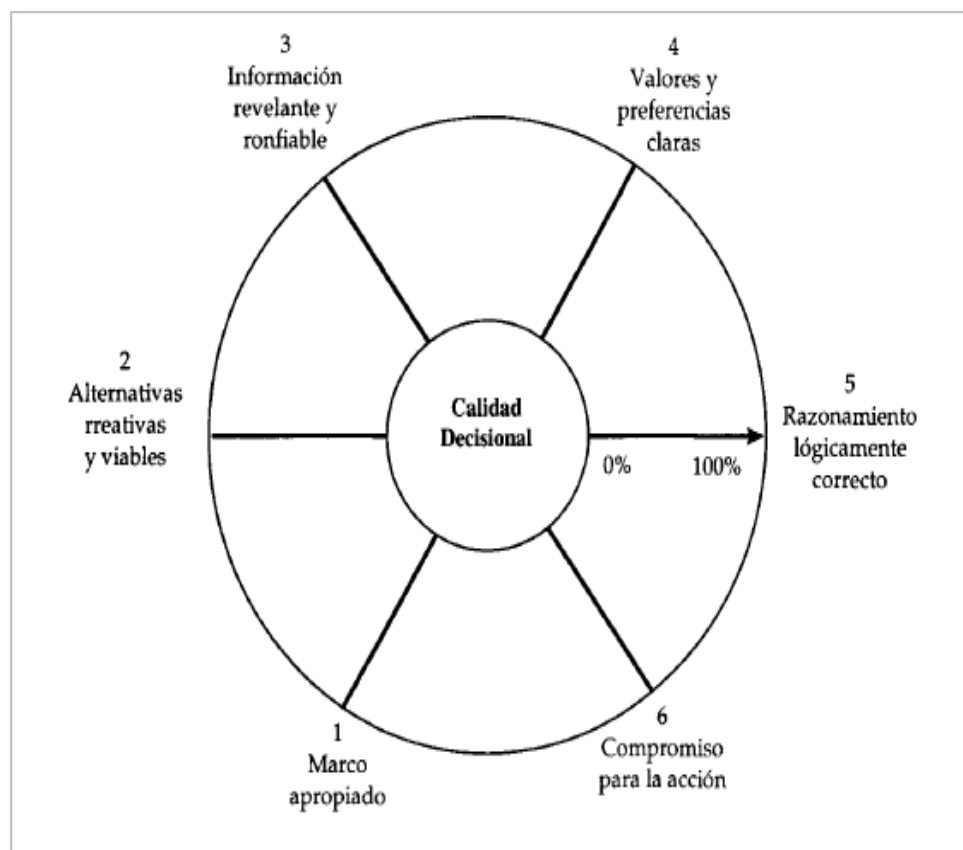
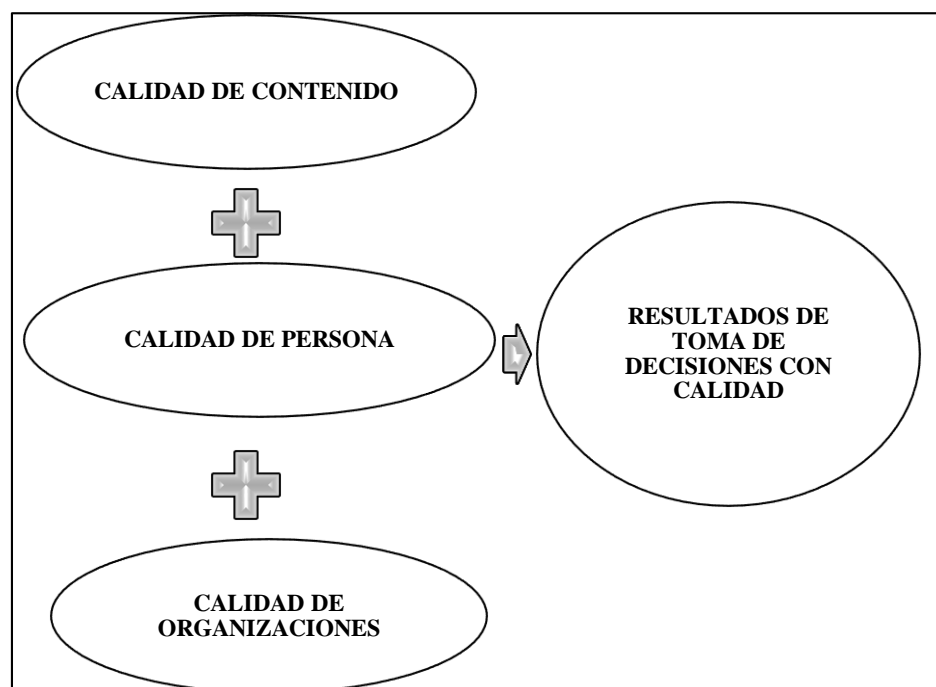


Figura 3. Diagrama de la telaraña.

Fuente: Salinas (2009).

Por lo tanto, usar un criterio cultivado/educado es el único medio de medir la calidad decisional. De hecho, la clave para lograr éxito en alcanzar calidad en las decisiones estratégicas es educando a los decisores para desarrollar y aplicar sus criterios de una manera sistemática y rigurosa al proceso de toma de decisiones. Una vez que se conoce los elementos requeridos para producir una estrategia/decisión de calidad, se tiene una herramienta para juzgar la calidad. En ese entender la calidad decisional como enfoque se basa en una amplia experiencia y entendimiento en el análisis decisional como muestra la figura siguiente.



*Figura 4.* Calidad decisional.

Fuente: Basado en Salinas (2009)

#### e. Calidad decisional y calidad del resultado

Distinguir las decisiones buenas de las malas como consecuencia de observar los resultados producidos es un criterio insostenible desde el punto de vista lógico. La única manera de evaluar la calidad de una decisión es comprobar si es consistente con las opciones, la información disponible y las preferencias del decisor. Si bien todos preferimos resultados positivos a los negativos, sólo el tomar la decisión está bajo nuestro control. Además, los efectos podrían no ser evidentes en el futuro inmediato, y lo deseable es poder caracterizar la calidad de la decisión antes de tomarla.

Por otro lado, normalmente todo lo que puede observarse son los resultados de la alternativa escogida, pues no hay manera de conocer lo que hubiera ocurrido si una opción rechazada hubiera sido aplicada. Luego, no será posible determinar si se escogió la mejor, pues no se pueden conocer todos los efectos asociados con las diferentes opciones. En conclusión, si sólo es posible controlar la toma de una decisión, debe

buscarse ayuda para explotar al máximo este control y distinguir la calidad de la decisión de aquella de su resultado.

En un ambiente de incertidumbre, tomar buenas decisiones no garantiza obtener los efectos positivos deseados, sobre todo en las decisiones estratégicas que tienen repercusiones a largo plazo. Uno de los beneficios fundamentales del análisis de decisiones es que permite establecer el criterio para determinar si una decisión es buena o mala. Define en qué consiste una buena decisión y la formula en términos cuantitativos, de modo que pueda ser comunicada a diferentes personas y comparada en situaciones diversas. Mediante una serie de técnicas, permite evaluar la calidad de una decisión al momento de tomarla y hace que no sea necesario esperar sus consecuencias y efectos para saber si fue correcta.

La diferencia entre la calidad de la decisión y la del resultado se puede apreciar claramente en el contexto del análisis de decisiones. Un buen resultado es aquél apreciado favorablemente por el decisor; es decir, el que le gustaría que ocurriera. Una buena decisión es a la que se llega tras considerar en forma integral, lógica y explícita, la información, opciones y preferencias del decisor. Cómo se verá en el siguiente acápite, el análisis de decisiones establece claramente los cuatro elementos de un proceso racional de toma de decisiones: las opciones, la información, las preferencias y la lógica que las interrelaciona.

#### **1.1.5. La responsabilidad social: delimitación conceptual**

En términos generales, la responsabilidad es “La capacidad existente en todo sujeto para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. Así mismo, en el plano económico la responsabilidad social empresarial es, según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional, “un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente”, (Cinterfor, citado en Abreu y Badii) (Abreu, 2006).



Según Londoño (2013), la responsabilidad social hace parte del ethos de una organización; no es una ley ni una teoría, pues no existe un concepto universal que la sustente. Implica ir más allá de lo legal e incorporar acciones socialmente responsables desde la planeación estratégica de la organización, mediante la ejecución de programas y proyectos relacionados con el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés internos y externos (p. 139).

Acorde a Gaete (2012), plantea que el concepto de responsabilidad social se ha desarrollado desde su origen mayormente vinculado a las empresas, inserto en la temática que estudia la relación entre la sociedad y los negocios, como una manera de lograr que las organizaciones empresariales se planteen nuevas responsabilidades, más allá de las cuestiones estrictamente relacionadas con la maximización de las utilidades o beneficios para los dueños o accionistas de las mismas.

Según Vallaey (2007), a la interrogante de ¿qué es la Responsabilidad Social?, plantea que es una pregunta difícil de contestar: En el ámbito empresarial, ya existen millones de páginas web que abordan el tema, cientos de definiciones, decenas de instrumentos gerenciales, normas estándares, certificaciones, miles de prácticas diferentes que se reivindican como “Responsabilidad Social”, unas muy buenas otras muy malas. El movimiento de la Responsabilidad Social está en plena efervescencia, dentro del más amplio movimiento de la promoción del “desarrollo sostenible (o sustentable)”, y evoluciona sobre el trasfondo de la toma de conciencia mundial de que el modelo actual de desarrollo es insostenible para el planeta, tanto a nivel ambiental como social.

La Responsabilidad Social es una teoría de gestión que obliga la organización a situarse y comprometerse socialmente en y desde el mismo ejercicio de sus funciones básicas. La Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad. De esta forma, la Responsabilidad Social es una política de gestión que obliga la organización a asumir sus “externalidades” en forma responsable, a “internalizar sus externalidades”. Ayuda a luchar contra el riesgo de autismo de la

organización. La Responsabilidad Social aquí ayuda a luchar contra el riesgo de egoísmo de la organización.

**a. Responsabilidad social empresarial (RSE)**

“El sustento de la Responsabilidad Social de la empresa está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento.” (Fundación ETNOR, 2004).

El sustento de la responsabilidad social de la empresa está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento. Las empresas son organizaciones que tienen una actividad, una meta a desarrollar, y para llevar adelante dicha actividad llevan a cabo diferentes actuaciones en el día a día. Las empresas van adquiriendo hábitos, un modo de hacer las cosas, partiendo de su libertad para actuar y para tomar sus decisiones. Las empresas son organizaciones que tienen una actividad, una meta a desarrollar y, para llevar a cabo dicha actividad, realizan diferentes actuaciones en el día a día. Las empresas van adquiriendo unos hábitos, partiendo de su libertad para actuar y para tomar sus decisiones.

Según la Fundación ETNOR (2004). Al unir, por un lado, la responsabilidad de la empresa, sustentada en su libertad a la hora de tomar sus decisiones de acción, y, por otro lado, el modelo de empresa plural, en el que aparecen diferentes grupos de interés o stakeholders, surge el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa, donde se tiene en cuenta sus intereses como primer paso hacia la gestión de la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa. Partiendo de este marco de libertad en el que actúa la empresa, ésta se ve obligada a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones, a asumir su responsabilidad por todos sus actos y decisiones que afectan a sus diferentes stakeholders. Por tanto las empresas socialmente responsables son, por tanto, aquellas que hacen énfasis en el desarrollo sustentable, tanto en lo que tiene que ver con el respeto a la dignidad del ser humano como a la conservación del entorno natural.

En otras palabras, son empresas que nunca olvidan que sus actividades afectan, directa o indirectamente, el entorno humano, ecológico y comunitario en que se desenvuelven.

#### **b. Estándares generales**

Estos estándares son un amplio rango de códigos, guías, principios y modelos de desempeño diseñados para guiar el comportamiento de las organizaciones relacionadas a RSU. Los estándares más conocidos:

##### **— AA 1000**

Según Accountability (2008). El estándar AA (Accountability) 1000, desarrollado por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) apareció en noviembre de 1999 con el objetivo de mejorar la responsabilidad social en las organizaciones a través del compromiso y diálogo con las partes interesadas. Este es el primer estándar global que tiene como función medir y difundir el comportamiento ético de las organizaciones. El AA 1000 es un modelo desarrollado para mejorar la contabilidad y el desempeño general de las organizaciones así como la auditoria y el desarrollo de informes de la parte social y ética de las empresas. El objeto de esta norma es la mejora de la calidad de la información a través del compromiso con las partes interesadas y del diseño de sistemas que capturen, valoren y mejoren el rendimiento global de la organización mediante un diálogo regular con las mismas. Una organización deberá buscar la asignación de recursos adecuada para proporcionar las respuestas.

##### **— DOMINI 400 SOCIAL INDEX (DSI 400)**

En 1990 la KLD (una de las más importantes firmas de inversión socialmente responsables del mundo), cuya misión es “influir el comportamiento empresarial con el objetivo de conseguir una sociedad más justa y sostenible” creó el primer índice bursátil, Domini 400 Social Index, que incorporó cuestiones sociales al seleccionar las empresas que lo forman. La rentabilidad de este índice ha venido superando, desde su creación, la del índice de S & P 500, su índice de referencia. Este índice no admite empresas

relacionadas al tabaco, alcohol, juego, armas ni generación de energía nuclear (Domini International Social Equity Fund, 2015).

#### — La norma SA 8000

El objetivo de la SA8000 es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa –el cual produce productos o provee servicios para esa empresa- incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores/subcontratistas, subproveedores y trabajadores desde el hogar.

La norma SA 8000 ha sido desarrollada por SAI (Social Accountability International). La norma SA8000 es verificable a través de un proceso basado en la evidencia. Sus requisitos se pueden aplicar universalmente, independientemente del tamaño de una empresa, situación geográfica o sector industrial. Entre los requisitos de responsabilidad social de la norma SA 8000 tenemos:

- La empresa no debe practicar o apoyar el uso de trabajo infantil.
- La empresa no debe practicar ni apoyar el uso del trabajo forzoso u obligatorio.
- Derecho de sindicación y de negociación colectiva.
- No a la discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión.

#### — DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)

Es un índice elaborado por Dow Jones STOXX y SAM, del que forman parte compañías que ya están en el Dow Jones STOXX 600 Index y que, además, cumplen una serie de requisitos en materia de sostenibilidad. Los índices del Dow Jones Sustainability Group comprenden el 10% de las empresas que componen el Dow Jones Global Index y que a juicio de Dow Jones & Co., son líderes en términos de sostenibilidad. La evaluación de la sostenibilidad para decidir que empresas entren a formar parte de este índice

consiste en un análisis de múltiples factores, tanto sociales como medioambientales económicos. La metodología de evaluación está basada en la aplicación de criterios para valorar las oportunidades y riesgos sociales y ambientales de cada una de las empresas que componen dichos índices. Una vez aplicados estos criterios, a cada una de las empresas se le otorga una puntuación, la cual es el punto de partida para la elaboración de un ranking de sostenibilidad por industrias (Corporate Sustainability, 2015).

#### — **FTSE4Good**

Es un índice elaborado por FTSE (Financial Times Stocks Exchange, identidad independiente que crea y gestiona índices bursátiles en todo el mundo), del que forman parte compañías que ya están en los cuatro grandes índices de FTSE y que, además, cumplen con una serie de requisitos medioambientales, de diálogo con los stakeholders y de respeto a los derechos humanos. Este índice tiene como objetivos alentar las inversiones socialmente responsables (SRI) y al mismo tiempo generar importantes recursos para el Fondo de la infancia de la ONU (UNICEF).

#### — **Iniciativa de reporte global (GRI)**

Global Reporting Initiative (GRI) fue establecida en 1997 con la misión de diseñar las guías de consulta global aplicables para preparar reportes de sustentabilidad a nivel empresarial, incluyendo indicadores sociales y ambientales. GRI es convocada por CERES —Coalición para las Economías Ambientalmente Responsables— la misma que incorpora la participación activa de corporaciones, de organizaciones no gubernamentales, de agencias internacionales de las Naciones Unidas, de organizaciones de contabilidad, de asociaciones empresariales, de universidades, y de otros stakeholders alrededor del mundo. En 1999, GRI realizó un bosquejo sobre la exposición del tema para el comentario general y la prueba

El principal objetivo del GRI es conseguir, mediante las memorias de sostenibilidad, el grado de comparabilidad que tienen las memorias financieras y así proporcionar seguridad a los mercados de capitales y

fiabilidad a las decisiones de los inversores. En particular, se considera que el GRI es el referente internacional para aquellas organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades, siendo especialmente significativo en el caso de las empresas europeas, dado el apoyo mostrado por las instituciones europeas a través del Libro Verde de responsabilidad social empresarial (RSE).

#### — **Libro verde**

Una de las principales ideas que subyacen en el Libro Verde es la voluntariedad de la RSE, entendiéndose que la responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento estratégico, planteándose de esta manera una evidente distinción entre la responsabilidad social y la estrictamente jurídica, con la idea de que ser socialmente responsable no se ciñe exclusivamente con el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes. Adicionalmente, el Libro Verde se adentra en diferenciar la dimensión interna y externa de la RSE, distinguiéndose quienes son sus actores principales o sus contenidos e instrumentos.

En este marco, se enumera que, dentro de las empresas, las prácticas socialmente responsables afectan a los trabajadores, refiriéndose principalmente a aspectos relacionados con la inversión en recursos humanos, la salud y seguridad laboral, la gestión del cambio o la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. Cuando las empresas tienen que incorporar la responsabilidad social en la gestión cotidiana de su cadena de producción, trabajadores y directivos necesitan un alto nivel de formación en valores sociales y éticos que les ayude a adquirir las competencias necesarias, dado que los modelos tradicionales de comportamiento empresarial no siempre ofrecen una formación suficiente para la gestión desde esta perspectiva novedosa.

#### — **ISO 26000: 2010. Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la responsabilidad social en cualquier organización**

La Norma ISO 26000:2010 hace énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente será

una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz. Proporciona orientación sobre los Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo. La publicación de un reporte de responsabilidad social puede ser un aspecto valioso en las actividades de responsabilidad social de la organización. Sus principios son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la estrategia internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos.

Partiendo de diversas reflexiones sobre responsabilidad social empresarial y responsabilidad social universitaria, se presenta un análisis que abarca el enfoque que se le ha dado a la responsabilidad social como elemento importante a considerar dentro del ámbito educativo y a nivel organizacional para contribuir al logro del desarrollo económico y social. Se analizó como puede influir la norma ISO 26000 como guía de responsabilidad social en las organizaciones. La investigación realizada fue documental, bibliográfica, en relación a la revisión de documentos y textos, finalizando en un análisis interpretativo de los mismos (Serrano, 2012).

#### **1.1.6. Responsabilidad social universitaria (RSU)**

Conforme a Vallaeys (2008), refiere que la “Responsabilidad Social” es una exploración colectiva mundial para definir y practicar una nueva filosofía de gestión de las organizaciones, tomando la palabra “gestión” en su noble sentido de lo que nos permite organizarnos, trabajar y convivir juntos, con grandes reglas y pequeños hábitos, hacer viables nuestras acciones, perennes nuestras instituciones, habitable nuestro mundo.

Por RSU se entiende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, el compromiso social y la promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así



de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones (Cuesta, 2011).

Según Gallardo (2014), las universidades tienen por misión crear conocimiento y formar científicos y profesionales orientados a satisfacer las necesidades de desarrollo del país. Los temas de la pobreza, de la desintegración social, el desarrollo del capital social, la protección de los recursos naturales, en otras palabras el desarrollo sustentable, debería estar en el centro de sus preocupaciones. (p. 65).

El BID también se ha pronunciado a este respecto, definiendo la responsabilidad social universitaria como “la gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural” (2005, citado En: Cortés, 2010). De acuerdo con esto, se considera que una universidad es socialmente responsable cuando logra la interacción entre sus funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social), y los valores y principios institucionales.

Con esta nueva configuración, la Universidad toma conciencia de sí misma, de su entorno y de su papel en el mismo. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico de su actividad y desarrolla una conciencia organizacional global e integral, incluyendo a los distintos grupos de interés. Así, la acción colectiva de la organización se concibe como un todo complejo regulado, que responde a las exigencias y necesidades que la sociedad en general tiene puesta sobre ella. No sólo trata de reformar las malas políticas, sino también los malos conocimientos y epistemologías que la Universidad contribuye en producir y transmitir, y que inducen estas malas políticas (UCP, 2006). La RSU vista desde esta perspectiva compenetra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión a la Administración, la Docencia, la Investigación y la Extensión Universitaria. Este desplazamiento de la atención hacia una gestión integral de la organización académica es la clave para comprender lo que significa la RSU.

Entonces la Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y



sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables. La figura siguiente puede ayudar a visualizar el carácter global y central de la reforma universitaria deseada:

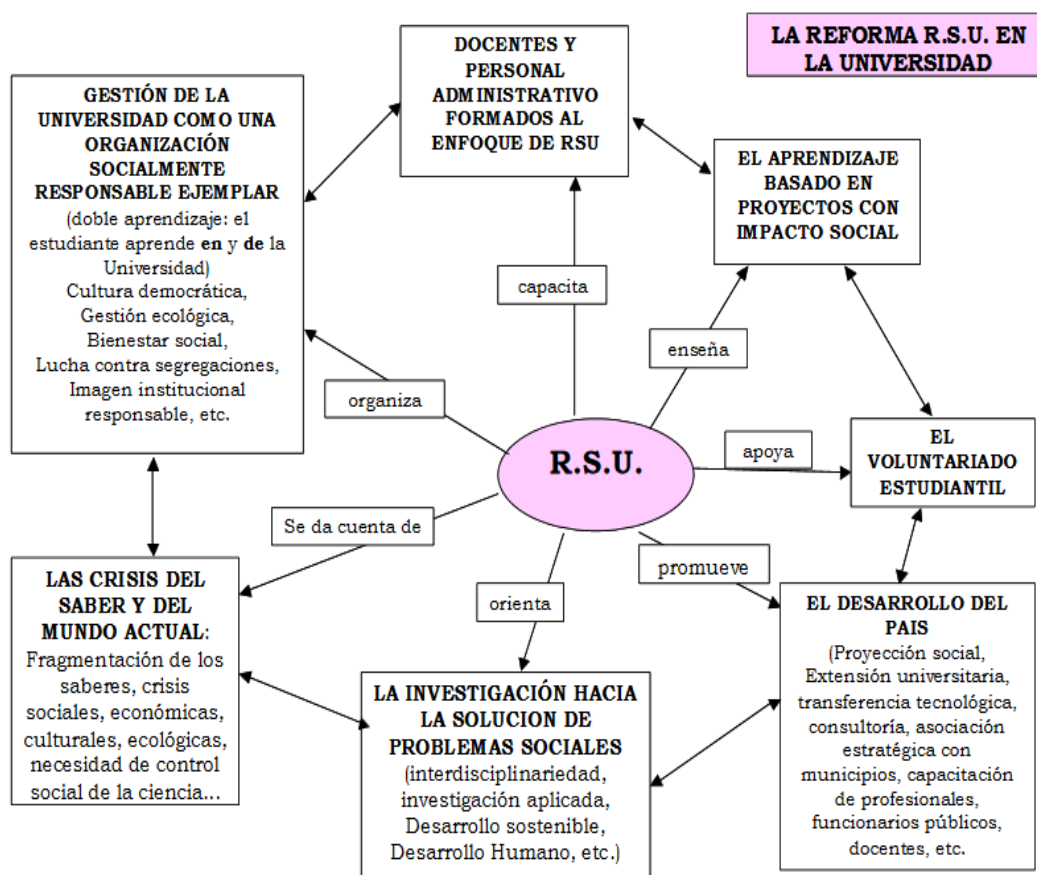


Figura 5. Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Para precisar orientaciones estratégicas generales de responsabilidad social universitaria, es provechoso enfocar 4 líneas de acción institucional:

En lo que concierne la gestión interna de la Universidad: La meta es orientarla hacia la transformación de la Universidad en una pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica), y hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible (política de protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de los desechos, etc.). Por el lado del estudiante no solo se aprende en la Universidad su carrera, sino también aprende de la Universidad los hábitos y valores ciudadanos.

En lo que concierne la docencia: La meta es de capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria y promover en las especialidades el Aprendizaje Basado en Proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales. Aquí se trata de ser creativos, y de imaginar (no sólo a través de prácticas profesionales sociales, sino también en los cursos teóricos de cada carrera) cómo el estudiante puede aprender lo que tiene aprender haciendo cosas socialmente útiles y formándose como ciudadano informado y responsable.

En lo que concierne la investigación: La meta es de promover la investigación para el desarrollo, bajo todas las formas posibles. Por ejemplo, una estrategia posible es que la Universidad firme convenios de hermanamiento con distritos urbano marginales o rurales e invite a los departamentos de las diversas carreras a desarrollar investigaciones interdisciplinarias aplicadas con dichas localidades. En lo que concierne la proyección social: La meta es de trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria.

De esta manera, según Arana, Duque y Quiroga (2008) la responsabilidad social universitaria debe ser entendida como “el compromiso que tiene la institución de difundir y poner en práctica un conjunto de conocimientos y valores en la formación profesional, en los procesos de investigación, innovación y proyección social, funciones que deben estar enfocadas a la solución de problemas sociales”, identificando algunos elementos que deben constituir la cultura de responsabilidad social de las universidades:

- Formar profesionales con sólidos conocimientos científico – tecnológicos y comprometidos con valores y principios de sensibilidad humana, social y ecológica.
- Fomentar actividades de responsabilidad social en la comunidad.

- Formar egresados con conciencia social sobre su profesión, como compromiso de servicio hacia el desarrollo humano.
- Contribuir con la extensión a la solución de problemas de la comunidad y del medio ambiente.
- Desarrollar espacios y grupos de investigación e innovación, hacia el avance del conocimiento teórico y práctico con responsabilidad social, con sólidos fundamentos científicos y valores, que permitan valorar y transformar dinámicas sociales y ambientales para el desarrollo humano.

Respecto a la visión de una universidad socialmente responsable, la (UNESCO, 1998), en concordancia con la Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI, declararon respecto a cómo se visualiza una Universidad Socialmente Responsable, y lo es:

- Preservando y creando el capital social del saber y del pensamiento mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria y difundiendo por distintos medios: formación de intelectuales y profesionales.
- Constituyendo una comunidad real de aprendizaje y de creación de conocimientos, creando vínculos entre académicos, alumnos y funcionarios.
- Formando mujeres y hombres, altamente calificados, íntegros e integrales comprometidos con valores que defienden y difunden activamente; que ven su profesión como una posibilidad de servicio a los demás.
- Incluyendo un curriculum transversal tendiente a asumir con visión universal la realidad del país, en toda su riqueza y ofreciendo oportunidades a equipos de académicos y alumnos para prestar servicios a personas y grupos que no pueden acceder a los beneficios del desarrollo.
- Ofreciendo formación permanente, facilitando el reingreso de egresados a la educación superior, para actualización y complementación de la formación a fin de educar para la ciudadanía y la participación activa en la sociedad, teniendo en cuenta las tendencias en el mundo del trabajo, y en los sectores científicos y tecnológicos.

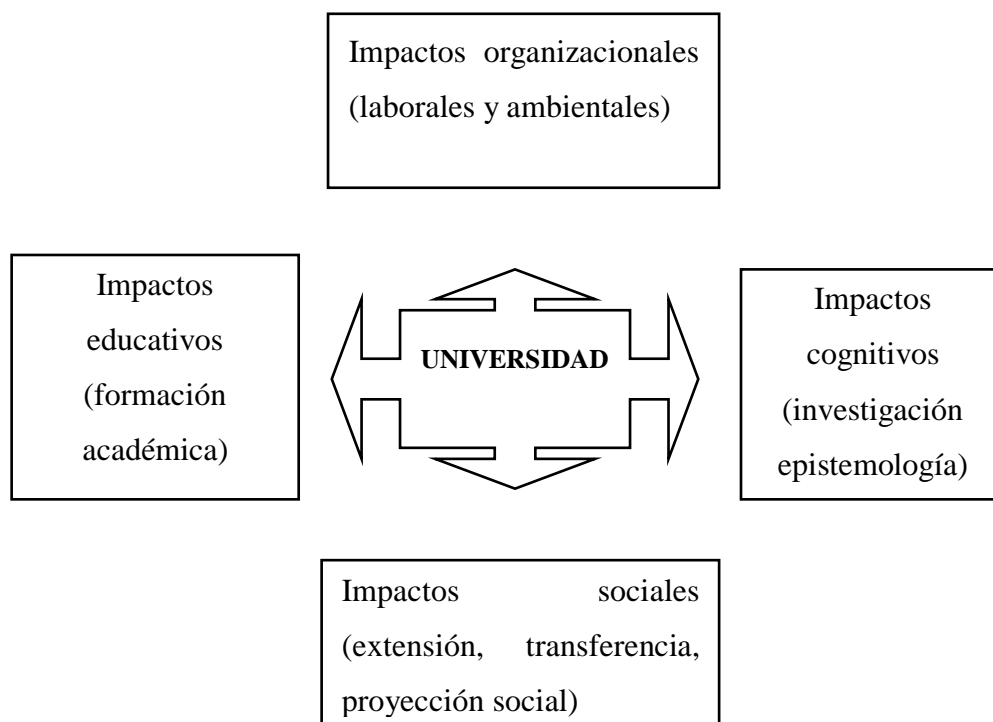
- Siendo abierta al cambio, valorando e incorporando el conocimiento y experiencia del entorno, generando y manteniendo espacios de debate en el seno de la institución, buscando, diciendo y actuando con la verdad.

Por otro lado Vallaes (2008), señala que existen tres estrategias que permiten a una universidad alcanzar dicha mejora: La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la universidad. La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad. El autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

**a. Impactos de responsabilidad social universitaria (RSU)**

Conforme a Vallaes (2006), en el campo de la RSU en pos de facilitar la tarea de rendición de cuentas, concibe la RSU desde un punto de vista mucho más cercano a la RSE tradicional, vinculándola al modo a través del cual las organizaciones gestionan los impactos que el desarrollo de su actividad origina en su entorno humano, social, económico y natural.

El hablar de RSU implica estudiar la relación de la universidad con la sociedad. El término sociedad debe abarcar no sólo lo que se conoce como sociedad civil sino hay que pensarlo como un sistema complejo donde interactúan también las empresas y el Estado. La educación superior está también llamada a contribuir a la solución de los grandes problemas de alcance mundial, regional y local (pobreza, exclusión, agravación de las desigualdades, deterioro del medioambiente, etc.) y a actuar para promover el desarrollo, la comunicación de conocimientos, la solidaridad, el respeto universal de los derechos humanos, la democracia, la igualdad de derechos de hombres y mujeres así como una cultura de paz y no violencia. (UNESCO, 1998). A grandes rasgos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social.



*Figura 6.* Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos.

Fuente: François Vallaëys Cristina de la Cruz Pedro M. Sasia. BID

Por lo anterior, el profesor Vallaëys (2006) propone que la RSU sea concebida como "una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el Desarrollo Humano Sostenible". Siguiendo al autor y según las definiciones anteriores, los impactos derivados de la actividad desarrollada por una institución universitaria pueden ser agrupados en cuatro grupos. Éstos deben constituir los ejes de acción que guíen a las Universidades hacia una gestión socialmente responsable:

– **Impactos de funcionamiento organizacional**

Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de Bienestar social debe de gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas

que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”. (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).

Para (Vallaey, 2008), aquellos producidos por la existencia de estructuras específicas destinadas al tratamiento de la extensión universitaria, dado que es el área funcional a la que se le confía la tarea de vincular a la universidad con la sociedad. Pueden adoptar dos modalidades: integrada, cuando abarca las funciones de extensión y bienestar estudiantil e independiente, cuando se dedica exclusivamente a la extensión universitaria.

#### — Impactos educativos

La Universidad tiene por supuesto un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida.

Según Vallaey (2008), manifiesta que influye asimismo sobre la deontología profesional, orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. (¿Qué tipo de profesionales y personas venimos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra enseñanza para formar ciudadanos responsables del desarrollo del país en forma justa y sostenible?). La creación de cátedras o actividades educativas destinadas a jóvenes profesionales que se asocien directamente a la formación en su escala de valores, su forma de interpretar el mundo y de comportarse en él, y/o en las que se haga referencia expresa a la responsabilidad social.

Por ello debe procurar desde este nuevo enfoque, la gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, propiciando experiencias vivenciales, iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales, y reflexión crítica de las mismas. La evaluación del impacto educativo tiene por objetivo advertir cómo se adecua la formación de los estudiantes, conforme a una propuesta de gestión académica y pedagogía socialmente responsable que asumimos como propia, capaz de propiciar experiencias

vivenciales, iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales, y reflexiones críticas acerca de las mismas (Gragantini, 2011).

#### — Impactos cognitivos y epistemológicos

Según señala Gragantini (2011). La universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, 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 participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación social de la ciencia. genera actitudes como el elitismo científico, la “expertocracia” o al contrario promueve la democratización de la ciencia. La evaluación del impacto Cognoscitivo y Epistemológico, tiene por finalidad valorar los avances en la promoción de la gestión socialmente responsable de la producción de saberes y tecnologías, y los modelos epistemológicos promovidos.

Para (Vallaey, 2008), influye finalmente sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el Desarrollo social sostenible en el país?)

#### — Impactos sociales

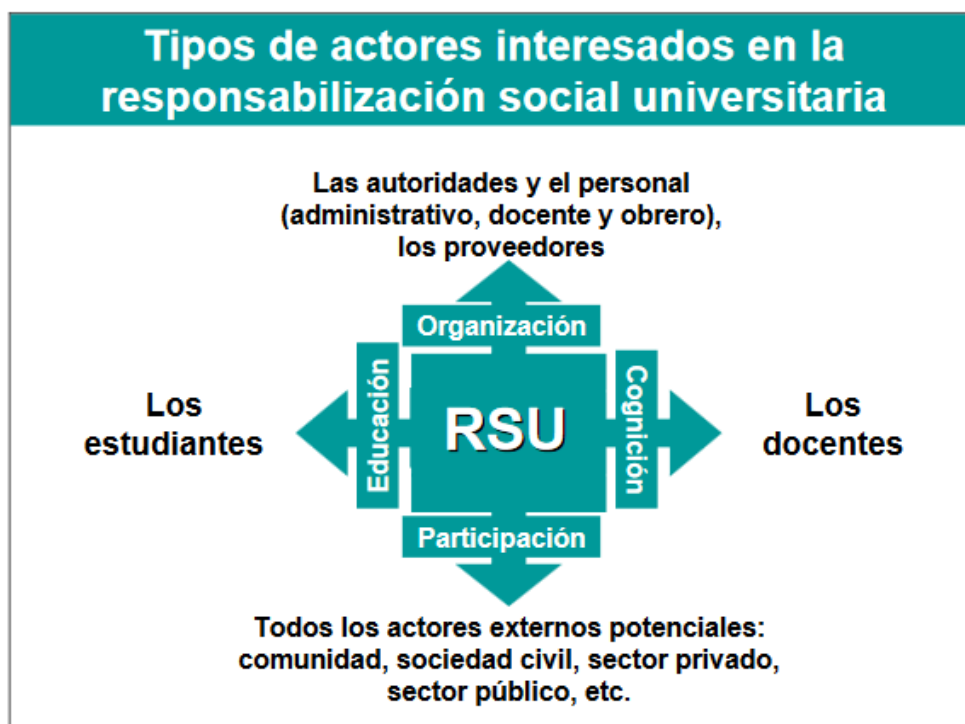
Acorde a Gragantini (2011). La universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. no sólo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto forma a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) capital social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos, etc. Los resultados del proceso de autoevaluación en relación al Impacto Social tienen como objetivo analizar el grado de avance de las universidades en cuanto su aporte al desarrollo económico, social y político de la sociedad, ya



sea por su actividad inmanente como formadora de profesionales y líderes, así como su incidencia en tanto referente social.

Por otro lado (Vallaey, 2008), manifiesta que los programas o actividades de acción directa que realizan diversos stakeholders de la universidad, tales como cuerpo docente, personal no docente, alumnos, para hacer accesible el conocimiento disponible en la universidad para crear capital social, vincular a la universidad con la comunidad en la que opera, acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales. Se incluye también el voluntariado universitario (VO).

Según Vallaey (2007), de los tipos de impactos se deducen cuáles son las partes interesadas primordialmente en el buen desempeño de la Universidad:



*Figura 7.* Actores interesados en la RSU.

Fuente: Vallaey (2007).

Más allá de este primer grupo de partes interesadas estrechamente vinculadas con la Universidad, se podrá designar a otros actores sociales más o menos afectados por el desempeño de la Universidad, para tomarlos en cuenta al momento de establecer las áreas de mejora



hacia la Responsabilidad Social universitaria. Estos son los padres de familia de los estudiantes, los familiares de los empleados, los empleadores de los futuros profesionales, los egresados, los Colegios profesionales, todos los sectores del Estado que se vinculan con la Universidad (sector educativo, ciencia y tecnología, economía, social, ambiental, etc.), hasta las generaciones futuras porque su existencia y bienestar depende sumamente de lo que se enseña hoy en las Universidades a los futuros científicos y líderes políticos del mundo.

Para Vallaeys (2007), de los 4 impactos definidos anteriormente también se conciben 4 ejes de gestión socialmente responsable de la Universidad.

**b. Ejes de gestión – orientaciones estratégicas socialmente responsable de la universidad**

- **Campus responsable:** gestión socialmente responsable de la organización misma, del clima laboral, la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. Aquí, la idea es de lograr un comportamiento organizacional éticamente ejemplar para la educación continua no formal (desde los mismos hábitos cotidianos rutinarios) de todos los integrantes de la Universidad, trabajadores administrativos, personal docente, estudiantes. Al vivir y reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, seguridad, prácticas ciudadanas, etc., los estudiantes aprenden normas de convivencia éticas, sin pasar por las aulas de clase.
- **Formación ciudadana y profesional responsable:** gestión socialmente responsable de la formación académica y pedagógica, tanto en sus temáticas, organización curricular como en sus metodologías y propuestas didácticas. Aquí, la idea es que la formación profesional y humanística se oriente realmente hacia un perfil del egresado que haya logrado e incorporado competencias ciudadanas de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible de su

sociedad. Esto implica que la orientación curricular general, y parte de los cursos de cada carrera, tengan una relación estrecha con los problemas reales de desarrollo (económicos, sociales, ecológicos...) y puedan dictarse in situ en contacto directo con actores externos, bajo el método del aprendizaje-servicio.

- **Gestión social del conocimiento:** gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la Investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Aquí, la idea es de orientar la actividad científica y la práctica experta hacia su responsabilidad social, no sólo a través de una negociación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos, a fin de articular la producción del conocimiento con la agenda del desarrollo local y nacional y con los grandes programas sociales emprendidos desde el sector público, sino también para que los procesos de construcción de los conocimientos se den de modo participativo, con actores no académicos.
- **Comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo:** gestión socialmente responsable de la participación social de la Universidad en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad. Aquí, la idea refiere a organizar proyectos con actores externos de tal modo que se constituyan vínculos de puente (Capital Social) para el desarrollo social entre los participantes de los proyectos, de modo que estos últimos puedan aprender juntos (tanto los participantes académicos como los no académicos) durante el intercambio

**c. Grupos de interés (STAKEHOLDERS) y la responsabilidad social universitaria (RSU)**

Un aspecto importante son los referidos a la identificación de los stakeholders como un aspecto clave para el comportamiento socialmente responsable de cualquier organización, que se traduce en saber quiénes son las partes interesadas que son afectadas por el desempeño organizacional o que afectan al mismo. Así pues, el concepto de Stakeholders resalta la importancia que tiene que cada individuo se sepa y sienta poseedor de un stake (interés) en

la sociedad de la que es miembro, de otro modo será difícil que pueda cooperar, se sienta motivado a participar y construir o que se le pueda pedir responsabilidad. «Cada individuo debe tener un interés en el futuro de su país. Los individuos deberían tener la oportunidad de contribuir, y poder llegar a hacer lo mejor que pueden alcanzar para ellos mismos y sus familias. Poseer tal interés es bueno tanto para el individuo como para la sociedad» (Darling)

— **Intereses y poder de los stakeholders.**

Para Fernández (2009), el denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca. En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de stake en la marcha de la empresa. Los intereses de afiliación apuntan al deseo de pertenencia que todos los seres humanos sentimos en mayor o menor grado y que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido.

Para lograr esta mejora se requiere plantear las siguientes estrategias: que todos los grupos de interés participen en el quehacer de la universidad, articular los planes de estudio, investigación, extensión y modelos de enseñanza con la solución de problemas sociales y autodiagnóstico frecuente con herramientas de medición para rendir cuentas a los grupos de intereses, donde es necesario que la universidad se comprometa a ser un agente activo en la construcción de un mundo socialmente responsable. La universidad debe adoptar prácticas responsables con toda la comunidad universitaria y sus grupos de interés, transformando la realidad de la sociedad mediante la apropiación de la RSU a lo largo de todos los eslabones de la cadena de valor para construir una cultura organizacional basada en la formación ética y en el dialogo interdisciplinar. (Dominguez, 2009).

### — **Identificación, clasificación y gestión de los stakeholders**

Según Fernández (2009), ya sabemos que los stakeholders son individuos o grupos que tienen determinados intereses y aspiraciones con respecto a la empresa. Tales intereses, sabemos también, pueden ser el resultado de transacciones llevadas a efecto con la empresa o derivar de actividades unilaterales de parte de la misma. Por lo demás, los intereses en juego pueden tener un sesgo más bien legal o, por el contrario, ser de índole moral —menos, si es algo, susceptible de ser exigido por vía judicial; pueden, finalmente, dichos intereses en juego, ser individuales o colectivos.

En todo caso, es posible proceder a clasificar a los stakeholders en función de la homogeneidad de los intereses en cuestión. Una tal clasificación (Max Clarkson, 1995) lo primero que pone en evidencia es el hecho de que, al margen de muy distintas clasificaciones, a su vez, es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios. Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la organización no podría seguir operativa y actuante en el mercado. Por su parte, los que cabría tipificar como grupos de interés secundarios serían aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, si se terciara, pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización; convendría tener presente también el hecho de que existen lo que cabría denominar como stakeholders globales.

### — **Tipologías de stakeholders de las universidades.**

La gestión universitaria y la relación con las partes interesadas, se considera la preocupación por responder a las demandas y exigencias de diversos stakeholders, es un tópico importante en el léxico de los gestores de las instituciones de educación superior, lo que les obliga a saber reconocer quiénes son dichas partes interesadas y cuáles son sus expectativas respecto del quehacer de la universidad. En virtud de lo anterior, como expresión de la aplicación de la teoría de los stakeholders en el ámbito de las instituciones

de educación superior, aparece la tipología de partes interesadas propuesta por Joanne (Burrows, 1999).

Tabla 2

*Tipología de partes interesadas de la Educación Superior*

<b>Categoría De Partes Interesadas</b>	<b>Grupos Constitutivos</b>
Entidades gobernantes	Gobiernos estatales y federales; consejo de administración; organizaciones neutrales; organizaciones religiosas patrocinadoras
Administración	Rector; cargos superiores
Empleados	Profesorado, docentes investigadores; personal administrativo; personal de apoyo (obrero, etc).
Clientes	Estudiantes; padres/cónyuges; organismos para el reembolso de las tasas, asociados al sector servicios; empresarios; empresas receptoras de estudiantes en prácticas.
Proveedores	Proveedores de enseñanza secundaria; alumnos; otras escuelas universitarias y universidades; servicios de restauración; compañías de seguros, servicios públicos, servicios contratados.
Competidores	Directos: proveedores de educación post-secundaria privados y públicos. Potenciales: proveedores de educación a distancia; nuevas empresas. Sustitutivos: programas de formación patrocinados por los empresarios.
Donantes	Individuos (incluyendo miembros del consejo social, amigos padres, alumnos, empleados, industria, consejos de investigación, fundaciones)
Comunidades	Vecinos; sistemas escolares; servicios sociales; cámaras de comercio; grupos de interés especiales.
Organismos reguladores gubernamentales	Ministerio de Educación; organizaciones neutrales; organismos de ayuda económica estatales y federales; consejos de investigación; ayudas federales a la investigación; autoridades tributarias; seguridad social; oficina de patentes.
Organismos reguladores no gubernamentales	Fundaciones; entidades institucionales y de no programación acreditadas; asociaciones profesionales; patrocinadores eclesiásticos.
Intermediarios Financieros	Bancos; gestores de fondos; analistas.
Socios de Joint Ventures	Alianzas y consorcios; co-patrocinadores corporativos de la investigación y de los servicios educativos.

Dentro del contexto de la RS enmarcadas en instituciones de educación como es el caso de las universidades. Conforme a Vallaeys, et. al, (2009) se proponen los involucrados directamente en el proceso bajo el término de actores, como se muestra en el cuadro anterior, en un modelo de responsabilidad social universitaria, existen diferentes actores que se relacionan bajo parámetros diferentes. Diferencia entre actores externos e internos, y de éstos últimos resalta los estudiantes y los docentes e investigadores como actores principales en el proceso de “responsabilidad social universitaria”.

#### **d. Enfoques teóricos sobre responsabilidad social universitaria**

Acorde a Larran, Andrades y Peña (2015), han analizado las diferentes teorías que se relacionan con la responsabilidad social universitaria, y apoyados por lo planeado por (Reverte, 2009) se destacan:

##### **— Teoría de la agencia**

Conforme a Dios (2006), la teoría de la «agencia» o «de la delegación» trata de explicitar los principios racionales de la relación que se establece entre un sujeto (actor) «principal» (individual o colectivo) y su «agente», es decir, quien actúa por delegación del «principal». Es un esquema perfectamente aplicable a la democracia, donde se da una delegación entre los votantes y los cargos públicos, que implica una relación de responsabilidad inversa.

El esquema del «proceso de la agencia» se observa frecuentemente en todo tipo de relaciones sociales, ya que en muchos casos se requiere de un agente, esto es, de alguien que medie, por la razón de que dispone de información o preparación adecuada; buenos ejemplos de ello son los abogados, agentes financieros, etc. El proceso de decisión en las democracias actuales se basa en una cadena de delegación que va desde los votantes hasta los funcionarios que son los que ponen en práctica e implementan las políticas públicas.

El principio de delegación justifica en la democracia de masas el hecho de la representación, ya que la democracia directa no resulta práctica porque los ciudadanos no disponen de tiempo, ni

habilidad, ni suficientes conocimientos para tomar decisiones. Como señala (Dios, 2006), la explicación de la delegación voluntaria de poder, o, en otros términos, el principio representativo, se debe a que los ciudadanos enfrentan tres tipos de problemas en la democracia: de capacidad, de competencia y de acción colectiva.

De esta manera, los principales postulados de Freeman (1984) que sustentan su teoría de las partes interesadas, se nutren de diferentes teorías relacionadas con la gestión de las organizaciones, entre las que se cuentan los aportes de la planificación estratégica, la teoría de sistemas, la responsabilidad social corporativa y la teoría organizacional, basando su análisis en un énfasis fundamental a la hora de analizar la relación de la organización con sus stakeholders: el carácter contractual de la relación, expresado en intercambios con la empresa, generalmente en base a la existencia de la figura de un contrato.

De acuerdo con Donaldson y Preston (1995) es posible clasificar las investigaciones acerca de las partes interesadas en tres grandes líneas, las que no necesariamente se observan con claridad en los estudios empíricos y a menudo se confunden: el diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas.

#### — La teoría de la legitimidad

Concorde a Díez (2010), las organizaciones legitimadas son aquellas deseables y aceptadas por el entorno dado que sus actividades se encuentran en consonancia con las normas, creencias, valores y principios, dentro del sistema social al que pertenecen. La legitimidad juega un papel esencial a la hora de comprender el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones (Zeitz, 2002).

Representa un recurso que favorece el acceso a otros recursos como inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados. Consideramos que la legitimidad es crucial para cualquier tipo de organización, no sólo para aquellas que mantienen altos beneficios. La legitimidad está relacionada con la percepción que tiene la sociedad sobre



las actuaciones que desarrolla una organización, sin tener que considerar exclusivamente el grado de rentabilidad de ésta. Aquellas organizaciones con mayor nivel de legitimidad se encontrarán en una situación más favorable para obtener mayores beneficios, aunque ésta no sea una condición de obligado cumplimiento.

Suchman (1995) señala que la legitimidad es la percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones construido socialmente. Dicho enfoque se puede definir como: “una visión de la organización y la sociedad orientada a los sistemas [...] que nos permite focalizar el rol de la información y la divulgación en la relación entre organizaciones, el Estado, los individuos y/o grupos”.

#### — La Teoría Institucional

Si existen unos principios que han sufrido un proceso de institucionalización más claro en los últimos tiempos, éstos han sido los que se relacionan con la responsabilidad social. Este proceso de institucionalización al que hacemos referencia encuentra su marco teórico en la llamada teoría institucional, que destaca como una de las teorías de la organización que más atención presta al entorno (Vaca, 2007).

En ese entender este enfoque se centra en los aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones, donde se establecen como factores clave de éxito la conformidad con las reglas y normas institucionales, dada la necesidad de las organizaciones de alcanzar con sus acciones su aceptación, legitimidad o prestigio.

Si nos centramos en el ámbito del sector público, hay que resaltar que existe una corriente favorable hacia la consideración de que las organizaciones están sometidas en la actualidad a significativas reformas, no orientadas a lograr una mayor eficiencia económica, sino a legitimar su comportamiento por las diferentes formas de presión o influencia institucional (Lapsley, 1999). Por ello, el proceso de cambio en el sector público podría no ser



económicamente racional, sino más bien podría considerarse como una “decoración del escaparate” de las organizaciones (Hoque, 2004).

#### — Teoría basada en recursos y capacidades

Existe una corriente de opinión favorable a considerar la existencia de una relación positiva entre las prácticas de responsabilidad social y la rentabilidad o valor de la empresa, lo cual justifica la hipótesis de que la RSC bien podría ser un factor clave para la competitividad empresarial, en la medida que se está convirtiendo en una cuestión estratégica para garantizar el éxito y supervivencia de cualquier negocio (Porter, 2006).

A este respecto, se entiende que la teoría de recursos y capacidades se basa en la concepción de cualquier organización como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una organización tras lo cual se infiere que el foco de atención del análisis de la ventaja competitiva se fundamente en los aspectos internos de cualquier organización (Grant, 2006).

Estos argumentos favorecen que las universidades, al amparo de la teoría de los recursos y capacidades, consideren la responsabilidad social en su estrategia como un mecanismo que les facilite la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Sanje, 2012)

#### — Retos actuales para la universidad

No son pocos los retos que se levantan frente a la universidad y a su tarea en los días de la globalización y en medio de nuestra tardía post-modernidad. Ellos pueden resumirse en cinco conceptos o necesidades fundamentales para la universidad de hoy: relación proactiva con el medio, internacionalización, eficiencia sistémica, interdisciplinariedad, y diversificación y cambio. Estos cinco términos definen, en términos generales, el nuevo modelo de universidad que se está edificando. (Riveros, 2005).

Debe, por tanto, la universidad estar mucho más atenta a los desarrollos que tienen lugar en aquel medio externo, quizás también estableciendo alianzas con los entes sociales donde radica la dinámica de cambio, para estar más inmersa en la transformación que ocurre, para hacer más útil y relevante su aporte creativo, para poder detectar los elementos faltantes en ese progreso y que aporten al desarrollo pleno del hombre incluyendo los más profundos aspectos espirituales y valóricos.

### **¿Qué puede hacer la universidad para ser socialmente responsable y contribuir al desarrollo sostenible?**

Gobernar y administrar de forma socialmente efectiva y eficiente los recursos cuya administración se le confía. Se requiere un gobierno responsable de la universidad que garantice el cumplimiento de su misión, siguiendo principios de verdad, libertad, utilidad y cercanía, integridad y honradez, respeto, trato equitativo, excelencia y competitividad, transparencia y rendición de cuentas. Ello implicará, entre otras cosas:

- Implantar códigos de conducta apropiados, los cuales han de verse reforzados con sistemas de evaluación y reconocimiento interno de las buenas prácticas.
- Favorecer el diálogo efectivo con las distintas partes interesadas en la buena marcha de la universidad, para lograr el debate constructivo y la participación responsable de las mismas en el diseño de sus políticas y en la evaluación de sus resultados.
- Redefinir algunas de las formas de medir los resultados alcanzados en las actividades universitarias, con la consiguiente mejora de los indicadores utilizados al respecto, hasta llegar a una más completa visión cualitativa y cuantitativa en términos socioeconómicos y medioambientales.
- Rendir cuentas con total transparencia de los compromisos asumidos, así como conseguir avances en sus sistemas internos de gestión económica, social y medioambiental.

- Promover en la comunidad universitaria valores personales y ciudadanos socialmente responsables, que favorezcan un comportamiento ético, una conducta inclusiva de los otros y un compromiso objetivamente profesional, con acciones de sensibilización y formación para toda la comunidad universitaria.
- Generar y transferir conocimiento, para cooperar en la superación de los problemas actuales de la sociedad y colaborar en la resolución de los propios del entorno general.
- Incorporar en las currículas el diseño de aspectos relativos sobre la construcción social y el impacto de las tecnologías en términos de sostenibilidad económica, utilidad social y protección medioambiental.

#### **1.1.7. La organización**

Muchas son las definiciones que tiene el concepto de organización, según los diversos autores y corrientes, sólo nos limitaremos a dar algunas de ellas para una mejor comprensión de la misma, aunque sabemos que el abanico de definiciones es mucho mayor. La evolución del desarrollo y crecimiento de la sociedad, permitió también la evolución de las organizaciones, además, surgieron diversas teorías para explicar el fenómeno organizativo de la sociedad. La madurez de la industrialización coincidió con la aparición de diferentes esquemas teóricos interpretativos del mundo de las organizaciones (identificadas con la acción laboral), que forman lo que han venido a llamarse las teorías de la organización laboral o teorías de la organización en el trabajo.

Para Castro (2007), cita a Bertalanffy y enfatiza que la necesidad de utilizar el nuevo enfoque sistémico se debía a que: “Las raíces de este proceso son complejas. Por un lado, está el tránsito desde la ingeniería energética –la liberación de grandes cantidades de energía, así en las máquinas de vapor o eléctricas hasta la ingeniería de control, que dirige procesos mediante artefactos de baja energía y que ha conducido a las computadoras y la automatización. Así viene surgiendo innumerables problemas en la producción, el comercio y los armamentos. Entonces se hizo necesario, pues, un “enfoque de sistemas” (p.90).

### a. Teoría general de sistemas

Explicar la realidad es complejo. De allí que uno de los rasgos predominante del pensamiento moderno ha sido su orientación analítica, en fundar el conocimiento en operaciones de desagregación progresiva hasta descomponer el objeto estudiado en unidades más simples. A través del conocimiento de las partes se lograba el conocimiento del objeto de estudio. Esta orientación analítica había predominado no sólo el desarrollo de las principales corrientes filosóficas, sino, por sobre todo, había sido la orientación predominante en el desarrollo de la ciencia. Esta llamada teoría de sistemas es la definición organizada, lógica y jerárquica de la realidad científica y empírica de lo tangible e intangible de las áreas del conocimiento humano, derivada de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy en 1950 y 1968.

La teoría de sistemas, es una de las teorías y tendencias más importantes del pensamiento y desarrollo administrativo de hoy en día, ya que logra describir (a pesar de la complejidad, de lo abstracto y extenso de la TS) la esencia de la Empresa como tal, basada en el pensamiento sistémico el cual detalla, determina y analiza la organizaciones como una estructura, como un Todo (Empresa, organización) el cual esta a su vez compuesto por Partes (Departamentos, Estructuras, Jerarquías) interdependientes entre si que comparten un objetivo, sobreviviendo por medio de la interacción con otros sistemas del ambiente externo en una retroalimentación evolutiva para la organización.

Según Chiavenato (2004), “La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS)”. La teoría de sistemas, es la definición y estructura de lo abstracto o empírico como un “todo” compuesto de partes (sub partes) que se correlacionan entre si de manera lógica y ordenada, coexistentes entre si, la cual puntualiza además, a la empresa como “un sistema abierto que se caracteriza por su entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas para lograr un propósito común,” introduciendo y aplicando el concepto al ejercicio de la administración.

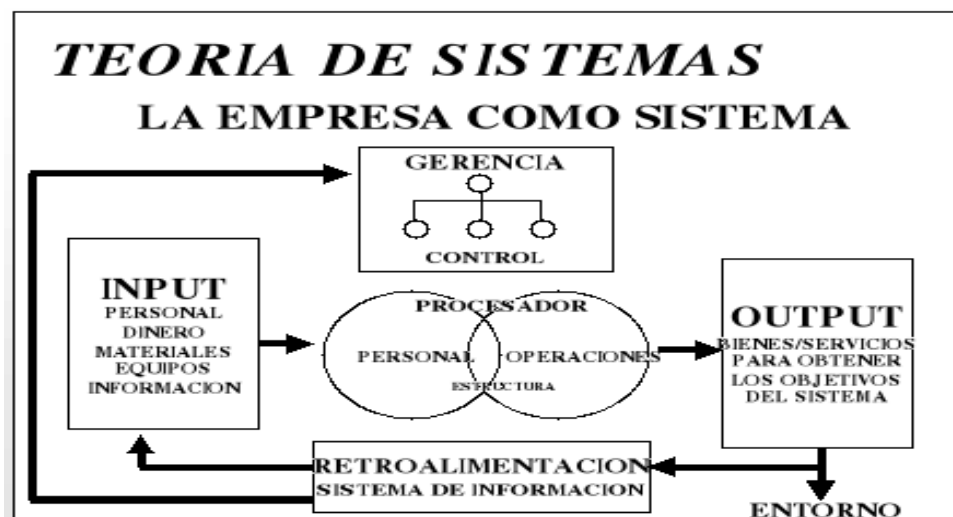


Figura 8. Teoría de sistemas – la empresa como sistema

Fuente: <https://www.google.com/search?q=teor%C3%ADa+de+sistemas&source>

#### – Parámetros (componentes) de los sistemas

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema. Los parámetros o componentes de los sistemas detallados en la Figura 9 son:

- **Entrada o insumo o impulso (input):** Es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o producto o resultado (output):** Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas con intermedios.
- **Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- **Ambiente:** Es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

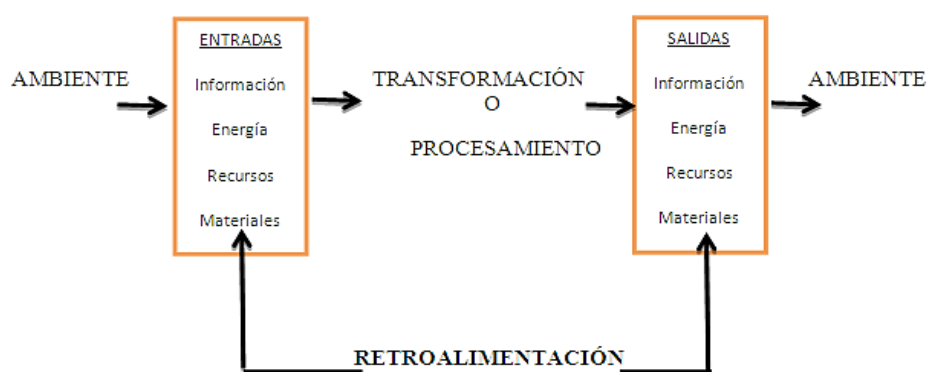


Figura 9. Los parámetros o componentes de los sistemas.

Fuente: Según Chiavenato (2014)

Acorde a Castro (2007), citando a Manceñido manifiesta que el sistema ya existe y su estructura es conocida; lo que hay que predecir es su comportamiento futuro. El sistema ya existe y su comportamiento es conocido, o puede llegar a conocerse. Se trata de averiguar cuál es su estructura interna. A este problemas se le denomina black box (caja negra).

#### — Características de la teoría general de sistemas (TGS)

Las características que los teóricos han atribuido a la TGS (que de alguna forma se han visto anteriormente en la definición del concepto de sistema) son las siguientes (País Rural-Colombia, 2004):

- **Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares:** Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.
- **Totalidad:** El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- **Búsqueda de objetivos:** Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
- **Insumos y productos:** Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- **Transformación:** Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas “inputs-outputs”. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida (productos, ventas, eventos) difiere de la forma de entrada.
- **Entropía:** La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si se los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento, convirtiéndose en una masa inerte.
- **Regulación:** Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.
- **Jerarquía:** Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término “jerarquía” implica la introducción de sistemas en otros sistemas.

- **Diferenciación:** En los sistemas complejos las unidades especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
- **Equifinalidad:** Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Para las organizaciones complejas implica poseer diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas, de diversa manera, es decir flexibilidad y adaptabilidad.

#### 1.1.8. Definición de términos

**Sistema.** Según señala Chiavenato (2004), la palabra sistema tiene muchas connotaciones, un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado de las unidades que podría tener si funcionaran independientemente.

**Estrategia.** Acorde a Salinas (2009), el desarrollo de una estrategia, tanto en el nivel organizacional como en el de las unidades estratégicas de negocios o en el de las unidades productivas, requiere enfocar nuestra atención en las decisiones que maximizan la creación de valor para la organización en el largo plazo.

**Decisión.** Según Salinas (2009), una decisión es algo que la organización puede ejecutar y que está bajo su control. La virtud de tener una estrategia que se basa en acciones que pueden ejecutarse, Si la estrategia no está basada en decisiones, el personal de la organización se sentirá confundido, pues las estrategias serán una mezcla de objetivos, deseos, preocupaciones y también algunas decisiones.

**Actores** (stakeholders). Conforme a Salinas (1999), la complejidad de las decisiones que conforman las estrategias organizacionales hace necesaria la participación de muchos individuos/personas-organizaciones, de modo que se alcance un entendimiento completo de todos los factores que influyen en los resultados de las decisiones.



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La dirección estratégica tiene que ver con la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo, basada en decisiones. De esta forma, las organizaciones tienen la necesidad de incurrir en la dirección estratégica con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo, en base a las decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Draft, 2006).

Considerando el entorno actual una de las decisiones adoptadas por las organizaciones se refiere a la responsabilidad social como una temática que en los últimos años ha adquirido notoriedad en el ámbito académico y de gestión de las instituciones de educación superior, en el entendido de que la universidad debe reaccionar ante la necesidad de tener que ir transformando paulatinamente sus estructuras de gestión, formación e investigación para adaptarlas a las exigencias de este contexto competitivo.

El desarrollo actual del concepto de responsabilidad social y de los modelos de divulgación de la misma, son una oportunidad para incorporar los aspectos sociales del proceso de cambio desde un marco más amplio que es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Uno de los desafíos se relaciona con la creciente necesidad de las universidades por demostrar que efectivamente su funcionamiento y razón de ser, se encuentran orientados plenamente para colaborar en la resolución de las necesidades y problemáticas existentes en la sociedad que les rodea, y que por lo tanto, las decisiones

y acciones que se implementan en la ejecución de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión se ajustan plenamente a dicha deseabilidad, por lo cual paulatinamente las universidades deben implementar procesos de rendición de cuentas hacia la sociedad respecto de su quehacer.

Entre las problemáticas habituales que debe enfrentar el análisis del concepto de responsabilidad social en el contexto universitario, es la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes relacionadas con dicho término, por ende conocerlas y evaluarlas permitirá un mejor entendimiento del concepto de responsabilidad social y RSU. Existe aún una suerte de postergación para una plena y eficaz aplicación de RSU, pese a que en la “Declaración mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”, promovida por la UNESCO que indicaba que cada vez está más aceptado en el mundo académico, casi como una suerte de axioma, que la responsabilidad social de la Educación Superior y, en concreto, de la Universidad, sea considerado como intrínseco a su misma naturaleza (Ernesto, 2009).

Se suma un desconocimiento de las nuevas teorías emergentes, que permitan estructurar o entender una dirección estratégica que considere la responsabilidad social de una organización educativa, desde el enfoque de la teoría de sistemas, de manera que se ajuste a las nuevas necesidades que toda sociedad postmoderna requiere. No se conoce si dentro del análisis de la organización educativa, desde la perspectiva de la teoría de sistemas, tema emergente que ha despertado el interés de abordarlo, permitiría la búsqueda de una explicación de la organización educativa como un organismo vivo, capaz de desarrollar su propia auto-organización y búsqueda de sus propios objetivos.

No se evidencia aún que se haya emprendido esfuerzos o acciones locales que atiendan principalmente los impactos sociales y ambientales de su gestión, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Por lo que persiste una debilidad social de las iniciativas, evidenciado por los resultados observados y divulgados.

La experiencia que obtienen los directivos en decisiones previas se convierte en aprendizaje que se evidencia en la conducta que asumen durante procesos de toma de decisiones posteriores. En este punto, el aprendizaje se convierte en elemento diferenciador de las decisiones debido a que evita que éstas sean consideradas repetitivas en tanto permite la adquisición de aptitudes, competencias, experiencia y

conocimientos que modifican la conducta, interpretación y visión de quien toma las decisiones en busca de mejores resultados.

Muchas universidades muestran deficiencias respecto a las vinculaciones estables y sólidas entre quienes tienen responsabilidades de Dirección en las universidades quedando por mejorar la necesidad de algo que permita superar las distancias, las diferencias de criterios, la competencia y permita la capacidad sinérgica, desde la igualdad de objetivos y desde el fin último de la Universidad, en tanto espacio formativo, universal y vinculada con su entorno local y capaz de constituirse en un referente, por su apertura al entorno, enfocada a trascender mediante su aporte a la construcción de la sociedad y de un proyecto país, en un contexto global. Haciendo una revisión de esfuerzos se observa que la conceptualización de la RSU está aún en proceso de construcción y muchas acciones aún no han clarificado su integración en un marco general que les dé sentido. Estos mismos esfuerzos, poco o insuficientemente socializados, no permiten aún establecer paralelos, identificar indicadores y evidenciar resultados.

En suma, estas son sólo algunas de las razones que sustentan la necesidad de que en nuestro ámbito se realice un trabajo de investigación, respecto de la posibilidad de analizar las potenciales formas de aplicación de un modelo de RSU desde el enfoque de sistemas, como estrategia para que las instituciones de educación superior logren alcanzar un comportamiento acorde con los nuevos desafíos y demandas que la sociedad actual les plantea como nunca antes en su historia. Dicho modelo, puede transformarse en una respuesta adecuada para intentar responder a las diferentes partes interesadas, que se encuentran tanto en el entorno de las universidades como en su interior, y que interactúan con ella directa e indirectamente, considerando las nuevas teorías emergentes. Esta revisión supone recorrer un amplia y compleja visión de la realidad, de allí, que nuestra investigación se centra en el modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) desde la teoría general de sistemas o enfoque de sistemas.

Por lo anteriormente manifestado, como definición del problema planteamos las siguientes preguntas:

## 2.2 PREGUNTA GENERAL

¿Qué modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) permitirá una dirección estratégica con un valor potencial en sus resultados?

### 2.2.1. Preguntas específicas:

1. ¿En qué consiste la calidad decisional en función del proceso de decisiones desde el punto de vista estratégico, en materia de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)?
2. ¿Cuál es la teoría que mejor se ajusta a los preceptos del término responsabilidad social universitaria (RSU), considerando sus elementos clave respecto a los impactos, las necesidades y tendencias actuales de las organizaciones universitarias públicas?

## 2.3 OBJETIVO GENERAL:

Establecer un modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) considerando la calidad decisional basadas en el valor potencial de sus resultados, y que permita una organización con características descentralizada, de autogestión permanente, compromiso y con alto bienestar.

### 2.3.1. Objetivos específicos:

1. Analizar la calidad decisional desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones estratégico en materia de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), considerando el valor potencial de sus resultados
2. Establecer la teoría que mejor se ajusta a los preceptos del término responsabilidad social universitaria (RSU), y sus elementos clave en relación a los impactos y las nuevas necesidades y tendencias de las organizaciones universitarias públicas.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS POR OBJETIVO ESPECÍFICO

Los métodos usados para el presente trabajo son los mismos para los objetivos de ésta investigación, en tanto la investigación básica o teórica, se usó porque parte de un marco teórico y permanece en él y su finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, como es el caso en RSU.

##### 3.1.1. Tipo de investigación

**Investigación cualitativa:** Esta investigación y considerando a Gonzáles y Rodríguez (1991), desde el punto de vista metodológico es cualitativo, por el uso de herramientas de obtención y manejo de información que no necesariamente requiere el concurso de la matemática o de la estadística para llegar a conclusiones. Tal es el caso de este estudio que se sustentó además en la investigación documental, considera que el estudio del problema se realizó con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de fuentes bibliográficas y documentales sobre la responsabilidad social universitaria (RSU), como una comprensión novedosa de la misión universitaria desde el enfoque de sistemas en la teoría general de sistemas (TGS).

##### 3.1.2. Diseño de investigación cualitativa

En relación con los propósitos de esta investigación, es necesario recordar que el análisis cualitativo permitió descubrir conceptos extraídos desde la información obtenida en el estudio, a partir de los cuales es posible organizar “un

esquema explicativo teórico” Strauss y Corbin (2002), lo que nos permitió ofrecer una explicación teórica específica del significado de la responsabilidad social de la universidad como organización y sistema.

Por su función y finalidad gnoseológica, la investigación social desarrollado fue una investigación básica, debido a que se ha desarrollado, con la finalidad de buscar nuevos conocimientos en la esfera de administración, sobre la base del estudio o análisis de dos teorías que son la responsabilidad social universitaria (RSU) según la teoría general de sistemas o enfoque de sistemas para diseñar un modelo a fin de perfilar un propósito en el conocimiento existente, considerando la concepción de (Zayas, 2010).

### **3.1.3. El método científico según la forma de obtención del conocimiento**

**Método de investigación teórica/básica:** Según la forma de cognición o de adquisición del conocimiento, la investigación teórica es la construcción de una teoría o parte de la misma, pero también lo es reconstruirla, reestructurarla, reformularla, remodelarla, fundamentarla, integrarla, ampliarla o desarrollarla. Igualmente, es investigación teórica la revisión o el examen de una teoría o de alguna de sus partes o aspectos, el contratarla, comprobarla, validarla o verificarla, cuestionarla, impugnarla, rebatirla o refutarla." (González).

Este método permitió conocer la evolución, las causas y relaciones que no se pueden observar directamente, para el caso de esta investigación se trata de conocer, analizar la naturaleza, propósito y relaciones entre los procesos de responsabilidad social en el ámbito de las universidades con la teoría general de sistemas o enfoque de sistemas, de manera lógico-teórica. (Palomino, 2003).

### **3.1.4. Dentro de este tipo de metodología, se utilizará para cada uno de los objetivos específicos:**

#### **a) El análisis y la síntesis.**

Ambos métodos de investigación son teóricos y de carácter lógico, de manera que a través del análisis se realizó la separación y estudio de los elementos/componentes de las variables tanto de la teoría de decisiones y la responsabilidad social universitaria (RSU) utilizando como medio la teoría de sistemas (TS), para inmediatamente por medio de la síntesis como proceso

lógico, se alcance la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes o particularidades.

### b) **Inducción**

Por su naturaleza de en la proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general (Sampieri, 2006). En ese entender se construyó una teoría de RSU que son cercanos a la experiencia serán analizadas desde su todo hasta sus elementos, características, es decir se partirán de enunciados y llegarán a conclusiones más abstractas y generales pero entendibles para su posible aplicación inmediata. El razonar es crear raciocinio y juicios respecto a conceptos y sus relaciones, para producir proposiciones. (Dorna, 1985). Para finalmente construir el modelo con datos empíricos

## 3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se procedió a preparar la información correspondiente después de su recolección mediante las siguientes fases: Revisión, procesamiento cualitativo de la información. Su realización es imprescindible para pasar a la siguiente etapa del proceso del conocimiento que es la etapa de la evaluación, síntesis e integración sinérgica de los elementos analizados”.

- a. **Análisis Documental (AD).** Respecto al nivel de análisis tal como Amat (2002) habla de tres operaciones: la descripción bibliográfica que se define como “conjunto de procedimientos físicos para su identificación”, la indización “extracción de los conceptos informativos que contiene el documento; lenguajes documentales” y el resumen “lenguaje libre a través de los indicadores, resumen descriptivo y resumen informativo”.
- b. **Análisis de Información (AI).** De forma general el AI se puede definir como “un proceso mediante el cual se definen las necesidades del estudio, se busca información, se validan las fuentes, se procesa la información, se realiza el análisis, la integración y se presenta el resultado”.

Esta evolución para la interpretación proyectiva o prospectiva nos permitió analizar la literatura existente sobre los tema de estudio, lo que supone un

enorme reto puesto que para nuestra investigación hemos de manejar cierto volumen de información bibliográfica para conocer los temas de decisiones, RSU y TS y predecir su evolución, relación y posible aplicación holística. Con ello se pudo obtener, de modo sistemático y organizado, información relevante sobre los temas clave basándonos en el análisis, descripción, procesos y tendencias, para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

### 3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

**ATLAS Ti.** Esta potente herramienta, ha permitido el análisis cualitativo de los grandes cuerpos de datos textuales, en los temas de RSU. Permitió organizar, reagrupar y gestionar el material bibliográfico de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática. ATLAS.ti ha permitido centrarnos en los aspectos clave en el propio material de investigación.

**Sistematización y jerarquización mediante organizadores visuales:** en esta etapa hemos creado una jerarquía de los códigos con su correspondiente red para enlazarlos de forma sistemática. Este proceso de clasificación y ordenación de los códigos, ha facilitado la identificación de las categorías de análisis, sus características y dimensiones, en los temas de RSU, universidad con sus procesos, impactos y tendencias, lo cual ha posibilitado establecer las relaciones entre ellas. Para registrar adecuadamente todas las etapas seguidas, se ha utilizado una tipología de códigos (Casasempere, 2006): de tipo teóricos, conceptuales para poder entender los enfoques y teorías que son parte de esta investigación.

**Mapeo de stakeholders:** Se usó como una herramienta complementaria cuyo proceso consiste en crear escenarios para clarificar la posición de los stakeholders de la organización. y considerando que después del proceso de análisis se logrará categorizar a los diferentes stakeholders identificados, dibujando los grupos de stakeholders, considerando sus relaciones y sus niveles de interés que ellos representan, la cantidad de poder que poseen permitió conocer su nivel de apoyo y como hacen posible que la organización alcance sus objetivos. **Diagrama de la telaraña:** su aplicación se fundamenta en la posibilidad de medir la calidad de las decisiones estratégicas y se realizó para el caso de la UNA Puno y otra para el modelo de RSU como propuesta.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Analizar la calidad decisional desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones estratégico en materia de responsabilidad Social universitaria (RSU), considerando el valor potencial de sus resultados.

Para este primer análisis, es necesario partir por comprender que cuando se trata de tomar una decisión estratégica debemos asegurarnos de alcanzar calidad en el contenido, sin embargo más allá de los métodos apropiados, no debemos obviar el compromiso de las personas claves, a las cuales se les debe otorgar la participación correcta desde el inicio. Abordar y tener una visión global de la calidad decisional, permitió entender como este nuevo enfoque puede reestructurar la noción de liderazgo en el proceso de toma de decisiones dentro del contexto organizacional, en ese entender las universidades se configuran también bajo estos preceptos.

Bajo el precepto de que la dirección estratégica trata en realidad de escoger la dirección de la organización, por ende su enfoque central para la calidad está en la calidad de las decisiones que determinan esa dirección, concibiendo que muchas veces requiere de un cambio de dirección pero en forma efectiva, en la intención de introducir nuevos procesos y nuevas maneras de pensar, modificar la cultura y el comportamiento organizacional. En cuando la administración operativa, se asume que ya está definida la dirección, pero es importante el propósito pero soportado por la mejora continua para servir mejor. El mejoramiento continuo requiere medir los resultados de las decisiones, recibiendo la respectiva retroalimentación oportuna que nos permita mejorar las decisiones, monitoreando los resultados, enfrentando así el desafío de introducir el

concepto de calidad decisional en el concepto de calidad total. La siguiente figura resume esta primera estructura de dirección estratégica, calidad y calidad decisional dentro de la RSU.

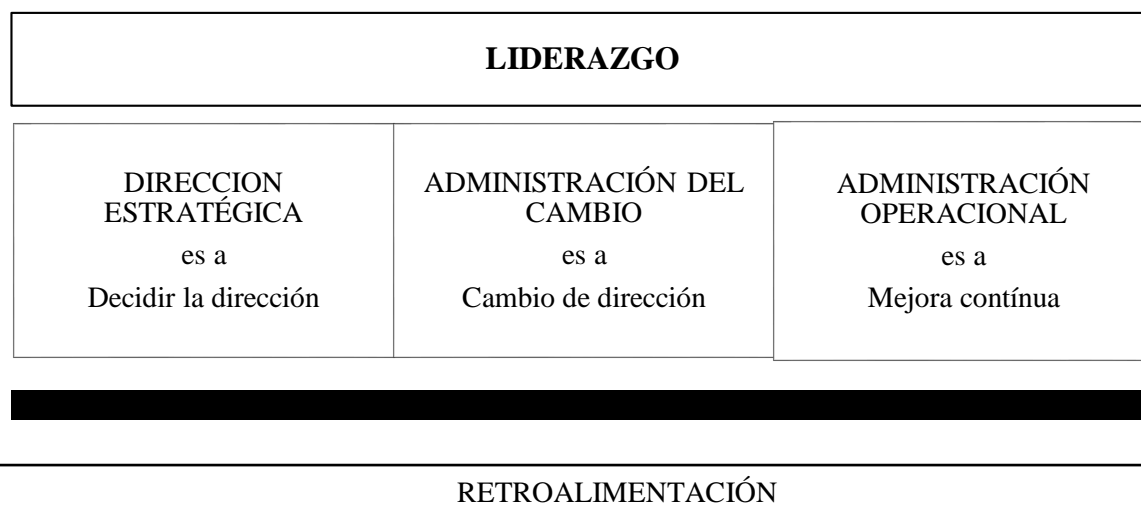


Figura 10. Modelo de dirección estratégica, calidad y calidad decisional dentro de la RSU.

Fuente: Salinas

Considerando los resultados del cuestionario aplicado a la autoridades de nivel de alta dirección y estratégico, en el caso de si toma y/o participa en las decisiones relacionadas a RSU, la respuesta tanto de nivel de alta dirección (Rector) y nivel estratégico (Oficina Académica Universitaria-Vicerrectorado Académico) y Oficina de Proyección Social, fue que Si, pero si confrontamos con la respuesta dada respecto al documento(s) donde se estructura los relacionado a RSU, cada uno tiene uno particular, llámese estatuto, plan estratégico, plan operativo, plan de trabajo, reglamento específico.

A la pregunta de si se cuenta con un equipo decisor, encargado de tomar decisiones clave en materia de RSU, rectorado, proyección social responden que si y la dirección académica manifiesta que no. Sin embargo en ningún documento consta el registro de un equipo decisor en RSU, sino lo adoptan como un aspecto a abordar. En esa misma proporción a la pregunta de si considera que existe calidad decisional en materia de RSU, dos responden que si y uno que no, sin embargo corroborando con las respuesta de la dimensión propia de calidad decisional las respuesta como si la universidad tiene objetivos de RSU claramente definidos el rango de respuesta está entre 3 y 6, lo que nos permite reflexionar sobre si ciertamente hablamos de calidad decisional en materia de

RSU. La identificación de personas expertas, así como la toma de decisiones correctas conllevan a incrementar la eficacia y la calidad de sus servicios.

Si analizamos la respuesta planteada respecto a si como dependencia se toma decisiones estratégicas en materia de RSU, el nivel de alta dirección (rectorado) y la dirección de proyección social responden que no, entretanto la Dirección Académica Universitaria indica que si, si analizamos lo respondido en la dimensión calidad decisional el promedio referido a a las decisiones en materia de RSU son de 6 a 7, observando el hecho de que primeramente responden que no. Salinas (2009), manifiesta que cuando los líderes se enfocan en funciones meramente operativas, y descuidan las decisiones estratégicas, corren el riesgo no escoger el camino correcto para sus organizaciones.

La alta dirección (rectorado) en relación a si se toman decisiones operativas en materia de RSU, indica que no, la dirección de proyección social y académica responden que si. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los entornos, los actuales directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las organizaciones, deben de hacer algo más que establecer estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, esperando que ocurra lo mejor. Hoy día tienen que ir más allá, esto con el fin de generar ventajas competitivas un mejor posicionamiento.

#### **4.1.1. Proceso de toma de decisiones**

El proceso lógico del análisis de decisiones es soportado por su metodología y sus herramientas que permiten integrar en forma sistemática las bases de toda decisión; alternativas, información y preferencias. El proceso estratégico comienza por considerar el medio ambiente o entorno en el cual se toman las decisiones, el cual es incierto, dinámico, complejo competitivo y finito. Se busca evaluar las decisiones y su calidad y se logra comprobando si es consistente con las opciones, la información disponible y las preferencias del decisor y la lógica que los interrelaciona. Los elementos del proceso de toma de decisiones estratégico se presentan a continuación seguida de la figura correspondiente a fin de entender la dinámica.

Características del entorno, el uso de recursos decisionales, análisis de decisiones estratégico, resultados esperados, características del entorno, uso de recursos

decisionales, análisis de decisiones estratégico, resultados esperados, adopción de la decisión, caracterización de la decisión, análisis de decisiones, resultados.

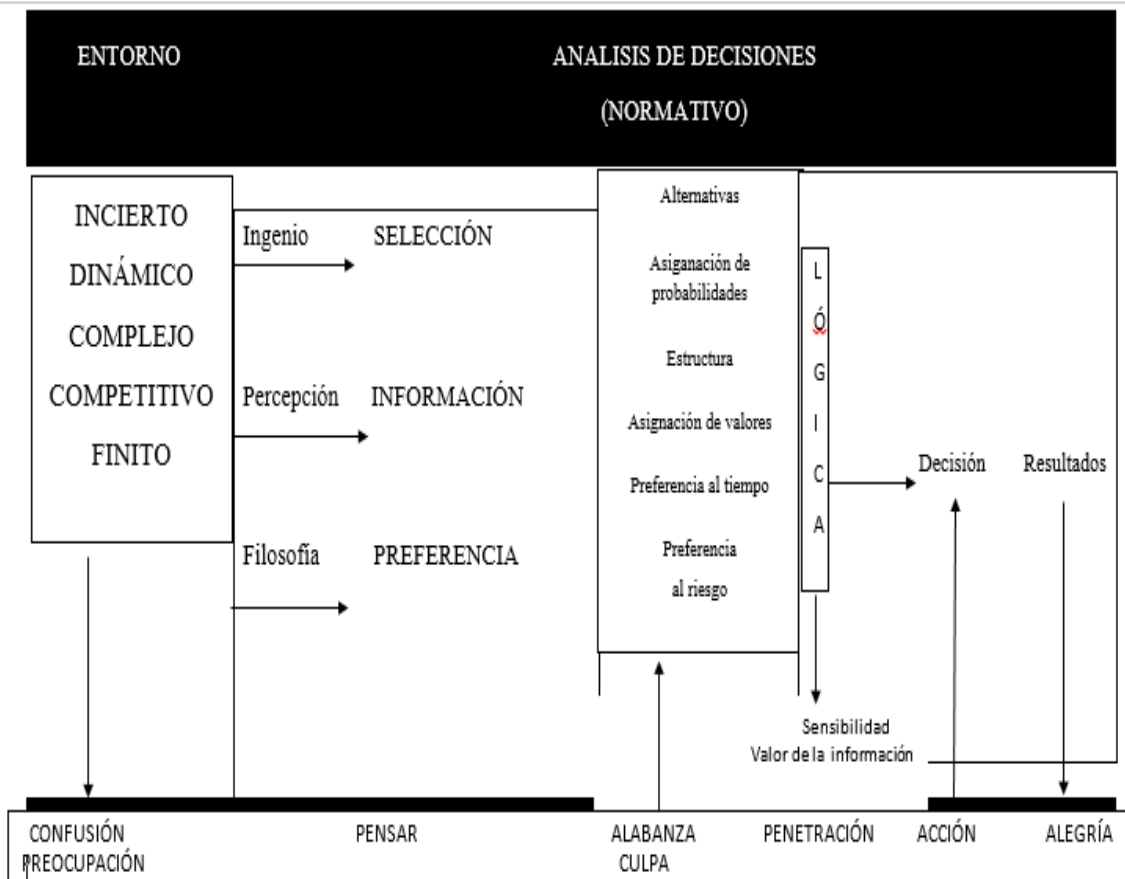


Figura 11. Proceso de toma de decisiones.

El valor potencial de los resultados, están relacionadas a las medidas de valor no financieros: Valor potencial, bajo la mirada de las características del entorno, el uso de recursos decisionales, así como del análisis de decisiones de calidad: Cadena de análisis decisional, los que influyen en los resultados esperados. Las figuras siguientes ilustran mejor lo vertido.

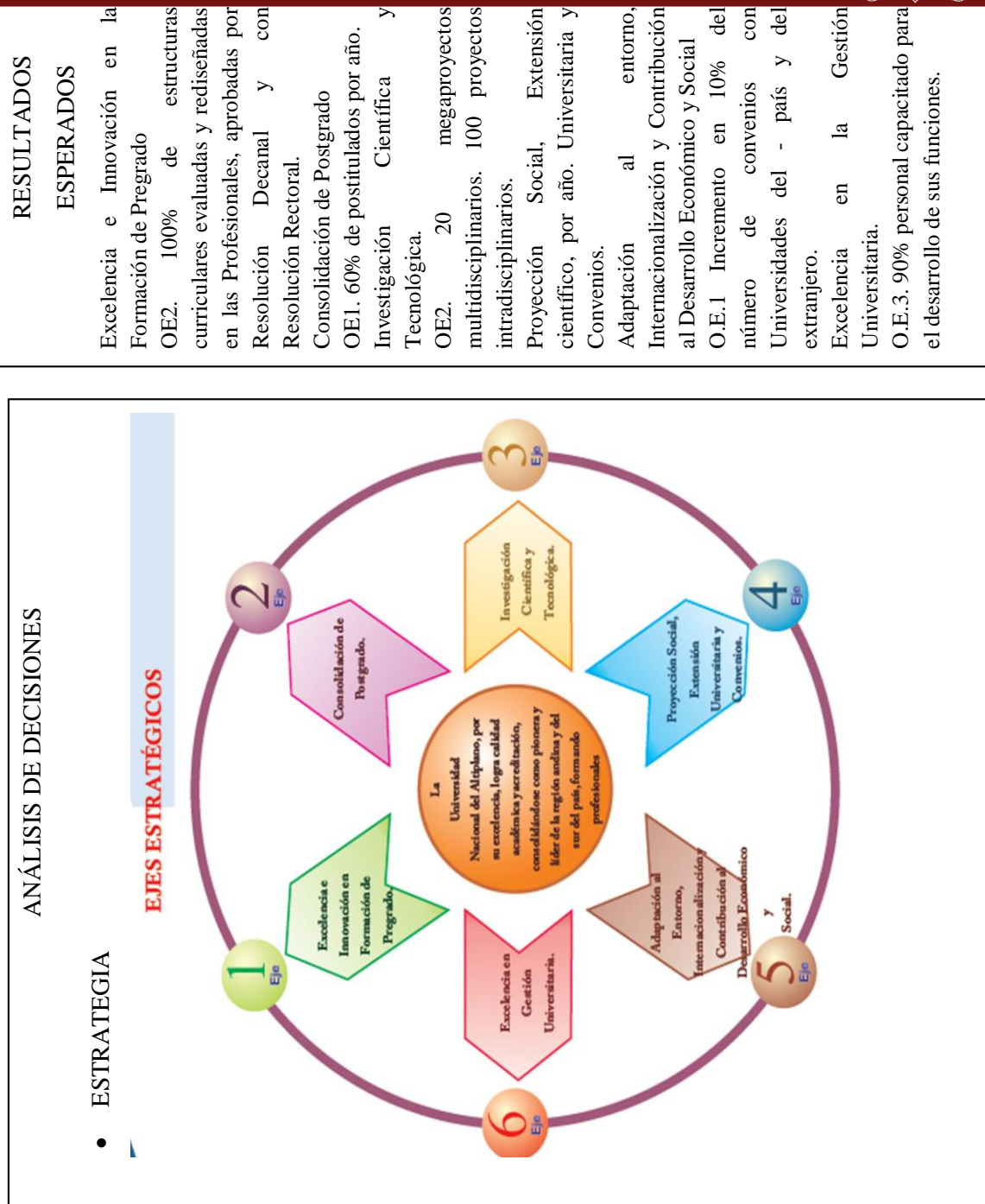


Figura 122. Proceso de toma de decisiones en materia de responsabilidad social universitaria. Caso: Universidad Nacional del Altiplano.

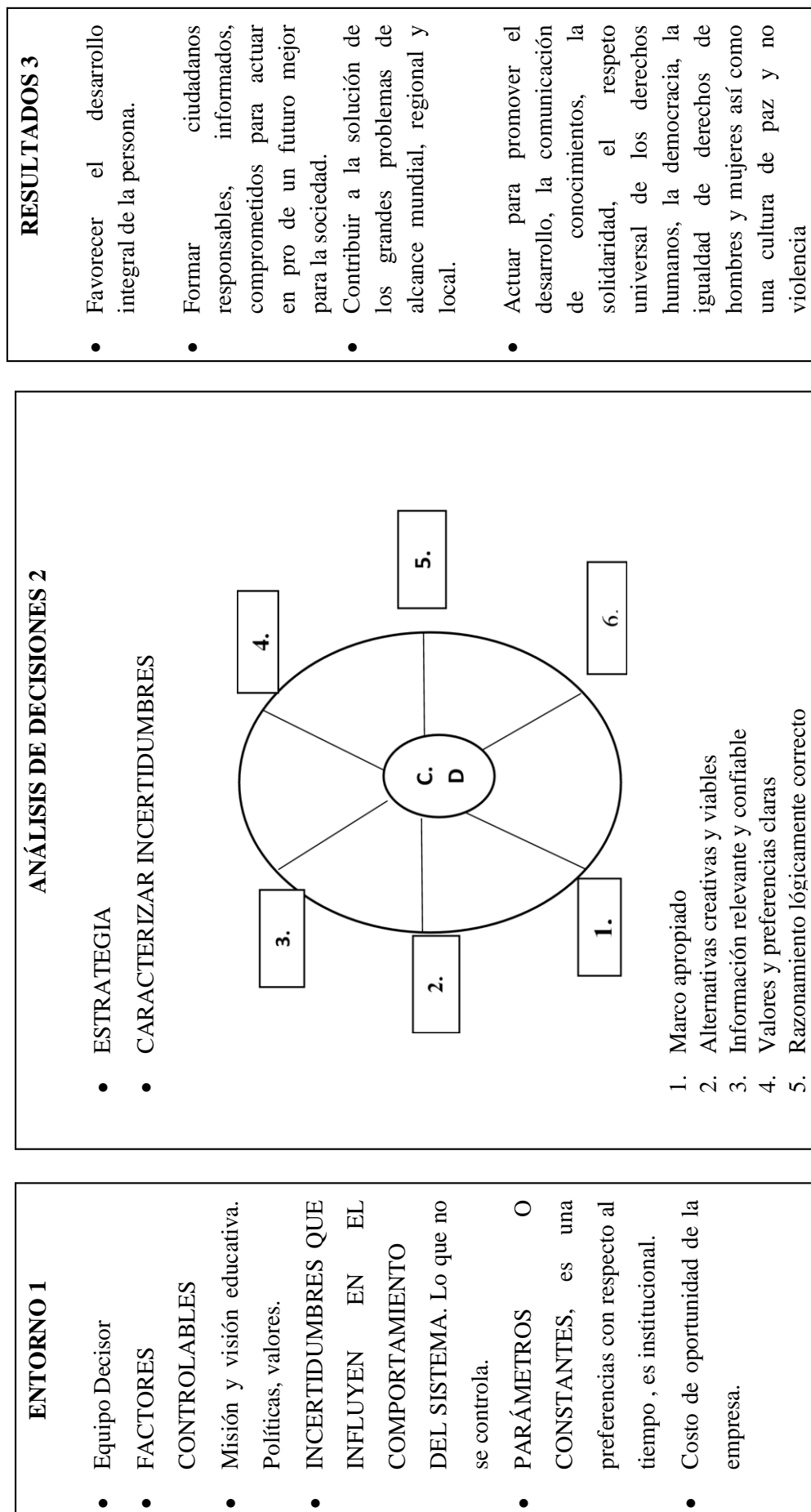


Figura 13. Proceso de toma de decisiones en materia de responsabilidad Social universitaria (RSU)

#### 4.1.2. Calidad decisional

Según Salinas (2009), el enfoque de Calidad Decisional brinda una manera de pensar acerca de la calidad de las decisiones estratégicas que son únicas, comprometen una gran cantidad de recursos, infrecuentes y con resultados inciertos en el futuro lejano, la cual puede ser medida sobre la base de seis requerimientos que describimos a continuación:

- **Marco apropiado:** Debemos estar seguros de estar trabajando en el problema correcto.
- Para efectos de la investigación del cuestionario correspondía a las preguntas 1, 8, 9, 12.
- **Alternativas creativas y viables:** Definir alternativas es esencial porque sin ellas no hay decisión que tomar -una decisión es fundamentalmente escoger entre una serie de alternativas-. Los enunciados que corresponde son 2, 6, 10, 13.
- **Información relevante y confiable:** Obtener información relevante es obviamente crucial, ya que frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no aquella realmente necesaria para tomar una decisión de calidad. Las preguntas 17, 18, 19 están relacionadas a este criterio.
- **Valores y preferencias claras:** Lograr ser claros acerca de nuestros objetivos (qué queremos realmente) es importante. De lo contrario, nos encontraremos tomando una decisión para alcanzar lo que pensábamos que queríamos, en vez de lo que nos hubiera gustado si hubiéramos sido más claros acerca de nuestros valores. Este criterio fue planteado a través de los enunciado 5, 11.
- **Razonamiento lógicamente correcto:** El razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar alternativas, información y valores de calidad, en forma tal que los cálculos se terminen realizando erróneamente y por lo tanto se encuentre una respuesta incorrecta. Los enunciados que fueron planteados para este criterio fueron el 15 y 16.
- **Compromiso para la acción:** Sin un compromiso sincero para la acción, que se base en la decisión, el proceso para alcanzar ésta última habrá sido una pérdida de tiempo. Los enunciados 14 y 20 refuerzan lo alcanza para este criterio.



En ese entender, como resultado de la aplicación de la encuesta a miembros representativos de cada uno de los niveles clave en temas de RSU de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno tomado como unidad de análisis, se logró información para efectos de análisis para el propósito de este trabajo investigativo y específicamente para el presente objetivo ya que por los resultados permitió analizar la calidad decisional desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones estratégico en materia de responsabilidad Social universitaria (RSU), considerando el valor potencial de sus resultados. Para dicho análisis se utilizó el diagrama de la telaraña, cuya aplicación se fundamenta en la posibilidad de medir la calidad de las decisiones estratégicas, cuyos criterios son necesarios si deseamos una aproximación importante pese al manejo de indicadores cualitativos. Pero el entendimiento que se puede tener del futuro es, por su misma naturaleza, subjetivo y personal.

Acorde a Salinas (2009) por lo tanto, usar un criterio cultivado/educado es el único medio de medir la calidad decisional. De hecho, la clave para lograr éxito en alcanzar calidad en las decisiones estratégicas es educando a los decisores para desarrollar y aplicar sus criterios de una manera sistemática y rigurosa al proceso de toma de decisiones. Una vez que se conoce los elementos requeridos para producir una estrategia/ decisión de calidad, se tiene una herramienta para juzgar la calidad. El objetivo es 100% de calidad en cada requerimiento para lograr calidad decisional. Los seis requerimientos de calidad decisional son revelados muy bien como "rayos" en una rueda, lo cual crea una herramienta conocida como "diagrama de telaraña" (ver Figura 13). La circunferencia externa del diagrama de telaraña representa 100% de calidad en todos los requerimientos de calidad decisional. Cien por ciento es definido como el punto en el cual los esfuerzos adicionales para mejorar no justifican el costo. Si permanecemos en la posición cero (la parte central de la rueda) en cualquiera de los aspectos de calidad, corremos el riesgo de morir por instinto. Si nos movemos más allá del 100% en cualquier aspecto, corremos el riesgo de caer en parálisis por exceso de análisis. En algún lugar intermedio alcanzamos el equilibrio.

Como observamos en la tabla 3, los altos ejecutivos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, responsables clave de las decisiones en materia de RSU,



muestran que los valores logrados en torno al criterio marco apropiado un nivel alto de análisis que conlleva a un lento avance respecto a estar trabajando en el problema correcto puesto que muestran un 80% y 70% con tendencia a 100% correspondiente a la alta dirección y la unidad de proyección social. Situación diferente es la concepción a nivel de vicerrectorado que con 40% tiende al equilibrio respecto a buscar y estar trabajando en el problema correcto.

Un panorama similar muestran los resultados en el criterio de alternativas creativas y viables, cuando se trata este se entiende como esencial porque sin ellas no hay decisión que tomar -una decisión es fundamentalmente escoger entre una serie de alternativas-.en ese entender a nivel de rectorado y unidad de proyección social alcanzan un 80% y 70% respectivamente, por su tendencia al 100% el nivel de análisis es alto, lo que produce cierto nivel de parálisis en este factor, por otro lado distanciándose con un 35% a nivel de vicerrectorado académico, que se puede calificar que por su tendencia al intermedio busca un equilibrio en este criterio.

Si observamos los resultados del criterio de información relevante y confiable en líneas generales si consideramos que no se trata de la información obtenida, sino de aquella realmente necesaria para tomar una decisión de calidad, viendo el 80% a nivel de rectorado se entiende alta data de información que conlleva a analizarla en demasía, más no precisamente la relevante en función de la decisiones a adoptar en materia de RSU, el 60% de proyección social, y el 40% a nivel de vicerrectorado sugieren una posición en la que es posible desarrollar y aplicar sus criterios de una manera sistemática y rigurosa al proceso de toma de decisiones en materia de RSU a fin de alcanzar elementos requeridos para producir una estrategia o una decisión de calidad.

Cuando centramos nuestra atención al criterio de valores y preferencias claras, los entrevistados revelan un 80%, 50%, 60%, vemos de casi similar manera que a nivel de rectorado, se define sus objetivos pero sin claro manejo de prioridades o criterios para escoger entre las estrategias alternativas. En organizaciones que necesitan lograr consenso entre un número de individuos con diferentes valores y perspectivas, los esfuerzos en la clarificación de valores son frecuentemente complejos y eleva un análisis que paraliza muchas veces a las organizaciones.

El 50% y 60% tanto de vicerrectorado y proyección social respectivamente permite interpretar que se comprende la necesidad de que la organización debe tener sus objetivos claramente establecidos para escoger entre las estrategias alternativas en materia de RSU.

Razonamiento lógicamente correcto, este criterio busca que se utilice un razonamiento efectivo que combine apropiadamente los elementos necesarios para tomar decisiones y las consecuencias de las mismas, permitiendo claridad a situaciones de decisiones complejas, inciertas y dinámicas. Por los resultados en la Tabla 3 el 80% a nivel de rectorado revela que para tomar decisiones se tiende a un excesivo análisis que no permita efectividad y oportunidad de las mismas. El 50% y 60% demuestra por su tendencia que tanto vicerrectorado y unidad de proyección social maneja un equilibrio respecto a aplicar un razonamiento lógicamente correcto.

Cuando abordamos el criterio de compromiso para la acción, primero es importante considerar que el compromiso sincero para la acción permitirá un proceso firme para alcanzar la decisión y siendo mejor construirla durante el proceso que al final de los resultados o conclusiones o recomendaciones. La herramienta más poderosa es simplemente insistir en involucrar a la gente correcta de un inicio. Sin olvidar que todo parte de la confianza de los participantes en la calidad de la decisión.

En esa perspectiva por los resultados tenemos un 80% a nivel de rectorado, que revela que existe un alto grado de análisis respecto a la asignación de recursos, cuando esto termina siendo solo una formalidad si se fortalecen los esfuerzos, motivaciones y sobre todo los compromisos en torno a la calidad de la decisión. Cuando vemos un 35% a nivel de vicerrectorado el trabajo tiende a lograr un mayor compromiso para la acción y a nivel del área de proyección social ese 60% revela un equilibrio respecto al compromiso para la acción de manera que la eficiencia del proceso de ejecución de las decisiones en materia de RSU son significativas.

El siguiente cuadro resume resultados para entender la calidad de las decisiones a autoridades clave de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y como existen aún debilidades por existir diferencias respecto a las funciones propias

asociadas a las decisiones que se toman. Esto en función de criterios específicos para medir la calidad decisional, criterios que pueden ser aplicados a cualquier decisión.

Tabla 3

*Resumen de resultados por criterios y niveles – Calidad decisional*

CRITERIOS	NIVEL UNIDAD ORGANICA Alta Dirección – Rectorado	Nivel Estratégico Vicerrectorado	Nivel Estratégico – Unidad de extensión universitaria y	PRO-MEDIO
Marco apropiado	80%	40%	70%	63%
Alternativas creativas y viables	80%	35%	70%	62%
Información relevante y confiable	80%	40%	60%	60%
Valores y preferencias claras	80%	50%	60%	63%
Razonamiento lógicamente Correcto	80%	50%	60%	63%
6. Compromiso para la acción	80%	35%	60%	58%

Considerando los resultados mostrados en la Tabla 3 se destaca la necesidad de vencer el sesgo operativo que impera en la organización, para pasar a reconocer la importancia de las decisiones estratégicas. Si lo asociamos a un lenguaje sencillo, no se trata solamente de "avanzar bien y rápido" (gestión operativa) sino que es vital hacerlo "por el camino correcto" (Dirección estratégica).

Los resultados muestran que en relación al factor de marco apropiado, tanto a nivel de alta dirección y nivel estratégico, se muestra un promedio de 63%, que indica un nivel de manejo con tendencia a un equilibrio respecto a aplicar un razonamiento lógicamente correcto.

Tener un marco apropiado significa, en primer lugar, que estamos seguros de estar trabajando en el problema correcto. El marco para el desarrollo de estrategias es una delimitación clara de las decisiones a considerar. El marco adecuado garantiza que la organización resolverá el problema correcto, en la manera correcta, con las personas correctas.

Cuando un esfuerzo de desarrollo de estrategias está bien enmarcado (tiene calidad en esta dimensión), tiene un alcance bien definido, un propósito claro y una perspectiva consciente Salinas (1999)

El factor que se mostró con un promedio bajo es el de compromiso para la acción, con un 58%, revelando que en el nivel estratégico tiene una posición, donde el compromiso sincero para la acción no permite un proceso firme para alcanzar la decisión y por ende de los resultados. Es decir que si el compromiso para la acción es el vínculo entre la decisión y la ejecución de la estrategia escogida.

Por los resultados vemos que se requiere de un compromiso sincero para la acción, y como el proceso para alcanzar la decisión puede resultar en una pérdida de tiempo, y que aún no se tiene claro la función del compromiso estratégico para la acción que resulte de la confianza de los participantes en la calidad de la decisión, eso revelado por las diferencias en los otros cinco elementos.

Esto implica que durante el proceso de decisión aún no se está ganando la motivación y compromiso de las personas clave o la presencia de equipos clave y la organización para lograr calidad en las decisiones, por ende en los resultados.

Es mucho más fácil construir el compromiso durante el proceso de desarrollo de las estrategias, por lo tanto, la herramienta más poderosa es simplemente insistir en involucrar a la "gente y equipos correctos", desde el comienzo -aquella cuyo compromiso es requerido para la implementación exitosa de la decisión (Salinas, 1999).

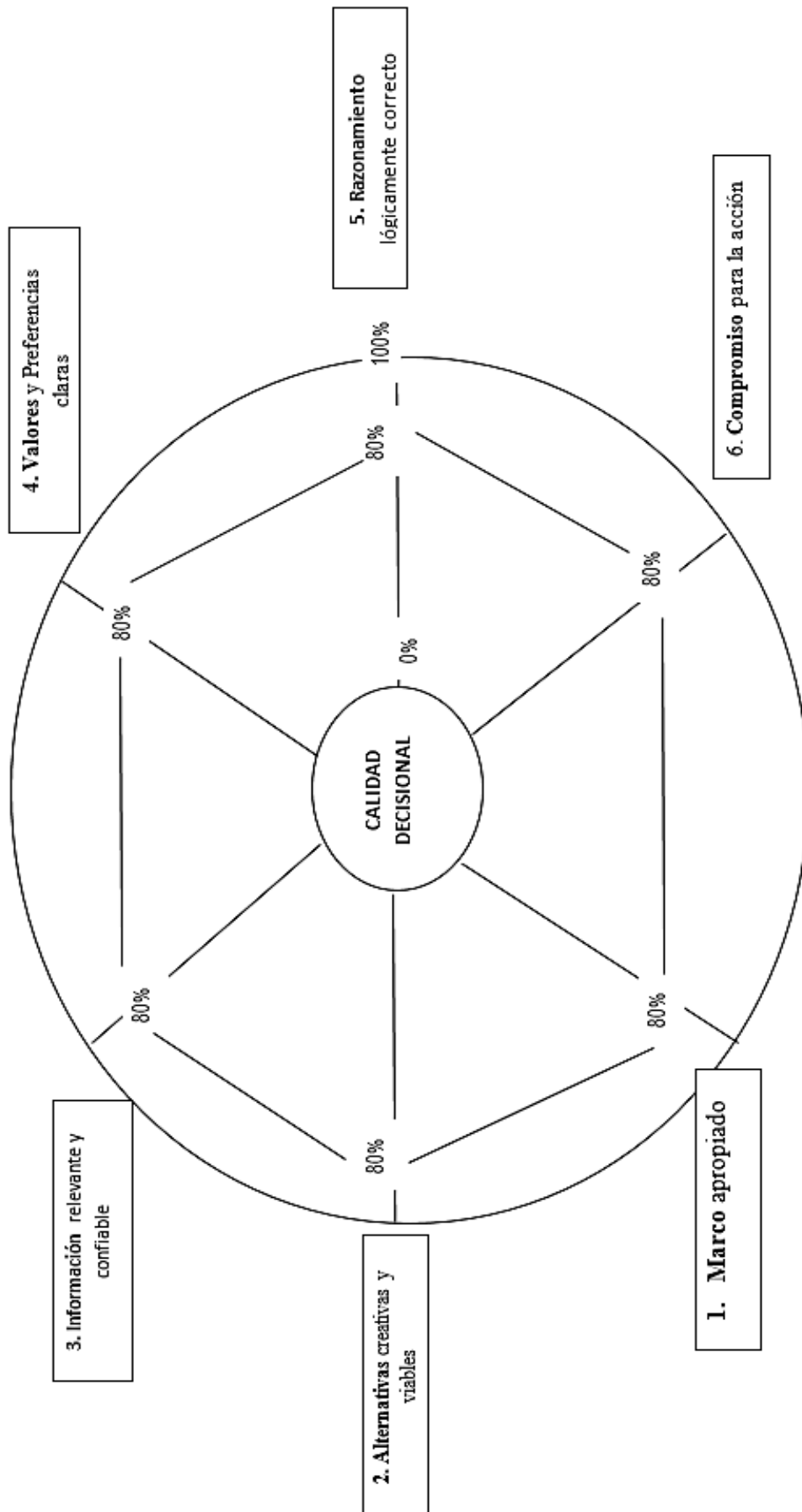


Figura 14. Medición de calidad decisional a nivel de alta dirección. Rectorado 2015.

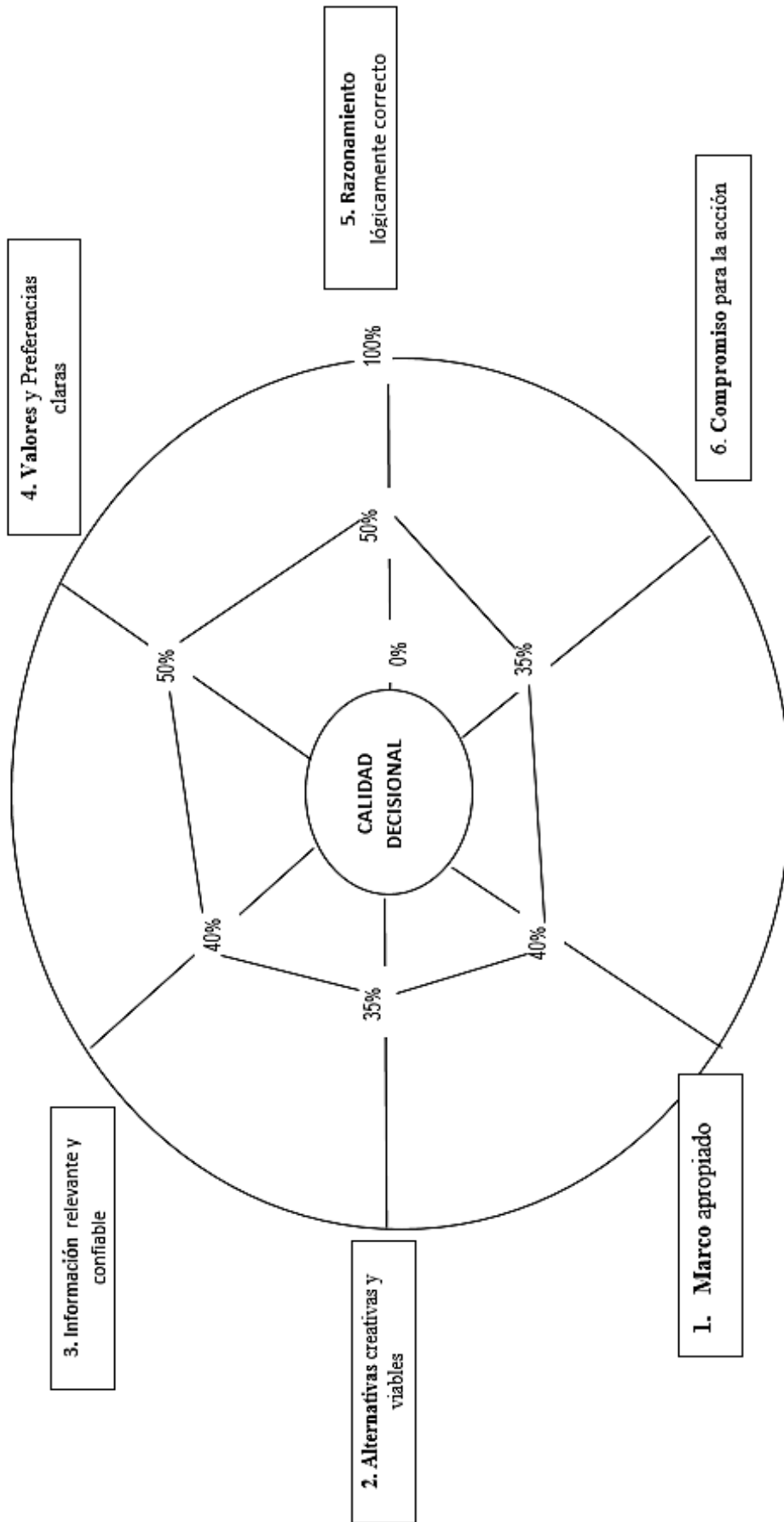


Figura 15. Medición de calidad decisional a nivel de nivel estratégico: vicerrectorado académico 2015

Fuente: Salinas: Análisis de decisiones estratégicas. Diagrama de la telaraña. Pp.35. Dr. Arias L. Oficina Académica- Vice rectorado Académico

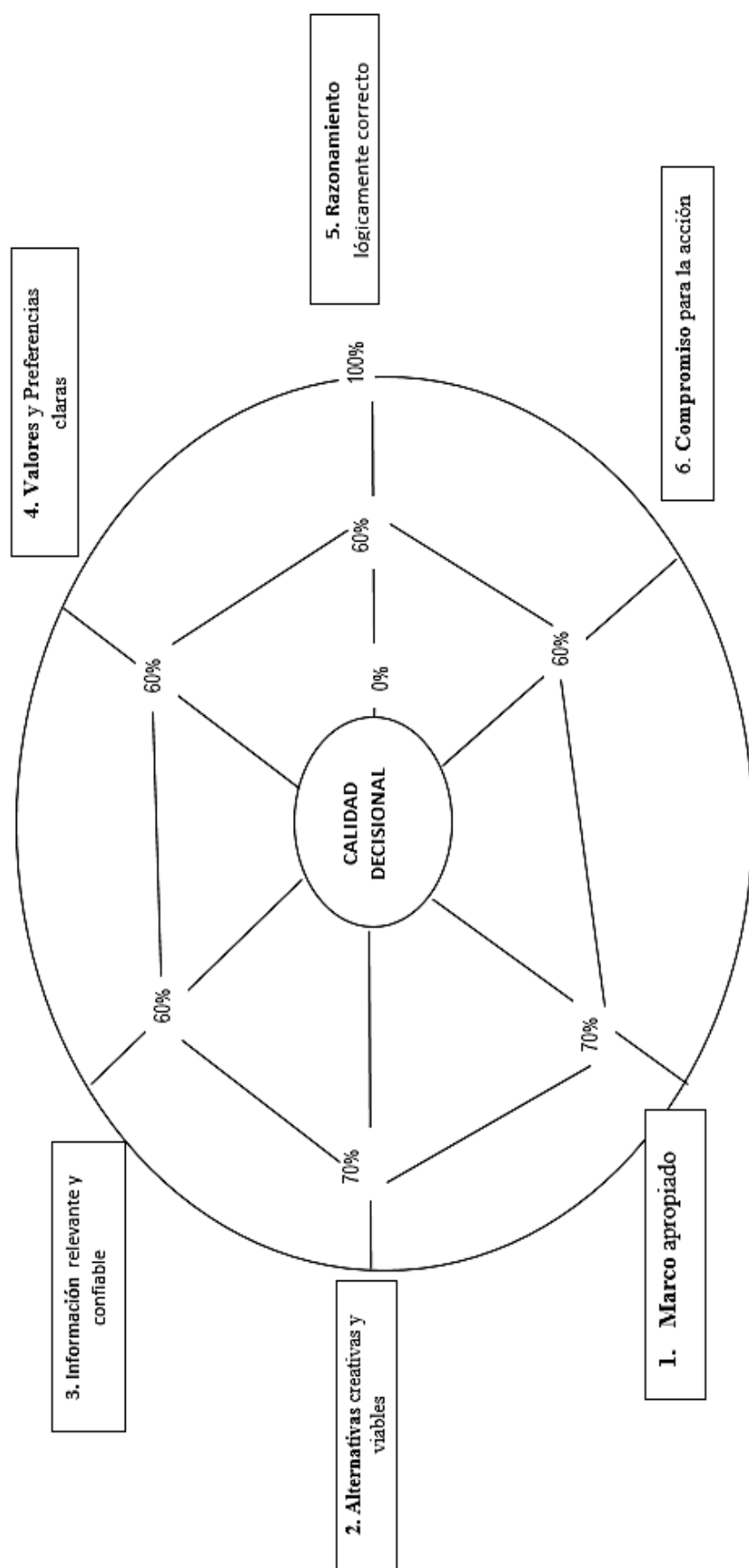


Figura 16. Medición de calidad decisional a nivel estratégico: unidad de extensión universitaria y proyección social

Fuente: Salinas: Análisis de decisiones estratégicas. Diagrama de la telaraña. Pp.35. Oficina de Proyección y Extensión Universitaria UNA – Puno

Analizando los resultados mostrados del cuestionario y que se observa en la Tabla 4 se precisa que no hay una definición de la responsabilidad, por ende la no claridad del equipo clave encargado para cada aspecto de análisis y por otro lado se observa una tendencia a estar más pendientes de los presupuestos para RSU, selección de personal y material para las labores de proyección social; así mismo ver sobre el contenido y alcance social y medioambiental de la organización; o definir la RSU como eje, o definir la misión en RSU en el planeamiento estratégico, sin aún comprender su impacto, y el poder de sus resultados; la sección de otros revela que tampoco hay aspectos nuevos que permitiesen aclaraciones. Ello muestra que la orientación aún es hacia decisiones operativas.

Tabla 4

*Decisiones que normalmente se toman a nivel en relación a RSU.*

	Decisión de alta dirección			Decisión de nivel estratégico.		
	RECT.	DAU-VRA	OPSEU	RECT.	DAU-VRA	OPSEU
• Aspectos administrativos y definición de modelo de RSU						X
• Valores relacionados a RSU	X					X
• Como eje estratégico	X				X	
• Presupuestos para RSU				X	X	
• Selección de personal para labores de RSU			X			
• Contenido y alcance del compromiso social y medioambiental	X	X				X
• Sistema de visibilidad para RSU			X		X	
• Definición de misión en RSU en el planeamiento estratégico				X	X	X
• Definir personas clave en materia de RSU	X		X			
• Imagen y reputación social de la UNA	X		X			
• Proporcionar servicios a la comunidad de una forma eficiente	X				X	X
• Impactos de RSU					X	X
• Labores de orientación profesional y vocacional				X		X
• Los resultados o productos de las decisiones en materia de RSU						X
• Organización de personal y material para las labores de proyección y extensión	X					X
Otros.....						

R= Rector / DAU-VRA= Dirección Académica Universitaria / OPSEU= Oficina de proyección social y extensión universitaria



## 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

“Establecer la teoría que mejor se ajusta a los preceptos del término responsabilidad social universitaria (RSU), y sus elementos clave en relación a los impactos, nuevas necesidades y tendencias de las organizaciones universitarias públicas”.

Para establecer o plantear una teoría que mejor permita entender no solo el concepto, sino alcances e impactos de la RSU, es importante considerar preceptos básicos que se relacionen con la responsabilidad social, definición, que no se limita al ámbito empresarial.

La preocupación por el desarrollo sostenible hace que se hable cada vez más de la Responsabilidad Social del sector público, la del sector servicios y, sobre todo, el sector educativo.” (Vallaey, 2009)

### 4.2.1. Teorías de responsabilidad social (RS):

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta algunos estándares de RS, el concepto para cada norma, así como los objetivos y función de las mismas. Analizando en lo que a los conceptos respecta, se encuentra que la ISO 26000 y la Norma de Aseguramiento AA 1000 definen la RS a partir de una serie de características de comportamiento; en tanto la primera norma habla en términos generales y tipifica que dichas características de comportamiento se traducen en actividades que contribuyen a "minimizar sus impactos negativos de la actividad empresarial y maximizar los impactos positivos en la sociedad", la AA 1000 enuncia tácitamente cuáles son estas características de comportamiento.

El GRI, sugiere un comportamiento socialmente responsable como positivo en aras de la sostenibilidad; algo similar a la propuesta de la SA 8000, solo que esta última, más que la sostenibilidad, resalta el beneficio para la empresa a partir de una conducta socialmente responsable.

De otra parte, el Cuadro Central AECA define la RS como un compromiso, atribuyendo al concepto el carácter no solo de una forma de comportamiento empresarial, sino de una exigencia que se debe realizar.

Duque (2014) los indicadores Ethos, aunque estos se enfocan en la relación empresa-grupos de interés. A su vez, el concepto de RS que concibe la norma SA 8000 resalta la relevancia de un comportamiento socialmente responsable, en pro incluso de los beneficios económicos que esto trae para las empresas.

La Guía del Pacto Mundial recomienda la RSE, pero no la define. Así mismo el Sistema de Gestión ética y Socialmente Responsable (SGE 21 de 2008) define la RS como una voluntad global en pro del mejoramiento de las condiciones de todos los agentes sociales que de una u otra forma interactúan con la organización. La ISO 26000 y la AA 1000 buscan constituirse como criterios de evaluación en pro de medir adecuadamente el cumplimiento de una conducta orientada a la RS.

Al ver la definición del SGE 21 tiene un objetivo más de auditoría; es decir, de velar punto por punto por el aseguramiento de los requisitos establecidos, "se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación estratégica"; en ese sentido los indicadores Ethos, desempeñan una labor similar aunque estos no evalúan el cumplimiento de unos parámetros legislativos, sino de gestión. Por otro lado, la Norma SA 8000 requiere partir de un sistema de gestión, para desarrollar la labor evaluativa. A continuación se muestra resumen de teorías:

Tabla 5.

*Teorías de RS, Estándares, conceptos y objetivos*

Título	Concepto de RSE	Objetivo y función
ISO 26000 (Norma Guía)	"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" (ISO 26000:2010, p.4)	Objetivo: "Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública". Función: "Ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible" (ISO 26000:2010, p.1)
Norma de aseguramiento AA 1000	"La serie AA 1000 define la "responsabilidad" como constituida por: -transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas, -capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas y -cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente, y las normas y regulaciones que debe cumplir por razones legales" (Accountability: 2003, p. 29)	Objetivo: "evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento" (AA 1000:2003, p.5) Función: Estándar para asegurar la calidad de los informes de sostenibilidad para el cumplimiento de la ley, los compromisos con la política establecida, la reputación y el manejo de riesgos, y la percepción que tenga la compañía sobre su deber ético y moral.

Cuadro central, indicadores sociales AECA (la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)	"La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa". (AECA, 2003, p. 9)	Los objetivos generales de la comisión RSC de AECA, acordes con su misión y visión, son: a) Desarrollo científico de la responsabilidad social corporativa. b) Implantación generalizada de la RSC en las organizaciones. c) Difusión de las técnicas de la dirección y gestión centradas en RSC. d) Promoción de la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la RSC. (AECA, 2003, p.1)
Global Reporting Initiative (GRI)	No define un concepto de RSE. Su posición es desde la Sostenibilidad: "la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global" (GRI, s.f)	Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés. (GRI, s.f)
SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	"La Responsabilidad Social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategias, políticas y procedimientos de las organizaciones" (INGECAL, 2011, p. 3)	Se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación y normativa, Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, Código de Conducta, Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, Diálogo con los grupos de evaluación, Revisión por la Dirección y mejora continua, Informe de Responsabilidad Social y comunicación (INGECAL, 2011)
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	La RSE es definida por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (stakeholders), a corto y a largo plazo. Los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil-social-ambiental, además de aquéllos usualmente reconocidos por los gestores –público interno, accionistas y consumidores/ clientes (Ethos: 2005, p.9)	Los indicadores ETHOS permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una organización. Estos indicadores abarcan la RDE desde una perspectiva integral, que incluye las políticas y acciones e la empresa en siete dimensiones (Ethos: 2005)
Norma SA 8000	"No es abarcativa de la totalidad de los aspectos del concepto de Responsabilidad Social, pero posee indudables ventajas para cualquier organización que desee comprometerse con los principios éticos y sociales que redundarán en ventajas de diversa índole inclusive y fundamentalmente económicas" (Aguero, 2011)	Involucra activamente a la alta dirección e incluye los aspectos de la RS dentro de la política de empresa. Es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión, normalmente la ISO 9001, no contempla de forma sistemática la implicación y el trabajo conjunto con stakeholders externos (Aguero, 2011)
Guía del Pacto Mundial	"No definen el concepto de RSE; sin embargo consideran que: Las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas" (Pacto Mundial, 2013).	Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial, alrededor de 4 ejes temáticos: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Fuente: Cardona Acevedo, Duque Orozco, y Rendón Acevedo (2013) y documentos enunciados.



#### 4.2.2. Análisis de las teorías en RSU

Habiendo realizado el análisis bibliográfico y de información sobre las teorías en torno a la RS, basamos el estudio en determinadas teorías en razón de que el tema de responsabilidad social se ha impregnado en los últimos años de manera indiscutible en el tejido no solo empresarial sino que ha revasado este contexto volviéndose organizacional sin distinciones, por ende las teorías que han resultado ser más exitosas en la explicación del contenido y el alcance del compromiso social, medioambiental con un enfoque más sistematizado, a través de la teoría de la agencia, teoría de la legitimidad, teoría de stakeholders, teoría basada en recursos, capacidades y la teoría institucional, tal como Larran & Andrade lo manifestaran también. En ese contexto, hasta el momento las universidades a pesar de su clara orientación y vocación social en sus sistemas de gestión e información tienen aún aspectos por mejorar.

Considerando la tabla 6 y con una visión comparativa entre las diferentes teorías explicativas desde un enfoque eminentemente teórico, se busca determinar la teoría más relacionada y práctica para el ejercicio y entendimiento de la RSU. Con un enfoque centrado en la teoría de agencia, la implantación de la responsabilidad social en las universidades se materializaría principalmente a partir de mecanismos de rendición de cuentas, no obstante, la utilización de este enfoque no implica la configuración de un modelo de dirección y gestión universitaria basado en una serie de principios sociales, éticos o medioambientales.

Por otro lado de acuerdo con las directrices de la teoría de la legitimidad, las universidades implantan la RSU como un mecanismo para mejorar la imagen, reputación y legitimación social, y no desde un enfoque de gestión organizativa. Por lo tanto, una de las debilidades de la teoría de la legitimidad reside en la concepción de que las universidades desarrollan políticas de responsabilidad social como una cuestión de marketing. Partiendo de los postulados de la teoría institucional, las universidades incorporan la responsabilidad social como respuesta a las presiones ejercidas por el entorno, es decir, salvo que existan presiones del exterior, las universidades pueden no encontrar suficientes razones para incorporar la responsabilidad social en su organización. Por ello, las universidades no promueven la RSU como un factor generador de ventajas competitivas sostenibles

en el tiempo, sino más bien como una estrategia de uniformidad que responda a esas presiones de su entorno institucional. Con respecto a la teoría de los recursos y capacidades, las universidades implantan la RSU como un elemento diferenciador, lo cual puede traducirse en una reformulación de la estrategia universitaria. Sin embargo, la realidad es que la teoría de recursos y capacidades carece de una visión basada en los impactos de carácter humano, social y medioambiental que la actividad de la universidad genera, y por los cuales se ven afectados los stakeholders.

Soportado en los anteriores argumentos, y a pesar de que existen diferentes teorías explicativas de la responsabilidad social en el contexto universitario, entendemos que la teoría de los stakeholders podría ser el enfoque conceptual que mejor ampara la comprensión del significado y el ámbito de aplicación del concepto de RSU, en la medida que una universidad socialmente responsable será aquella que asuma los intereses y necesidades de las personas, grupos o instituciones con los cuáles se relaciona, en la búsqueda de compatibilizar objetivos organizativos y sociales, gestionando a su vez los impactos cognitivos, educativos, sociales o ambientales que la actividad de la universidad genera (Gaete, 2012).

A este respecto, una de las principales aportaciones de este trabajo llevan a señalar que la RSU debe entenderse al amparo de la teoría de los stakeholders, donde se recoja su compromiso con la satisfacción de las necesidades y/o expectativas de las diferentes partes interesadas en cada una de sus funciones (docencia, gestión, investigación) desde una triple vertiente (económica, social y medioambiental). Sobre estas directrices, la RSU debe configurarse como un modelo de dirección y gestión de las universidades basadas en una serie de principios sociales, éticos y/o medioambientales, los cuáles deben impregnar cada una de las principales funciones de las universidades, todo ello desde una idea centrada en las externalidades que produce la actividad de las universidades en la sociedad.

Tabla 6

*Análisis de teorías relacionadas y resumen de teorías en RSU*

	<b>TEORÍA DE LA AGENCIA</b>	<b>TEORÍA DE LA LEGITIMIDAD</b>	<b>TEORÍA DE STAKEHOLDERS</b>	<b>TEORÍA BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	<b>TEORÍA INSTITUCIONAL</b>
<b>ENFOQUE</b>	Conflictos de intereses entre administración y universidad	Contrato social entre las universidades y la sociedad	Satisfacción expectativas de los grupos de interés	Reto de la diferenciación para conseguir ventajas competitivas	Presión ejercida por los organismos institucionales
<b>ELEMENTOS CLAVE RESPECTO A RSU</b>	Autonomía y rendición de cuentas.	Mejora de la imagen y reputación Social	Modelo de gestión socialmente responsable	Estrategia de responsabilidad social	Políticas de responsabilidad social
<b>ACTORES</b>	Centra su atención en la relación existente entre dos actores o grupo de actores. Un agente y un principal Agente: Tiene obligaciones Principal: complementa. Se relaciona con la idea de que los directivos adopten un patrón de comportamiento	Focalizar el rol de la información y la divulgación en la relación entre organizaciones, el Estado, los individuos y/o grupos.	Grupos sociales e individuos afectados por la existencia, marcha y acción de la organización, con un interés legítimo, directo e indirecto que influyen a su vez en la consecución de los objetivos . Requiere la colaboración tanto de las comunidades locales y regionales como del personal	Directivos	Los institucionalistas
<b>CARACTERÍSTICAS</b>		Ofrece una perspectiva más integradora del compromiso con la responsabilidad		Se basa en la concepción de cualquier organización como un conjunto de	Se centra en los aspectos del contexto institucional en el que están inmersas las organizaciones,

basado en la maximización de sus intereses particulares en detrimento de los intereses de la organización (coste de agencia).	social, ya que reconoce explícitamente que la legitimidad entre la empresa y la sociedad requiere el cumplimiento de un contrato social por el que las organizaciones acuerdan satisfacer una serie de demandas sociales a cambio de la aprobación de sus objetivos y de la obtención de algún tipo de recompensa.	universitario y de los estudiantes. En este sentido, los directivos universitarios deben estar capacitados para comprender a la universidad como organismo líder en la creación de una sociedad sostenible teniendo en cuenta a una amplia gama de <i>stakeholders</i> y considerar las necesidades y expectativas de los <i>stakeholders</i> en la toma de decisiones.	recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una organización tras lo cual se infiere que el foco de atención del análisis de la ventaja competitiva se fundamenta en los aspectos internos de cualquier organización.	donde se establecen como factores clave de éxito la conformidad con las reglas y normas institucionales.
Conflicto de intereses	Para su aplicación cuenta el grado de complejidad para la gestión de las organizaciones.	Implica que las estructuras de gobernanza recojan las relaciones con los distintos grupos de interés		Se refiere a la similitud de prácticas y comportamientos entre organizaciones con un grado de institucionalización de las organizaciones con el paso del tiempo

**DIFICULTADES/  
RESTRICCIONES**

Fuente: Larran y Andrades (2015). Adaptación propia

### ANÁLISIS DE IMPACTOS EN RELACIÓN A ACTORES

Lo que se requiere es saber cuáles son los principales impactos que la institución universitaria genera en su entorno. La RSU se define en función de los impactos generados en virtud del quehacer universitario, para nuestro caso se identifica cuatro tipos de impactos universitarios:

Tabla 7

Análisis de impactos en relación a actores

	<b>IMPACTOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>IMPACTOS EDUCATIVOS</b>	<b>IMPACTOS COGNITIVOS</b>	<b>IMPACTOS SOCIALES</b>
<b>INVOLUCRADOS INTERNOS</b>	La Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de Bienestar social debe de gestionar), así como referidos al aspecto de hábitos de la vida cotidiana en el campus universitario. que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias.	Es directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, en su entendimiento, interpretación del mundo, comportamiento y valoración. Igual en los procesos de enseñanza-aprendizaje, que derivan en el perfil del egresado es decir por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma la universidad.	Se tiene una comunidad universitaria investigadora, trabajando bajo enfoques teóricos y las líneas de investigación, Se difunde el saber, se gestiona el conocimiento La universidad se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su pertinencia social y por sus destinatarios.	La Universidad tiene un impacto sobre los actores que son parte de su sistema, de su crecimiento, de su desarrollo económico, social, político, de las organizaciones y de su sostenibilidad.



<p><b>INVOLUCRADOS EXTERNOS CON RELACIÓN A LAS TENDENCIAS</b></p>	<p><b>MEDIO AMBIENTE</b> contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.</p>	<p>Influye asimismo sobre la deontología profesional, orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina.</p>	<p>La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías. La universidad se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su pertinencia social y por sus destinatarios.</p>	<p>El entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido y útil en la solución de sus problemas. ¿Cómo la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?.</p>
<p><b>CON RELACIÓN A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD</b></p>	<p>¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?.</p>	<p>Influye por su rol social. ¿Qué tipo de personas venimos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra enseñanza para formar ciudadanos responsables del Desarrollo del país en forma justa y sostenible?.</p>	<p>Genera actitudes de “expertocracia” o promueve la democratización de la ciencia. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. ¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué producir y cómo debemos difundirlos.</p>	<p>La universidad como un referente y un actor social, que promueve (o no) el progreso, con colaboración para resolver sus problemáticas básicas, crear (o no) Capital Social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, con conocimiento accesible (o no).</p>

**OTROS**

Fuente: Vallaeys et ál. (2009).

Tabla 8

*Necesidades en el ámbito de la educación superior*

NECESIDADES	CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
Gestión	<p>Dentro de las instituciones superiores, las responsabilidades incumben al conjunto de los usuarios, formadores e investigadores, estudiantes, funcionarios administrativos y, en general, a todos los que cumplen funciones de gestión o de asesoramiento. Se deben instaurar nuevas formas de gestión que fortalezcan el trabajo colegiado y la transparencia.</p>
Financiación	<p>La financiación de la educación superior sigue siendo un problema crucial al iniciarse el siglo XXI. Habida cuenta del desarrollo de la enseñanza superior, el Estado no puede esperar ser la única y ni siquiera la principal fuente de financiación de todo el sector. Conviene por lo tanto crear, en el nivel en que se adoptan las decisiones, un entorno favorable a una diversificación creciente de las fuentes de financiación de la educación superior.</p>
La democratización	<p>Es indiscutible la función que cumple la educación en general y la superior en particular en el progreso y la preservación de la democracia, y en la formación de los jóvenes y los adultos en materia de ciudadanía democrática.</p>
El medio ambiente	<p>Considerando el estado del planeta que se está dejando y que definitivamente se dejará a las generaciones futuras, la educación superior no puede replegarse sobre sí misma e ignorar los atentados al medio ambiente. Desde luego, el crecimiento demográfico y la urbanización desenfrenada no son ajenas a este grave problema del porvenir ecológico de nuestro planeta.</p>
La exclusión social	<p>Se habla en estos tiempos de “responder a las exigencias del mundo del trabajo”, y si son cada vez más numerosos los sectores de la población que se enfrentan a la exclusión social, he ahí sin duda una misión de la educación superior de cumplir, desarrollando capacidades nuevas de adaptación a las evoluciones económicas, en la perspectiva de una mejor cohesión social y de un refuerzo de la ciudadanía democrática.</p>
El éxodo de profesionales	<p>Conocida como “fuga de talentos”, constituye para numerosos países en desarrollo un grave problema, por lo que se hace conveniente mantener la movilidad que es fuente de enriquecimiento intelectual, pero tomando medidas que favorezcan el retorno al país de origen y la participación en su desarrollo económico, social y cultural.</p>

Tabla 9

Desafíos que se plantean a la educación superior al iniciar el tercer milenio

DESAFÍOS	CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
La pertinencia	<p>Nos enfrentamos en primer término a la necesidad de instaurar una enseñanza masiva integrada en una educación a lo largo de toda la vida, donde se reconoce que la enseñanza superior es un factor de desarrollo en una sociedad y una economía fundada en el conocimiento. Empero, hay que estar en condiciones de impartir una formación pertinente y de calidad al mayor número posible de jóvenes, para darles acceso al mercado del empleo y permitirles actualizar ulteriormente sus conocimientos. la pertinencia sólo puede ser resultado del diálogo y de la concertación con los diferentes interesados, entre ellos los estudiantes.</p>
La calidad y su evaluación	<p>La calidad de la enseñanza superior se reconoce sobre todo por el tenor de sus principios éticos y pedagógicos. El reto de la calidad no puede dissociarse de la búsqueda del rendimiento y del establecimiento de criterios de evaluación. Es conveniente que esas normas y criterios tomen en cuenta la variedad de las situaciones. La necesidad de desarrollar una cultura de la evaluación es inseparable de la noción de calidad, que a su vez está íntegramente vinculada a una democratización efectiva del sistema de educación superior.</p>
El progreso de la ciencia y la tecnología	<p>Es un reto el progreso de la ciencia, que es la condición de un desarrollo sostenible, lo que no debe hacer olvidar que el desarrollo de los países puede ser también un requisito del desarrollo de la ciencia. Los problemas de orden ético que plantean las investigaciones científicas y sus aplicaciones ofrecen a la enseñanza superior un vasto campo de estudio y prospectiva. Cabe mencionarse el reto de las tecnologías de la comunicación</p>

en nuestras sociedades y sus consecuencias.

La mundialización Hay que destacar que la mundialización no se refiere únicamente a la economía, es también la internacionalización de los intercambios humanos y de la circulación de ideas. Es preciso tener conciencia de que la educación superior ya no se puede concebir solamente a partir de situaciones y criterios nacionales

La cooperación internacional En este punto del análisis es importante prestar mayor atención a la experiencia internacional, a la colaboración y a la solidaridad. La cooperación es necesaria no solamente para fortalecer la calidad, la pertinencia y la eficacia interna de la educación superior, sino también para tender puentes entre los asociados locales y nacionales y entre las naciones.

---

#### 4.2.3. Tendencias de la educación superior

Estamos viviendo en una época de cambios rápidos y creciente complejidad, en la que se ha vuelto más difícil apoyar las vías sostenibles y equitativas del desarrollo humano. En general, muchos ciudadanos sienten que tienen poco o ningún control sobre las fuerzas y decisiones que rigen sus vidas. Las poderosas tendencias globales en la economía, el medio ambiente, la política y la tecnología pueden crear oportunidades, para todos y no es ajeno por ende el sector educación. Es difícil saber qué magnitud de cambios producirá y rumbo tomar para aquellos que pretenden apoyar formas de desarrollo viables y justas, si hablamos de las universidades por ejemplo.

Proceso educativo (formal, no formal e informal) constante, encaminado a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión, así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible” (Ortega, 2007).

Tabla 10

*Las tendencias de la educación superior al iniciarse el tercer milenio*

TENDENCIAS	EFECTOS
Internacionalización y uniformización del currículo	Predominio de los valores utilitaristas orientados a la formación para el mercado de trabajo. Predominio del pensamiento acrítico y no transformador.
Concentración del conocimiento científico en pocas instituciones	Dependencia estructural de la mayoría de las universidades en relación con la producción y acceso al conocimiento.
Migración de talentos (fuga de cerebros)	Pérdida de capital humano avanzado.
Intensificación de la movilidad académica internacional.	Orientación de las investigaciones hacia temas no prioritarios desde el punto de vista del desarrollo humano.
Transnacionalización de la formación universitaria (mejora de las TIC)	Aumento de la oferta formativa, pero acceso desigual (brecha digital) y predominio del ánimo de lucro sobre la calidad docente
Comercialización y liberalización de la formación universitaria	Amenazas para los beneficios públicos y la responsabilidad social de la universidad
Ayuda inclusiva	Potenciación de la sociedad civil, de tal forma que se realce la importancia de la transparencia, la construcción de relaciones éticas y efectivas.
Organización de aprendizaje	El desarrollo de capacidades en el seno de las organizaciones, han de darse entornos que favorezcan nuevas normas organizacionales basadas en el aprendizaje y el trabajo en equipo sustentado en el respeto mutuo y la innovación.
Masificación	La tasa bruta de matrícula (TBM) a nivel mundial pasó de 13 millones de estudiantes universitarios en 1960 a 137 millones en el 2005. (UNESCO, 2007, p. 132)
Uso, generación de tecnologías de información y comunicación (TIC's).	El auge de las TIC's implica que el equipamiento de una universidad es mucho más costoso. La exclusión de ellas implica la segregación del estado del arte de la sociedad del conocimiento.
La privatización de la educación superior.	Se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe.

La crisis de la profesión académica	La crisis de la profesión académica es un fenómeno muy agudo en los países en desarrollo y del mundo desarrollado. Como el Banco Mundial manifestaba cuando los profesores se conviertan en empresarios del conocimiento trabajando como consultores para complementar su salario, con efectos devastadores para la investigación y el perfeccionamiento docente mediante el estudio y en ocasiones ha conducido a prácticas de corrupción académica.
Actualización y flexibilidad en el currículo.	Hay una carencia de actualización y flexibilidad en el currículo
Mejor nivel de instituciones educativas superiores privadas	Las Instituciones de educación superior privada son las de más alto nivel
La emergencia de “pseudouniversidades”	Se trata de instituciones que no se corresponden con la definición tradicional de la universidad, pero que ofrecen “entrenamiento especializado en una variedad de áreas”
Alianzas Estratégicas	Entre agencias internacionales y autoridades gubernamentales.

---

Basado en Boni (2006) y López (2008)

Al analizar las tendencias de la educación superior en este tercer milenio, nos permite ver por sus efectos que son complejas y los cambios que involucra moviliza el sistema en general, focalizando más allá de procesos a las personas o actores dentro su acciones, en sus decisiones, en sus visiones, en sus contextos o realidades, conllevando un sentido de reorientación de las organizaciones o la generación de nuevas que satisfagan necesidades específicas. Lo último se revela cuando se observa la diversidad de opciones o alternativas que se tiene en el ámbito educativo por ser nuestro punto de análisis. Lo anterior, como expresión de la aplicación de la teoría de los stakeholders en el ámbito de las universidades se hace necesario realizar un análisis de actores. En la tabla 11 tenemos:

### **ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS VINCULADOS A LA UNIVERSIDAD**

Más allá de un primer grupo de partes interesadas y que se encuentran estrechamente vinculadas con la Universidad, se debe tomar en cuenta a otros actores sociales más o menos afectados por el desempeño de la Universidad, para tomarlos en cuenta en el momento de establecer las áreas de mejora hacia la RSU.

Tabla 11.

*Tipología de partes interesadas (STAKEHOLDERS) de las Universidades*

<b>CATEGORÍA DE PARTES INTERESADAS</b>	<b>GRUPOS CONSTITUTIVOS</b>
<b>ACTORES DIRECTOS</b>	
Administración	Rector; vicerrectorado, cargos superiores, cargos de línea.
Empleados	Docentes; investigadores, personal administrativo; personal de apoyo, obreros.
Clientes	Estudiantes; empresarios, organizaciones receptoras de estudiantes en práctica. Egresados
Proveedores	Proveedores de enseñanza secundaria; estudiantes; otras escuelas superiores, otras universidades; servicios públicos; servicios contratados.
<b>ACTORES INDIRECTOS</b>	
Clientes indirectos	Padres/apoderados de los estudiantes, familiares de los empleados, los empleadores de los futuros profesionales, los Colegios profesionales, asociados al sector
Organismos reguladores gubernamentales	Sector del Estado vinculados con la Universidad: Ministerio de Educación; organismos de ayuda económica estatales; consejos asociaciones de investigación; autoridades tributarias; seguridad social; oficina de patentes, Organismos de ciencia y tecnología, economía, social, ambiental, etc.
Competidores	Directos: proveedores de educación superior (post-secundaria) privados y públicos. Potenciales: proveedores de educación a distancia; e-learning; nuevas empresas interesadas en ofertar educación superior. Sustitutos: programas de formación patrocinados por empresas u organizaciones.
Comunidad	Vecinos; sistemas escolares; servicios sociales; cámaras de comercio; sector público, sector privado.
Intermediarios financieros	Bancos; gestores de fondos; analistas, etc.
Socios de Joint Ventures.	Alianzas, consorcios, fundaciones; co-patrocinadores corporativos de la investigación y de los servicios educativos

Nota: Adaptación propia, basado en Burrows (1999): Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders.



Considerando que la RSU, moviliza el sistema en general, focalizando más allá de procesos a las personas o actores dentro sus acciones, en sus decisiones, en sus visiones, en sus contextos o realidades, conllevando un sentido de reorientación de las organizaciones o la generación de nuevas que satisfagan necesidades específicas.

El proceso de análisis para delimitar cual es la teoría que mejor se ajusta al concepto de RSU, pasó por delimitar las teorías de responsabilidad, que han dado el inicio para un abordaje en el sector educativo respecto a Responsabilidad Social Universitaria para luego resaltar su importancia en términos de gestión de impactos.

Para la identificación de elementos como expectativas, modelo de gestión, interés legítimo, directo e indirecto, nivel de colaboración, creación de una sociedad sostenible, modelo de dirección y gestión tomando en consideración las necesidades y expectativas, estructuras de gobernanza basada en relaciones con los distintos grupos de interés.

En ese entender son los stakeholders un aspecto clave para el comportamiento socialmente responsable de cualquier organización y para nuestro caso la universidad, permitió conocer quiénes son las partes interesadas que son afectadas por el desempeño organizacional o que afectan al mismo.

Las que tienen demandas y exigencias, es un tópico importante en el léxico de los gestores de las universidades, lo que les obliga a saber reconocer quiénes son dichas partes interesadas y cuáles son sus expectativas respecto del quehacer de la universidad.

Realizado el abordaje de teorías, de impactos considerando las necesidades y principales tendencias de la educación universitaria, se llegó a determinar que es la teoría de stakeholders la que permite estructurar la RSU, a manera de resumen de las principales razones son:



Tabla 12.

*La teoría de STAKEHOLDERS y los factores clave asociados a RSU*

IMPACTOS	NECESIDADES	TENDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educativo</li> <li>• Académico</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión</li> <li>•Financiación</li> <li>•La democratización</li> <li>•El medio ambiente</li> <li>•La exclusión social</li> <li>•El éxodo de profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevo currículo</li> <li>•Internacionalización</li> <li>•Intercambio cultural</li> <li>•Función del conocimiento.</li> <li>•Mercantilización de la educación.</li> <li>•Nivel o ranking educativo.</li> </ul>
<p><b>GRUPOS DE INTERES/PARTES INTERESADAS O</b></p>		

Por ende de la revisión de la literatura de las principales teorías en materia de RSU, del análisis de impactos con respecto a la tipología de actores, podemos la teoría que mejor se ajusta a los preceptos de la responsabilidad social universitaria (RSU), es la teoría de stakeholders, debido a los criterios y sus elementos clave en relación a los impactos, las nuevas necesidades y tendencias de las organizaciones universitarias públicas se sustenta en razón de la aplicación del análisis de los actores, orientación, postulados y centro de atención se destaca el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, más aún cuando son evidentes los desafíos que se plantean a la educación superior al iniciarse el tercer milenio, en ese entender es básica la identificación de quiénes son las personas, grupos, e instituciones que son afectados o se encuentran interesados en el quehacer de la universidad, con el propósito de desarrollar acciones que tiendan a responder ante dichos intereses.

En concreto, la adecuada implantación de la RSU requerirá que la universidad desarrolle una memoria anual de sostenibilidad, elabore códigos éticos de conducta, asuma principios de buen gobierno, incorpore contenidos de responsabilidad social en sus planes de estudios o defina objetivos de responsabilidad social en sus planes estratégicos, entre otros, pero siempre pasando por considerar que son las personas a nivel de grupos de interés que permitirán el logro de los objetivos.

### 4.3 OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de responsabilidad social universitaria (RSU) considerando la calidad decisional basadas en el valor potencial de sus resultados, y que permita una organización con características descentralizada, de autogestión permanente, compromiso y con bienestar.

En la actualidad, las universidades como principal representante de las instituciones de educación superior, se enfrentan por doquier a importantes procesos de cambios, en algunas ocasiones generados por factores endógenos, pero que en la mayoría de los casos obedecen a la fuerte influencia de elementos exógenos a las universidades, propiciados principalmente por los procesos de globalización y la sociedad del conocimiento, o en ocasiones por las políticas públicas impulsadas por los Estados, lo que obliga a las universidades a responder a múltiples y crecientes demandas o desafíos de los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa.

Uno de esos desafíos se relaciona con la creciente necesidad de las universidades por demostrar que efectivamente su funcionamiento y razón de ser, se encuentran orientados plenamente para colaborar en la resolución de las necesidades y problemáticas existentes en la sociedad que les rodea, y que por lo tanto, las decisiones y acciones que se implementan en la ejecución de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión se ajustan plenamente a dicha deseabilidad, por lo cual paulatinamente las universidades deben implementar procesos de rendición de cuentas hacia la sociedad respecto de su quehacer.

En la formación para la responsabilidad social el problema educativo está en cómo lograr que el estudiante y cuando ya egresado de verdad esté motivado a desarrollar su vida y profesión de manera que se incluya el bien de los otros como bien propio. La institución universitaria también está sometida a estas tensiones, por lo que algunas universidades durante los últimos años, vienen concibiendo su quehacer desde el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria

El que está empezando a ganar presencia en las universidades de América Latina como un modelo de gestión ética e integral que promueve una relación de mutuo beneficio entre universidad y sociedad. En el considerando de que todas la universidades deberían enfocarse en la RSU.

El modelo propuesto implica la convergencia bajo un horizonte común de valoraciones comprometidas con el desarrollo humano sostenible del interés de la formación académica de los estudiantes universitarios y el interés de los de distintos actores sociales en el país.

Como Vallaes (2008) manifestara: “La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante procesos (...) en promoción de un desarrollo más humano y sostenible.

El modelo se basa en un nuevo sistema, donde proponemos orientaciones estratégicas específicas socialmente responsables para lograr un proceso de mejora continua basada en la calidad decisional, planteando como asumir una política integral de gestión universitaria transversal a todos los procesos, funciones y actividades que realiza una universidad, en ese entender se tiene que el modelo se estructura de la siguiente manera:

#### **4.3.1. Fases del modelo de rsu**

##### **FASE I: Pasos previos**

- Autodiagnóstico participativo
- Orientaciones estratégicas
- Planeación de resultados

##### **FASE II: Gestión organizacional y mejora continua en RSU**

- Gestión organizacional, académica y social del conocimiento
- Gestión de la formación ciudadana y profesional responsable.
- Gestión de redes
- Mejora continua

### **FASE III: Rendición de cuentas**

#### **RESULTADOS**

- Impactos
- Efectos
- Productos

Por misión, las universidades están dedicadas a crear conocimiento y formar científicos, humanistas y profesionales orientados a satisfacer las necesidades de desarrollo del país. Cuando se plantea que los temas como la exclusión, pobreza, la desintegración social, el desarrollo del capital social y la protección de los recursos naturales (desarrollo sustentable) deberían también estar en el centro de sus preocupaciones, vemos que no es así en la mayoría de universidades o no ocurre en la actualidad. Bajo esa premisa y considerando que para este siglo marcado por cambios globales, cobra vital importancia reorientar e integrar de manera sistémica elementos o aspectos clave que permitan una universidad con características descentralizada, de autogestión permanente, compromiso y búsqueda de bienestar, la misma que requiere que las universidades redefinan su relación con la sociedad y forjen nuevas alianzas fuera del campus. En ese entender a continuación mostramos el modelo de responsabilidad social universitaria.

El modelo de Responsabilidad Social Universitaria planteado, busca mostrar dinamismo de sistema basada en una articulación productiva de elementos para lograr un valor potencial de resultados, en ese entender es la recomendación analizada para todos quienes asumen la gestión responsable de la organización frente a la sociedad, pero lejos de ser una carga en la ya difícil tarea de conducir las instituciones, es una nueva manera de concebir la RSU basada en una actividad decisional de calidad, en la que se aúnan y permiten una organización con características descentralizada, de autogestión permanente, compromiso y con alto bienestar

De manera que faciliten una dinámica de mejora continua en la que cualquier Universidad puede avanzar hacia la congruencia con su propia misión, con principios y vínculo social, a partir de una libre y necesaria autoevaluación dialógica de sus miembros y actores externos, sin olvidar que alcanzar una cultura

de calidad, de acciones y valoración pasa por tener soportes y retroalimentación que garantice mejoras continuas.

A continuación en la figura se plantea un modelo sistémico general que considera la RSU en tres fases:

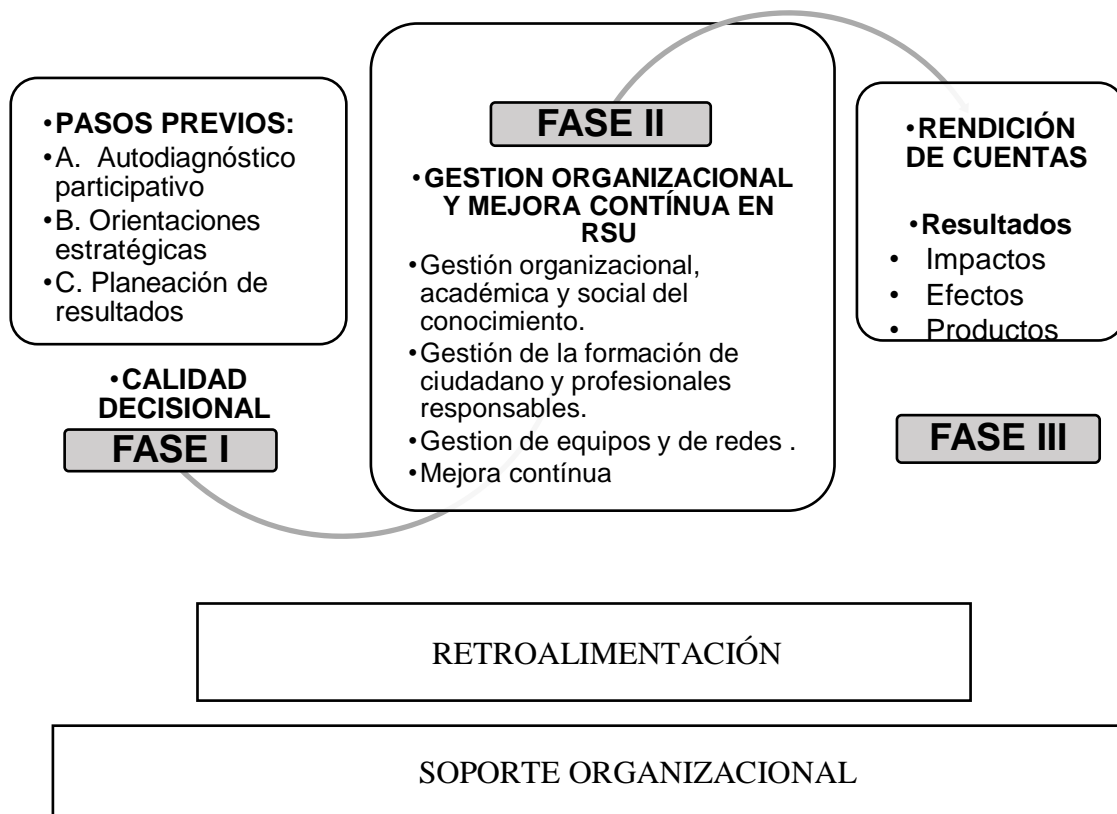


Figura 17. Modelo sistémico general de RSU.

Se trata entonces, de una propuesta o iniciativa de un modelo sistémico con características dinámica, descentralizada y que moviéndonos en el panorama del tiempo pueda permitir comprobar que los objetivos en materia de RSU sean contrastados por las realidades futuras.

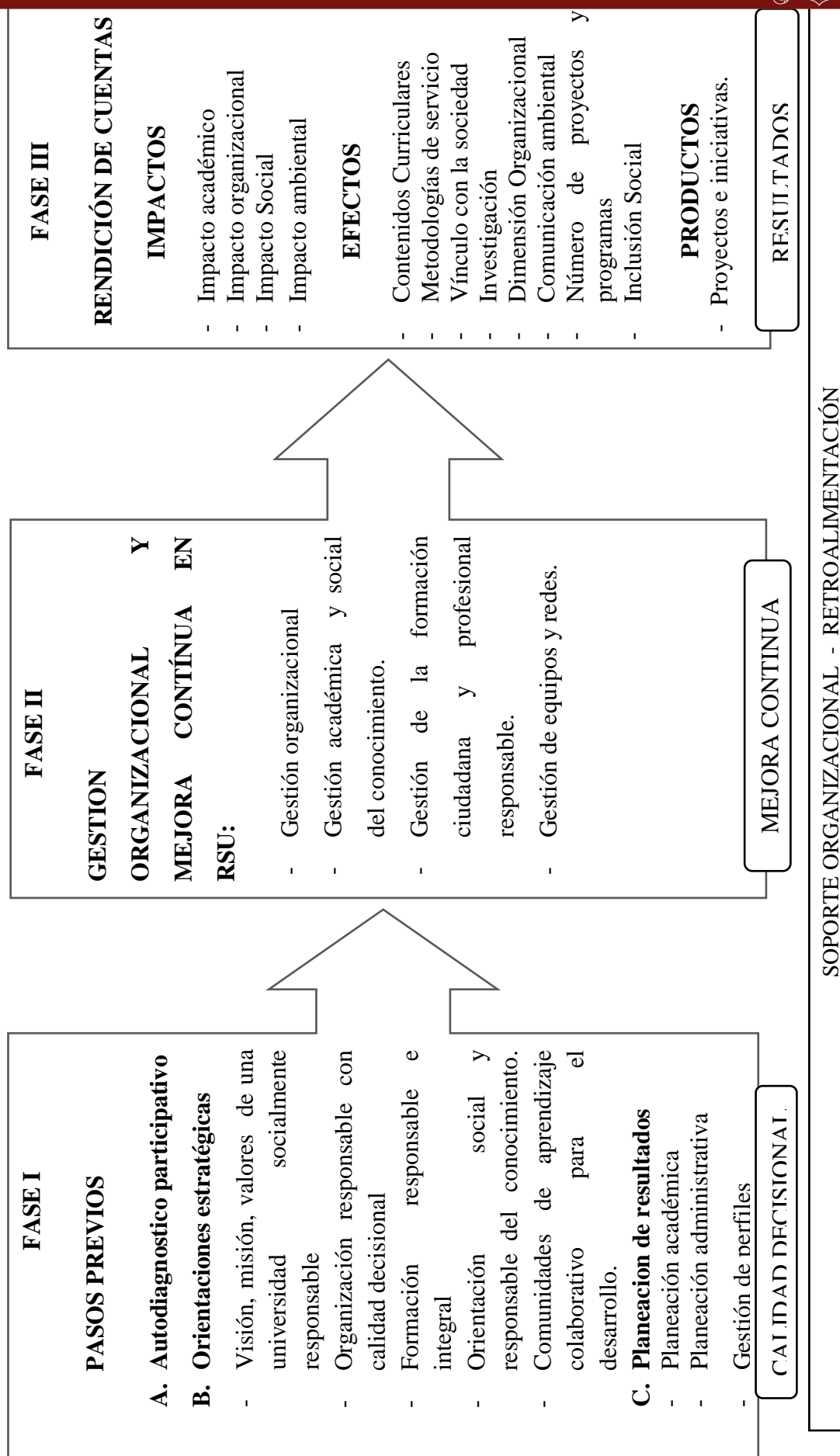


Figura 18. Modelo sistémico y específico de RSU

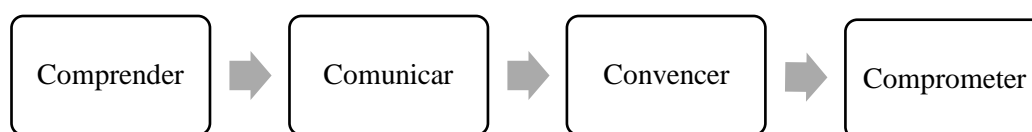
#### 4.3.2. Desarrollo de las fases modelo de rsu

### FASE I: AUTODIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO, ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y PLANEACIÓN DE RESULTADOS

#### PASOS PREVIOS

La “Responsabilidad Social” de las organizaciones es un campo todavía en plena construcción (tiene algunas décadas), y la “Responsabilidad Social Universitaria” acaba de nacer (tiene algunos años). Debemos de darle un buen comienzo, con claridad conceptual para que no se vuelva un mero nombre para designar cualquier tipo de iniciativas universitarias socialmente bien intencionados, y que se base en una sencillez organizacional. (Vallaey, 2008)/

En un inicio, la propuesta se basa en lo que denominaremos las 4 “C’s”: Comprender, Comunicar, Convencer y Comprometer a la Universidad para asumir su rol respecto en relación a la RSU. La representación general se muestra a continuación y líneas abajo se describe:



*Figura 19.* Pasos previos, basado en Vallaey, De la Cruz y Sasía.

#### a. PRIMER PASO: COMPRENDER

Un primer momento teórico que permite precisar qué es la Responsabilidad Social Universitaria, comprender su legitimidad y urgencia, aclarar dudas y despejar prejuicios, se trata de alcanzar a práctica de valores, principios de la Responsabilidad Social como un determinado tipo de acciones universitarias, y pasarlas a concebir como un modo de ser Universidad.

Entablar una reflexión institucional participativa sobre la Responsabilidad Social de y en su Universidad, para que los diversos actores de su comunidad académica puedan comprender, convencerse y comprometerse con la dinámica de la RSU, contestando a la pregunta: “¿Qué quiere decir ser una Universidad socialmente responsable?”

De la experiencia reflexionada, analizada, compartida, concensuada y comunicada de universidades se puede aplicar dando la alternativa de contextualizarla dentro de la organización univertaria. Por lo que es importante hacer comprender que la RSU es la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.

#### **b. SEGUNDO PASO : COMUNICAR**

##### **“¿Qué Universidad queremos ser?”**

Aclarar y comunicar lo que es la RSU, buscando un acuerdo los diversos miembros de la comunidad universitaria acerca del compromiso social de la Universidad y de lo que significa para cada uno. Y garantizar desde las máximas autoridades universitarias los medios para poder cumplir efectivamente con la política de Responsabilidad Social universitaria.

#### **c. TERCER PASO : CONVENCER**

Una universidad que incorpore la Responsabilidad Social en su proceso formativo y en su gestión, la hace más atractiva, más sólida y coherente. Pues la sociedad se beneficiará obviamente con una Universidad que pueda investigar e innovar en torno a los problemas sociales actuales, así como inspirar a sus egresados a ser ciudadanos comprometidos y participativos. Basado en las preguntas “¿Queremos una universidad inspiradora y atractiva?”. “¿Queremos ser un Universidad vinculada con su entorno local y capaz de constituirse en un referente para él?”

#### **d. CUARTO PASO : COMPROMETER**

Partiendo de la pregunta: “¿Se puede lograr voluntades de los involucrados?”. Se realiza una evaluación y comunicación transparente de los resultados de todos los proyectos de mejora institucional relacionados a RSU, se debe recibir el compromiso de los involucrados para con las estrategias a plantear y empezar otra vez el autodiagnóstico, concentrándose en los aspectos



que hayan presentado anteriormente las mayores dificultad para lograr una mejora continua. Por ende es necesario un compromiso social de sus funciones.

#### — Autodiagnóstico participativo

La comunidad debe estar en capacidad de participar en todo el proceso de desarrollo, tomar parte activa en la identificación de sus necesidades, en la planificación de las acciones, ejecutarlas y evaluarlas. Cuando se refiere a la comunidad, se trata de los actores/individuos que la integran y estos individualmente deben estar en condiciones de expresar sus necesidades o problemas, tomar decisiones, asumir comportamientos y actitudes de servicios en forma solidaria con la comunidad, y hacerlos extensivos a los demás miembros.

El autodiagnóstico participativo, no solo es el reconocimiento de sus problemas, sino en la actitud que debe asumir frente a la situación encontrada y en el propósito de la transformación de esta para lograr mejores condiciones vida en lo económico, en lo social y en lo cultural, que implica necesariamente la formulación del plan de acción, la determinación de las fuentes de recursos comprometidos y la ejecución de las actividades que requiera el proceso de transformación, el seguimiento y la no menos importante que es la evaluación e interpretación de sus resultados logrados.

Iniciar un proceso como el que propone esta metodología, orientado a la incorporación de criterios de responsabilidad social en la gestión de los distintos ámbitos de la misión universitaria, obliga a tener que comenzar por una primera estación de autodiagnóstico que permita a la Universidad conocer cuál es su situación de partida, de dónde parte, cuáles son sus fortalezas y cuáles las áreas en las que debe establecer procesos de mejora. Se trata, en definitiva, de mostrar a la Universidad el camino de avance que, de forma gradual, le vaya acercando a ser una organización responsable.

Esta metodología proporciona orientaciones para que una Universidad dé sus primeros pasos en responsabilidad social. Se proponen tres vertientes de análisis concretas para realizar ese autodiagnóstico:

- 1.- Cuestionario de percepciones (descriptivo, cualitativo y de procesos).
- 2.- Medición de los indicadores de RSU (cuantitativos y de resultado).
- 3.- Reconocimiento de las expectativas de grupos de interés.

— **Orientaciones estratégicas**

La universidad que se concibe a ella misma como una institución formadora de profesionales, formadora de ciudadanos dotados de las competencias profesionales para aportar a las tareas del desarrollo nacional, debe verse a la universidad como un espacio que contribuye en el desarrollo integral de sus estudiantes y estos llegar a sentirse como personas dotadas de un conjunto de habilidades y capacidades en las distintas dimensiones de un ser humano y, para ello, su formación debe abarcar, además de sus necesidades académicas, un abanico mucho más complejo y diverso de necesidades psico-sociales-culturales y económicas.

El que una universidad cuente con orientaciones estratégicas bien definidas permitirá justamente una mejor planeación y dirección de sus acciones con sinergia que le permita garantizar y justificar su quehacer. En la figura 21, se ilustra gráficamente en forma general:

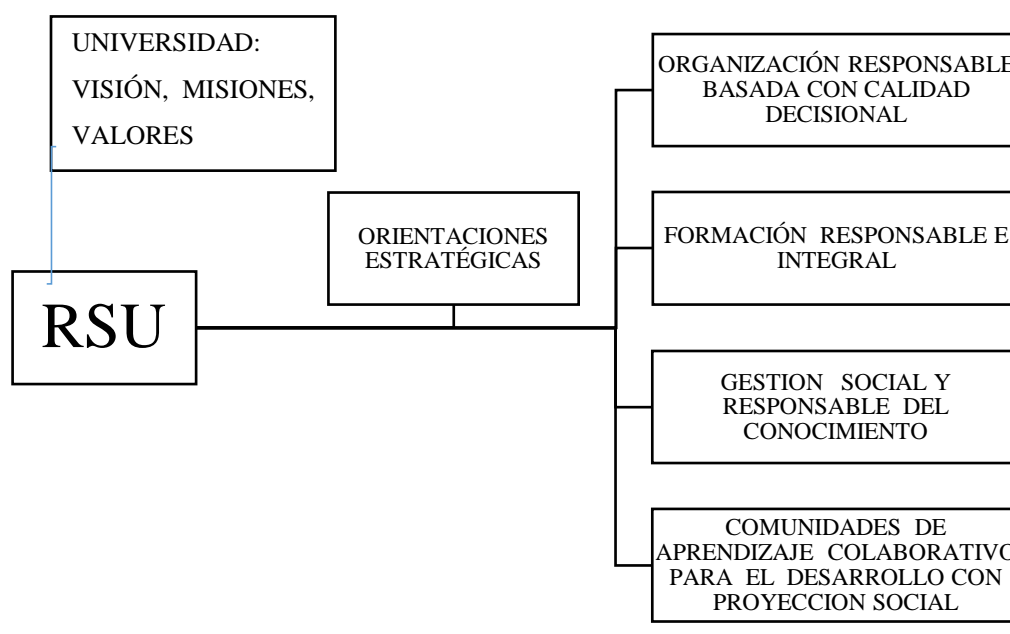


Figura 20. Orientaciones estratégicas para RSU

La Universidad tiene la oportunidad de colaborar al aumento de las competencias sociales de sus estudiantes mediante el apoyo a todas aquellas iniciativas extra curriculares y curriculares que presenten mecanismos de emprendimiento y creatividad, fomentando de esta manera el aumento de su capital humano y social, todo lo cual puede traducirse en un apoyo permanente a la formación integral de sus estudiantes. En ese entender conjuntamente con una visión, misión, valores institucionales que demanda su proceso, se propone en torno a RSU trabajar con cuatro orientaciones estratégicas.

#### **4.3.3. Orientaciones estratégicas (o.e)**

##### **OE.1. Organización responsable con calidad decisional**

Este eje consiste en tomar decisiones acertadas con calidad para lograr un comportamiento organizacional bajo una gestión socialmente responsable de la organización que busque una consolidación a través del ejercicio de una adecuada dirección estratégica basada en una calidad decisional, con clima laboral, la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos internos orientado a resultados. Aquí la idea es lograr un comportamiento organizacional ejemplar eficiente, dinámico y con compromiso organizacional (a nivel formal y desde los mismos hábitos cotidianos rutinarios), de todos los integrantes de la Universidad, trabajadores administrativos, personal docente, estudiantes; reafirmando valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, seguridad, prácticas ciudadanas, cuidado medioambiental. Todo bajo el proceso de institucionalización de la Responsabilidad Social y la formación de una comunidad de líderes.

##### **OE.2 formación responsable e integral**

La gestión socialmente responsable de la formación académica y profesional, tanto en sus temáticas, ciudadanía, organización curricular como en sus metodologías y propuestas didácticas. Aquí, la idea es que la formación profesional y humanística se oriente realmente hacia un perfil del egresado que haya logrado e incorporado competencias ciudadanas de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible de su sociedad. Esto implica que la orientación curricular general, y parte de los cursos de cada carrera,

tengan una relación estrecha con los problemas reales de desarrollo (económicos, sociales, ecológicos...) y puedan dictarse in situ en contacto directo con actores externos, bajo métodos como por ejemplo el ABP o el de Aprendizaje-Servicio, donde también se promueva el aprendizaje basado en proyectos sociales, y programas educativos con temas de RSU. Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares. Se refiere a fomentar la formación profesional y humanística basada en competencias de responsabilidad social en sus egresados.

El voluntariado es una forma donde la Universidad, brinda apoyo de calidad y de impacto social, contribuyendo a la erradicación de los problemas sociales que están presentes dentro de la comunidad local, nacional e internacional.

### **OE.3. Gestión social y responsable del conocimiento**

Este eje se basa en una gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento, la Investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. La gestión social del conocimiento es uno de los factores diferenciadores entre la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social universitaria, donde se resalta la relevancia del papel que la educación aporta a la sociedad, puesto que además de tener la responsabilidad de formar un ciudadano profesional socialmente responsable, debe producir conocimiento desde sus saberes; todo ello con el propósito de aportar al bien común, a desarrollos y transformaciones que aporten a la innovación social, tecnológica y científica.

Se trata entonces de una investigación con pertinencia social, por el que se debe orientar la actividad científica hacia la pertinencia social a través de líneas de investigación universitaria que faciliten la transferencia de conocimiento y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad, a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público, así como del sector privado. La pregunta guía del análisis de este impacto se puede formular de esta forma: ¿Qué conocimientos debemos producir, con quiénes y

cómo difundirlos para permitir su “apropiación social” y atender las carencias cognitivas que afectan a la sociedad?

#### **OE.4. Comunidades de aprendizaje colaborativo para el desarrollo con proyección social.**

Gestión socialmente responsable de la participación social de la Universidad en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad a través de redes o enlaces. Aquí, la idea refiere a organizar proyectos y otros con actores externos de tal modo que se constituyan vínculos de puente para el desarrollo social entre los participantes de los proyectos, de modo que estos últimos puedan aprender juntos (tanto los participantes académicos como los no académicos) durante el intercambio. Razón por la cual la participación socialmente responsable de la Universidad en el desarrollo social de su entorno no se limita en proyección para la capacitación de diversos públicos necesitados, sino que promueve la constitución de Comunidades de aprendizaje colaborativo para el desarrollo, en las que se beneficie tanto los estudiantes y los docentes como los actores externos.

#### **4.3.4. Planeación de resultados y gestion de RSU**

A nivel de dirección estratégica, respecto a la definición de políticas, orientaciones estratégicas, Visión, Misión y valores organizacionales, la Universidad debe tener definida estrategias y una de ellas relacionada a la vinculación Social, que se contempla como RSU. Para ello se establece los ejes u orientaciones estratégicas a nivel organizacional y para el caso de RSU ya planteadas las orientaciones estratégicas pertinentes, a continuación en torno a RSU se plantea tomar en consideración 4 aspectos, los que han de permitir coadyuvar a alcanzar los resultados esperados y que en el subsistema de la figura 21 se muestra en la columna de insumos como elementos que tienen un rango general.

### **FASE II: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y MEJORA CONTÍNUA EN RSU**

- Gestión organizacional
- Gestión académica y social del conocimiento
- Gestión de la formación ciudadana y profesional responsable

- Gestión de equipos y redes

Una vez entendidos los principios, autodiagnóstico, orientaciones estratégicas, e identificados los temas fundamentales y relevantes de la Responsabilidad Social Universitaria, una organización debe de integrarla paulatinamente en sus decisiones y actividades, cuando de ejecutar o implementar se trata.

Una organización debe considerar dos prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social: el reconocimiento de su Responsabilidad Social dentro de su esfera de influencia, y la identificación de compromisos con sus grupos de interés o *stakeholders*.

El enfoque y modelo de RSU, propone una gestión éticamente orientada en cuanto al respeto y la promoción de la autonomía en las relaciones entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria, en cuanto al cuidado del medio ambiente y en términos de una administración de los recursos cuya eficacia y eficiencia sea consecuente con este horizonte. (PUCP, 2009).

Según nuestro modelo, la Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante procesos; formación de ciudadanos responsables y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; participación social, gestión ética y ambiental de la organización y formación de redes en la promoción de un desarrollo más humano y sostenible. La metodología guía para la elaboración del modelo es tomada de la parte práctica del Manual de primeros pasos escrito por Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009), que propone un proceso de responsabilidad social universitaria basado en tres fases, tal como se muestran.

Hay que tener en cuenta que en los resultados con sus indicadores se presentarán una estructura que se basa en el modelo planteado en la Figura 22. Gestión organizacional, académica y mejora continua en RSU.

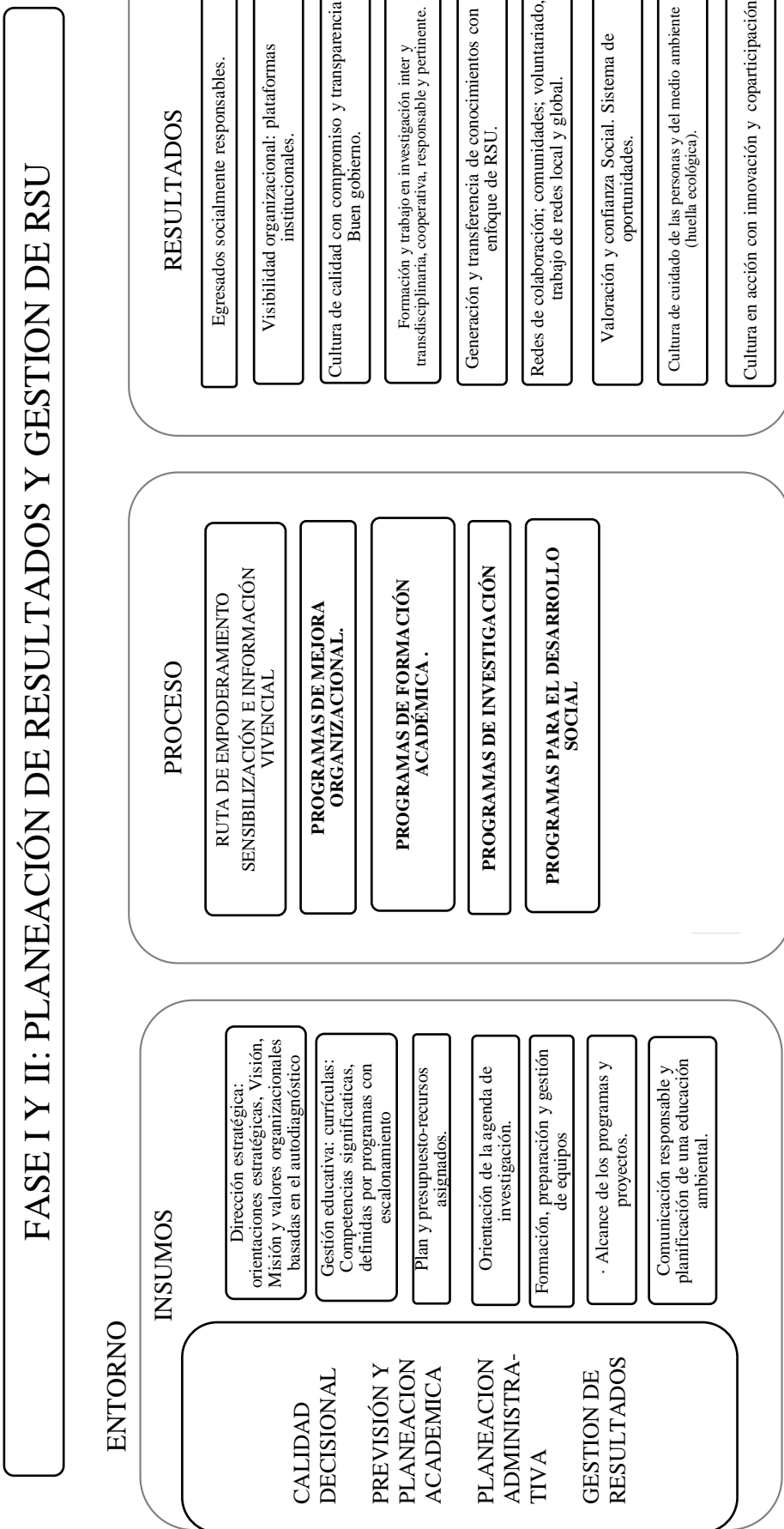


Figura 21. Planeación de resultados y gestión de RSU

Fuente: Adaptación propia.

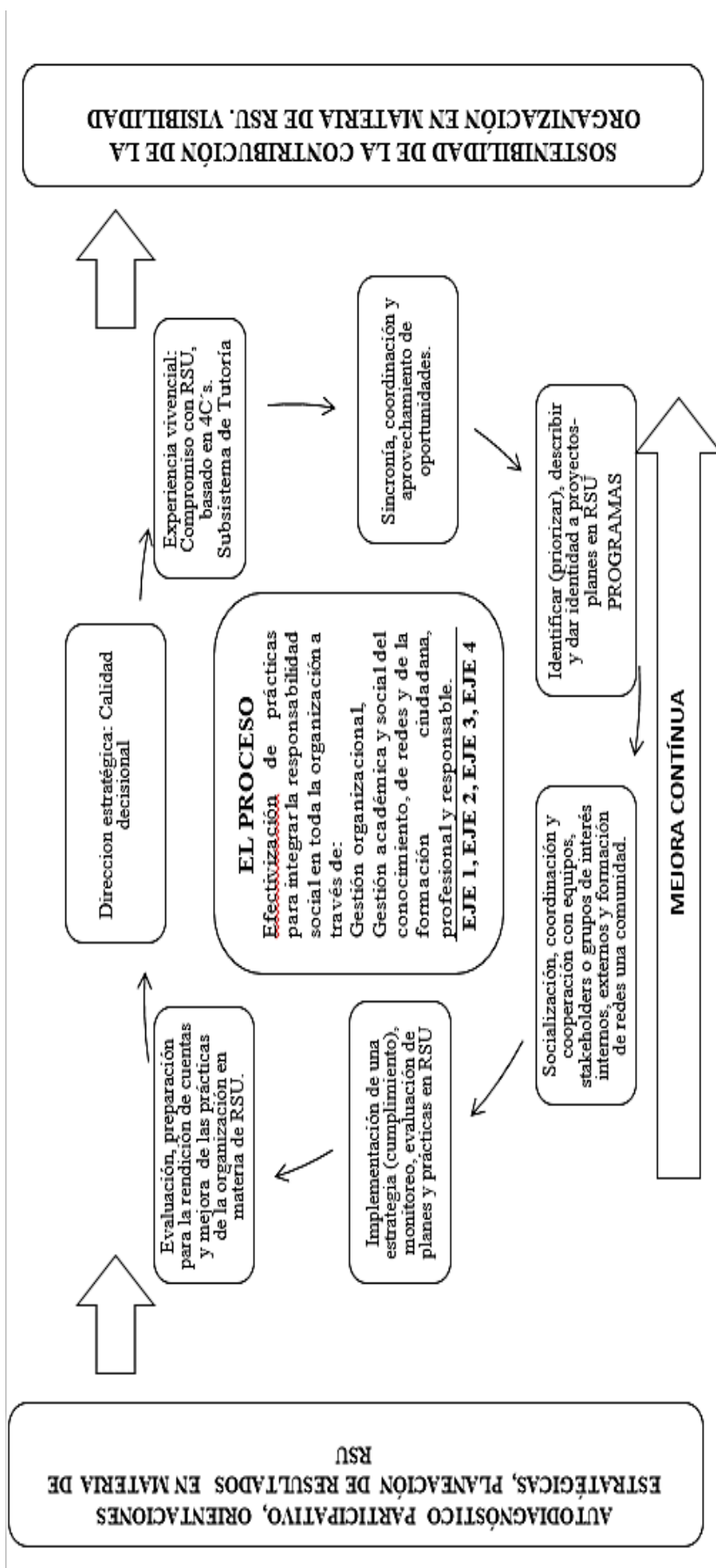


Figura 22. Gestión organizacional, académica y mejora continua en RSU.

Fuente: Elaboración propia



## — GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ACADÉMICA

La gestión organizacional, en su vínculo con la sociedad, debe procurar agilizar los procesos internos para poder responder de forma efectiva a los requerimientos de los actores externos con los que la universidad se vea involucrada. Al respecto, el factor tiempo es un elemento central a tomar en cuenta para cuidar la eficacia y eficiencia de nuestras intervenciones. La universidad se plantea plazos semestrales y anuales, de acuerdo a su estilo de trabajo, mientras que sus contrapartes externas (organizaciones sociales, empresas, instancias del sector público) no siempre concuerdan con tales plazos. Es necesario disponer de una visión integradora de las propias perspectivas y las de las contrapartes. (PUCP, 2016) De esta manera, se podrán alcanzar entendimientos acordes con el propósito de lograr una intervención apropiada en nuestro medio social; y poder responder de forma eficaz y eficiente a las demandas externas de desarrollo humano sostenible

Con respecto a la gestión académica y social del conocimiento, tiene por finalidad la sustentabilidad, el desarrollo basados en programas de formación académica, programas de investigación, programas para el desarrollo social, formar líderes sociales para emprendimientos conjuntos, proyectos que contribuyan al desarrollo sustentable - una idea de proyecto relacionado con las universidades y su rol en la sociedad. Los pasos sería compartir la idea con personas afines en la inquietud y conocedoras del mundo universitario, para precisar la idea, analizar su factibilidad, delinear la manera de hacerla y conseguir adhesión.

## — GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CIUDADANA Y PROFESIONAL RESPONSABLE

Consiste en lograr una formación profesional y humanística que se oriente realmente hacia un perfil del egresado que haya logrado e incorporado competencias ciudadanas de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible de su sociedad. Esto implica que la orientación curricular general, y parte de los cursos de cada carrera, tengan una relación estrecha con los problemas reales de desarrollo sean económicos, sociales, ecológicos entre otros y puedan dictarse in situ en contacto directo con actores externos, bajo el método del Aprendizaje más servicio.

— **GESTIÓN DE EQUIPOS Y REDES**

La idea de entender al equipo, redes y stakeholders como una comunidad, es trascendental en el sentido de que generar redes de conexión principalmente con otras universidades, con actores externos como organismos públicos, sin fines de lucro, ONG, instituciones de discapacidad y hospitales. La idea es poder gestionar una serie de actividades, como por ejemplo la realización de tesis en RS, para que sean aplicadas a instituciones y faciliten la producción de conocimiento en RS. Se trata de lograr que los equipos las redes y los stakeholders involucrados tengan una identidad común, donde se reconozcan como integrantes de un mismo movimiento, con intereses compartidos y convergentes, capaces de crear lazos y redes, de animar a otros y, en definitiva, comenzar a dar vida y visibilidad a la organización con RSU. Este proceso comienza, como mencionamos con el nombramiento por parte de la autoridad de líderes o equipos decisores para impulsar el Proyecto en la universidad, con respaldo oficial y, en lo posible, con asignación de horas de su dedicación académica a la participación y animación del Proyecto.

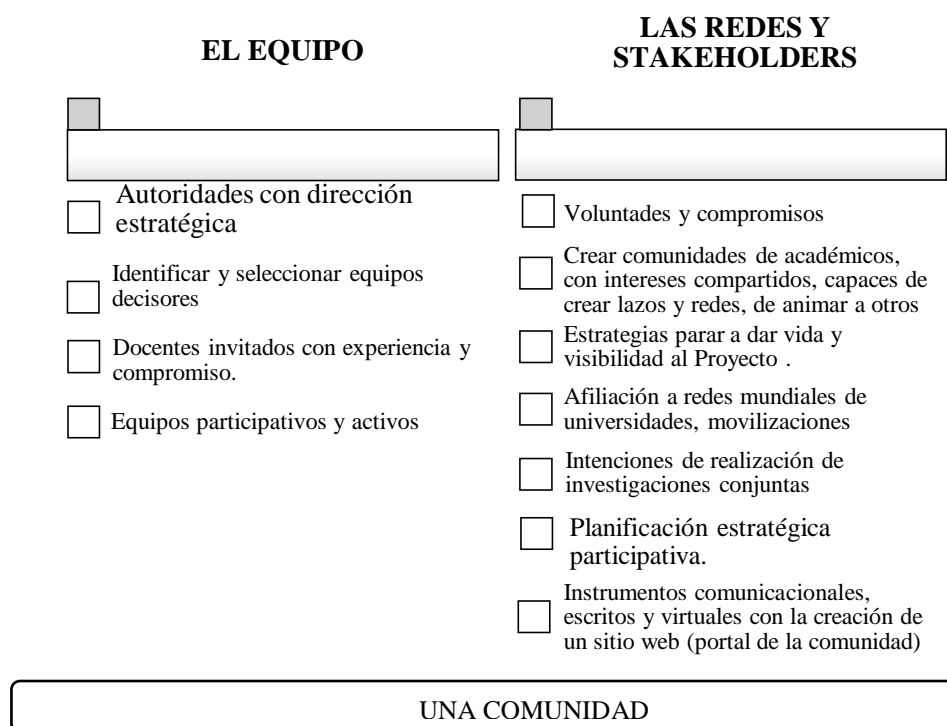


Figura 23. *Formación de equipos y redes como comunidad*

## – EL CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Tiene como objetivo contrastar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de responsabilidad social, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria y los actores externos pertinentes.

Tabla 13.

*Planificación de áreas de mejora*

AUTODIAGNÓSTICO				
VISIÓN	MISIÓN		VALORES	
Orientaciones estratégicas	Fortalezas	Debilidades	Puntos críticos	Demandas y sugerencias
Organización responsable basada en calidad decisional				
Formación responsable e integral				
Gestión social y responsable del conocimiento				
Comunidades de aprendizaje colaborativo para el desarrollo con proyección social				
Estrategia (indicadores)				
Comunicación de resultados				

Nota: Elaboración propia basado en Vallaey

El cuadro implica que luego de recaudar información con el paso del autodiagnóstico, la planeación y definición de orientaciones estratégicas, se debe ordenar esta información en fortalezas, debilidades y puntos críticos para la universidad y, además incluir si existen demandas o sugerencias por parte de los grupos de interés, con esto se deben discutir las actividades y planificar las mejoras basados en los indicadores pertinentes. Y por el cual se ofrece algunas ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo concentrándose en los aspectos que hayan presentado

anteriormente las mayores dificultades. Se trata de rendir cuentas o de reportar a los grupos de interés (stakeholders) y recomenzar con miras a mejorar continuamente.

Para que una organización se considere socialmente responsable debe cumplir con estos pasos, es decir, debe llegar a informar sus acciones con veracidad. Es importante mencionar, que estos pasos sirven para el conocimiento e implementación de la RS dentro de la institución superior, de su cumplimiento e información a la comunidad y partes interesadas, pero no es un modelo para el desarrollo RSU en las instituciones.

Luego, lo que no se mide no se puede controlar es una frase de William Pepperell Montague, filósofo estadounidense es muy importante poder medir la implementación de la RSU en todos sus impactos, para verificar su avance y retroalimentación.

Algunas estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son:

- a. La participación integrada y productiva de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la Universidad, a través de la gestión de redes.
- b. La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad, que permita ex ante, concurrente y posterior un seguimiento y evaluación.
- c. El autodiagnóstico regular y monitoreo de la institución por planes, con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

### **FASE III: RENDICIÓN DE CUENTAS: POR IMPACTOS, EFECTOS Y PRODUCTOS**

De los planes de implementación, fortalecimiento y mejora continua, se tiene por resultados a nivel de impactos, efectos, productos, en ese entender explicamos para su entendimiento y diferenciación:

#### **4.3.5. Resultados por impactos**

Los impactos según el modelo parten del autodiagnóstico en el que se evidenciarán los impactos negativos, pero también los positivos que serán los transformadores y soportarán la mejora continua. Los impactos esperados son:

### – IMPACTO COGNITIVO

Capacidad de atender y participar en la formulación, apropiación y ejecución de proyectos de investigación, aportando a la solución de problemas económicos, empresariales, sociales, ambientales y culturales, desde los principios de ciencia, tecnología, innovación, desarrollo y humanidades.

La gestión social y efectiva del conocimiento, requiere concertación de líneas de investigación y sub líneas, a través de directrices hacia las cuales se orientarán los temas investigativos y que impacten en la región en pro de la sostenibilidad y bienestar. Se trata entonces de garantizar investigaciones comprometidas, como misión social de una universidad. Por ejemplo internamente conocer el desarrollo o generación de centros u otros que participen activamente a través de proyectos con enfoque de RSU pero con sentido multidisciplinario. Externamente por ejemplo ver si se está trabajando a través de alianzas que la universidad ha establecido con actores externos para la elaboración de políticas entre ellas de investigación en torno a requerimientos sociales.

### – IMPACTOS EDUCATIVOS

Están relacionados con la formación de los estudiantes (su ética, su forma interpretar el mundo y el rol social que les corresponde) e involucra todos los procesos de la universidad (malla curricular, administración central y políticas de gestión del conocimiento). Por ejemplo internamente conocer el desarrollo o generación de comunidades de aprendizaje para la investigación por semestre y facultades o escuelas o programas, complementando respecto al número de docentes, estudiantes, que participan activamente a través de proyectos con enfoque de RSU dentro pero con sentido multidisciplinario.

### – IMPACTO ORGANIZACIONAL

Se refiere a una universidad socialmente ejemplar: relacionada directamente con la capacidad organizacional para tomar decisiones con calidad, éticas y socialmente responsables, respecto al clima organizacional, infraestructura y bienestar de sus grupos de interés. Implica sus procedimientos institucionales, del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.

La gestión del campus responsable implica manifestar la forma en que debe organizarse la universidad para que su actuar sea social y ambientalmente responsable, es así como se evidencia un común denominador en la actitud de la alta directiva, respecto a la necesidad y concientización de generar cultura de responsabilidad social en la comunidad académica; todo ello a partir de voluntad, compromiso desde la implementación de normas y procedimientos basadas en la filosofía de responsabilidad social y que debe hacerse visible en la estructura orgánica, definiendo políticas orientadas hacia las buenas prácticas administrativas y académicas en torno a esa responsabilidad social. Importante partir por establecer que el impacto clave es tener un código de ética que vaya a regir el quehacer institucional guiado por un comité de ética y transparencia institucional.

#### — IMPACTO SOCIAL

Están relacionados con la sociedad y su desarrollo económico, social y político. Niveles de participación de la Universidad en la comunidad, a través de proyectos o programas o planes con enfoque de RSU, entre y con actores clave de la universidad y la sociedad con visión de desarrollo, plasmada en a cantidad de los mismos pero sostenibles.

##### 4.3.6. Resultados por efectos

- Contenidos Curriculares con abordaje de temas de Responsabilidad Social en cada carrera, considerando número de cursos por especialidad, con frecuencia de cambios que se realizan en el currículo a partir de experiencias y conocimientos generados en proyectos de investigación con enfoque de RSU.
- Metodologías de servicio: Con práctica docentes de la metodologías aprendizaje servicio o similares en los programas (implementación de cursos, creación de proyectos y capacitación docente)
- Vínculo con la sociedad: participación de actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU durante la formación universitaria o con diferentes instancias a la de su origen. Incluye personal administrativo. Así como egresados que participan o han participado de actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU.

- Investigación: Número de proyectos de investigación con enfoque de RSU que se desarrollan en los programas académicos (por año). Reconocimiento en la promoción de docentes e investigadores. Número de publicaciones, tesis, con enfoque RSU. Investigaciones interdisciplinarias, capacitación.
- Dimensión Organizacional: Un buen gobierno por la existencia de equipos líderes en RSU, puestos directivos, personal con discapacidad en puestos diversos, existencia de políticas y orientaciones estratégicas en RSU, porcentaje de recursos que la universidad invierte en el desarrollo o fomento de programas o proyectos de desarrollo humano sostenible
- Comunicación ambiental, conocimiento del sistema de gestión y educación ambiental, comportamientos ecológicos, adopción de prácticas ecoeficientes, vistas y suscripciones en el portal de la universidad, de actores externos para con las actividades o programas de la universidad en temas ambientales. Uso de la plataforma universitaria a nivel de docentes, estudiantes, administrativos en temas ambientales.
- Número de proyectos y programas en temas de desarrollo humano sostenible al interior de la Universidad. Participan en programas de voluntariado, en intercambios internacionales y han contado con el apoyo de su universidad de origen. Personal docente e investigador extranjero por pasantía o visita.
- Inclusión Social: Infraestructura para personas con discapacidad, que culminan la carrera, docentes mujeres por niveles en la jerarquía docente, personal administrativo.

#### 4.3.7. Resultados por productos

Los proyectos e iniciativas como productos de la aplicación o implementación eficaz de RSU podrían estructurarse en los siguientes elementos:

- **ORGANIZACIÓN/GESTIÓN.** Que como se mostró permitirían buenas prácticas laborales, buenas prácticas ecoeficientes, gestión basada en calidad decisional.
- **INVESTIGACIÓN.** Por el que se lograría una ciencia responsable, ciencia pertinente con orientación significativa basada en las comunidades, con interdisciplinariedad y transdisciplinariedad



- **FORMACIÓN.** Que dentro de lo académico busca una formación profesional competente y responsable, con diseños curriculares alineados y coherentes, formación centrada en aprendizajes.
- **PROYECCIÓN.** Gestión de redes y uso de TIC's. Proyectos pertinentes, significativos y responsables. Desarrollo de comunidades de inter aprendizaje.

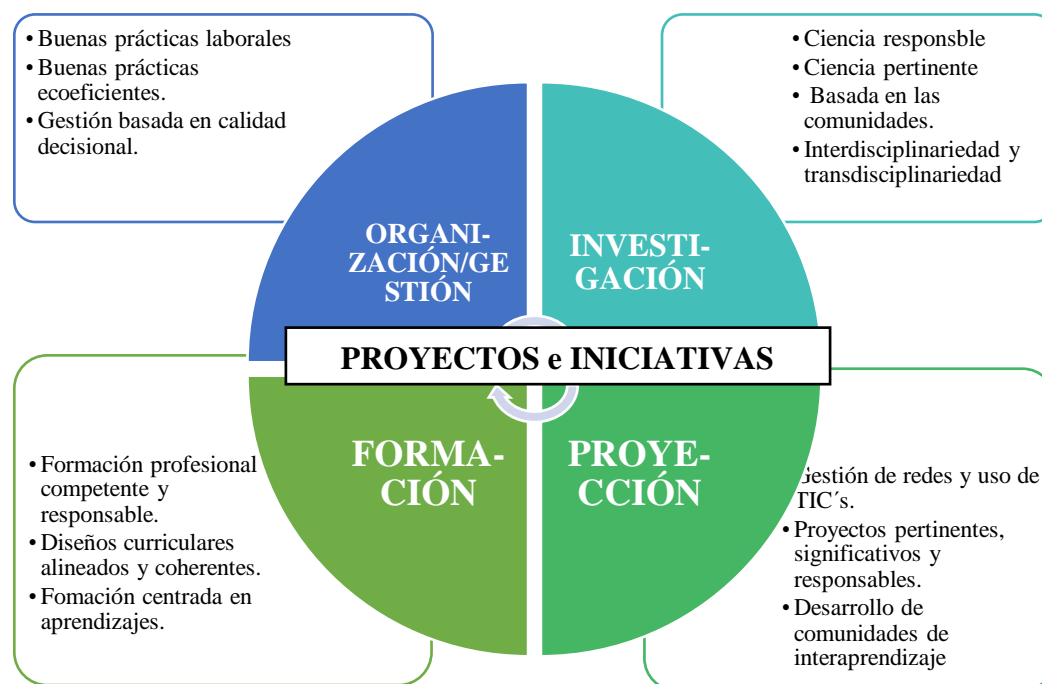


Figura 24. *Productos en la fase III*

#### 4.3.8. Subsistemas de soporte

##### — Soporte institucional e internacionalización de la investigación científica y tecnológica para el bienestar

Vincular el conocimiento generado en el contexto de su aplicación (científico, tecnológico, humanístico y artístico) con las necesidades locales, nacionales y globales, a fin de promover el desarrollo humano y sustentable para mejorar la calidad de vida de las personas.

El seguimiento a los egresados, permitirá medir una gran cantidad de factores que ayudara a la universidad a mejorar su currícula y sus sílabos. La identificación y amor por la institución comienza por el esfuerzo que la institución haga por sus estudiantes. Entonces resulta importante conocer donde trabaja, en que tiempo

logró colocarse en su disciplina, si realizó estudios de post grado o que contribución posterior al éxito laboral realizó en su universidad formadora.

#### — Soporte institucional para la tutoría y voluntariado

La tutoría es un recurso pedagógico que permite seguir, facilitar, acompañar, guiar, procesos educativos. Consecuentemente no es un fin en sí misma, sino un medio para el mejoramiento de las trayectorias de los estudiantes, con atención a sus necesidades y a las condiciones particulares de cada caso (los docentes y las condiciones institucionales). Las tutorías pueden ser individuales o grupales. Pueden considerarse como una nueva función dentro de la actividad docente o encomendarse a un equipo de tutores. En ambos casos, los sujetos involucrados deben estar capacitados para cuestiones tales como: el seguimiento y la orientación del estudiante; el diseño, desarrollo y la evaluación permanente y sumativa de las acciones del plan tutorial. Las tutorías pueden ser: Tutorías pedagógicas, tutorías académicas, tutorías profesionales, tutorías de tesis.

La universidad debería tener una unidad orgánica en consonancia con su objetivo de promover y poner en práctica la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la comunidad universitaria, de manera que se propicie la participación de los y las estudiantes en actividades de voluntariado principalmente de organizaciones externas, así como de proyectos y eventos de la propia unidad encargada. El voluntariado desde el enfoque RSU se entiende como una experiencia de formación integral para los y las estudiantes, a partir de la cual pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades profesionales y/o personales así como fortalecer su compromiso social y ciudadano, mientras conocen y se vinculan con poblaciones que enfrentan situaciones de vulnerabilidad o desigualdad en nuestro país entre otros. (PUCP, 2016)

#### — Soporte institucional de servicios para el bienestar

Para coadyuvar a la formación integral de profesionales responsables, y fortalecimiento de los actores de las universidades, este subsistema busca bienestar de la comunidad universitaria. Por ejemplo para el caso de movilidad del capital humano, comedor universitario, transporte, servicio médico, bibliotecas, movilidad, ayudantías, etc. la creación de mecanismos de retorno de profesionales a su región

y centro de formación universitaria para intercambio y aporte que estos profesionales e investigadores reinsertados puedan aportar en el área requerida o de innovación.

#### **4.3.9. Observatorio organizacional en rsu**

Considerando que dentro de las líneas o ejes propuestos por la UNESCO-IESALC para la construcción y funcionamiento del proyecto Espacio de Encuentro Latinoamericano y Caribeño en Educación Superior (ENLACES) está la relacionada con la producción y gestión del conocimiento y, a su vez, dentro de este eje está planteada la acción de desarrollar los observatorios regionales, que nazcan de experiencias funcionales en América Latina y el Caribe y que sirvan para relacionar y establecer proyectos de trabajo colaborativo y solidario en la región. (UNESCO-IESALC, 2017).

En ese contexto, la “Declaración mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”, elaborada por la Conferencia Mundial, promovida por la UNESCO y realizada en París del 5 al 9 de octubre de 1998, indicaba que cada vez está más aceptado en el mundo académico, casi como una suerte de axioma, que la responsabilidad social de la Educación Superior y, en concreto, de la Universidad, sea considerado como intrínseco a su misma naturaleza. Por ello, la creación de un Observatorio sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU) parte de la hipótesis de que la universidad no puede desvincularse bajo ningún concepto de la responsabilidad social. (González)

La creación del Observatorio UNESCO de Responsabilidad Social, ya implementada en algunos países y que muchos otros vayan ingresando a la dinámica global responsable, permitirá a las universidades consolidar un enfoque de la educación superior con criterios de pertinencia, equidad y responsabilidad social de las universidades, que contribuya de manera clara, mediante el cumplimiento de su misión, a impulsar y promover proyectos estratégicos para una educación integral, altamente vinculados con las necesidades sociales y productivas del país. Esos esfuerzos permitirán coadyuvar en la construcción de políticas públicas encaminadas a disminuir las desigualdades sociales del país, impulsar una cultura de respeto a los derechos humanos en general, la no discriminación y los derechos de la mujer en particular, contribuir a la sustentabilidad ecológica, a

garantizar una economía que de seguridad al desarrollo del país, entre otros que se vean por conveniente y sean a la vez vinculantes para procesos de intercambio y colaboración. (UNESCO-IESALC, 2017)

**Descripción:** En la misma línea, la universidad tiene la intención de reunir en un mismo proyecto los componentes de acción necesarios para realizar una intervención coherente con las necesidades sociales, y un complemento soporte es la creación de observatorios en RSU. Con este proyecto las Universidades pueden pretender articular una red nacional e internacional que desde la academia:

- Dinamice un debate permanente en torno la Responsabilidad Social Universitaria;
- Sistematice y socialice las experiencias universitarias referentes a la RSU;
- Consolide proyectos sociales comunes como respuesta a las situaciones de inequidad, pobreza, violencia, corrupción, deterioro del medio ambiente, entre otras problemáticas, de carácter interdisciplinario, transdisciplinario e interuniversitario.

**Objetivo:** Los objetivos son formulados por las universidades y lo hacen en función de su contexto, dirección estratégica, impactos esperados. Sin embargo como ejemplos se tiene:

**Metodología:** Registro de información: Formación de un equipo de trabajo que construya una base de datos que tome en consideración las diferentes variables e indicadores que hayan sido definidos como significativos para el seguimiento de la educación superior.

**Fuentes de información:** a) Reportes originados directamente en las universidades, b) Informaciones obtenidas en otras fuentes escritas o virtuales a nivel global o de América Latina, según el caso. c) Información derivada de los organismos multilaterales que se ocupan de la educación superior. d) Investigación dirigida a conocer situaciones relevantes relacionadas con la educación superior y sean de impacto.

**Estrategia:** La aplicación concreta de las estrategias permitirá alcanzar los objetivos trazados. Evaluación/ rendición de cuentas. Por el que a través de informes se presenta los resultados según los objetivos planteados, internamente a

nivel de la universidad o hacia el exterior a la red de universidades articuladas y aliadas.

#### 4.3.10. Gestión de TIC's y visibilidad

##### — SUB SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RSU

Según Meneses (2007) en particular, el mundo educativo, pilar de nuestra sociedad, está inmerso en un auténtico terremoto de novedades, cambios e incógnitas. La introducción y el desarrollo de las TIC constituye un reto importante para la Universidad. El valor estratégico que la revolución tecnológica concede a la educación en general y a la Universidad en particular y a la aparición de nuevos trabajos a los que la universidad debe hacer frente son elementos que amplifican la importancia de la integración de estas tecnologías en la Universidad, considerando planes de implementación y mejora continua.

De conferencias sobre RSU, muestran diferentes tipos de relaciones entre la RSU y las TIC's, en donde, primero se ratifica un frente de aplicación de políticas de RSU para cada uno de los pilares de la Universidad, y segundo, se establece la relación de cada uno con las TIC's. (Cortés, 2012):

- Las TIC's como soporte a la gestión en RSU de las universidades. Esto incluye sus prácticas internas, en manejo ambientalmente amigable de procesos y todas las prácticas externas de RSU en docencia investigación y extensión.
- Las TIC's como herramientas para ayudar a educar en Responsabilidad Social de las universidades. A partir de la determinación de qué características de RS se quiere imprimir en los estudiantes, el uso de las TIC's pueden reforzar estos procesos de enseñanza aprendizaje.
- Las TIC's como apoyo a la investigación en RSU. Esto incluye el fortalecimiento de una investigación pertinente a las condiciones colombianas. Así mismo, la investigación en TIC en la universidad para apoyar la responsabilidad social y la aplicación de las TIC orientadas a los trabajos de investigación en una universidad que contribuya a la promoción de la responsabilidad social.

- La utilización de las TIC's en proyectos de extensión que permitan fortalecer una relación socialmente responsable con la comunidad.

Las TIC's abren nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del profesor. Se cuestionan los métodos empleados hasta ahora. La posibilidad de acceder a una gran cantidad de información hace que el profesor abandone su actividad transmisora de conocimientos y focalice sus esfuerzos en el aprendizaje. Es decir, la docencia universitaria se dirige a desencadenar procesos de aprendizaje con la finalidad de orientar al estudiante hacia la creación de su propio conocimiento a partir del conjunto de recursos de información disponibles.

Del mismo modo, se puede apreciar el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), las cuales son comprendidas como el conjunto de procesos y productos que son el resultado de los nuevos canales de comunicación, los distintos soportes y las nuevas herramientas. Tales se relacionan estrechamente con el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión digitalizada de la información. (Ochoa y Cordero, 2002).

#### — SUB SISTEMA PARA LA VISIBILIDAD DE RSU

Nadie debe negar que el papel de la universidad es clave para el éxito de dichas comunidades de aprendizaje, como lo es el de los medios de comunicación (formal e informal). La nueva cultura de responsabilidad social que debemos promover desde la cátedra tiene que fundarse en la visibilidad de los impactos que, sin querer, generamos al existir individualmente y juntos. No vivimos separados los unos de los otros. (Vallaey, 2016).

Se debe reconocer que cuando las organizaciones están expuestas al público, las relaciones en todos los ámbitos son juzgadas. Es obvio que la idea de redefinir las relaciones entre las organizaciones y la sociedad en la era de la globalización tiene que ver con los nuevos desafíos sociopolíticos y económicos la complejidad del tejido de las organizaciones a nivel planetario hace necesario un esfuerzo de coherencia y visibilidad utilizando medios como el que las TIC's ofrecen, para poder entender qué está pasando, quién es quién y qué cosa hace, lo cual conduce a un movimiento de estandarización de las

prácticas por un lado, y de transparencia de estas mismas prácticas, por otro lado, en ese sentido son las universidades las que deben de dar el ejemplo.

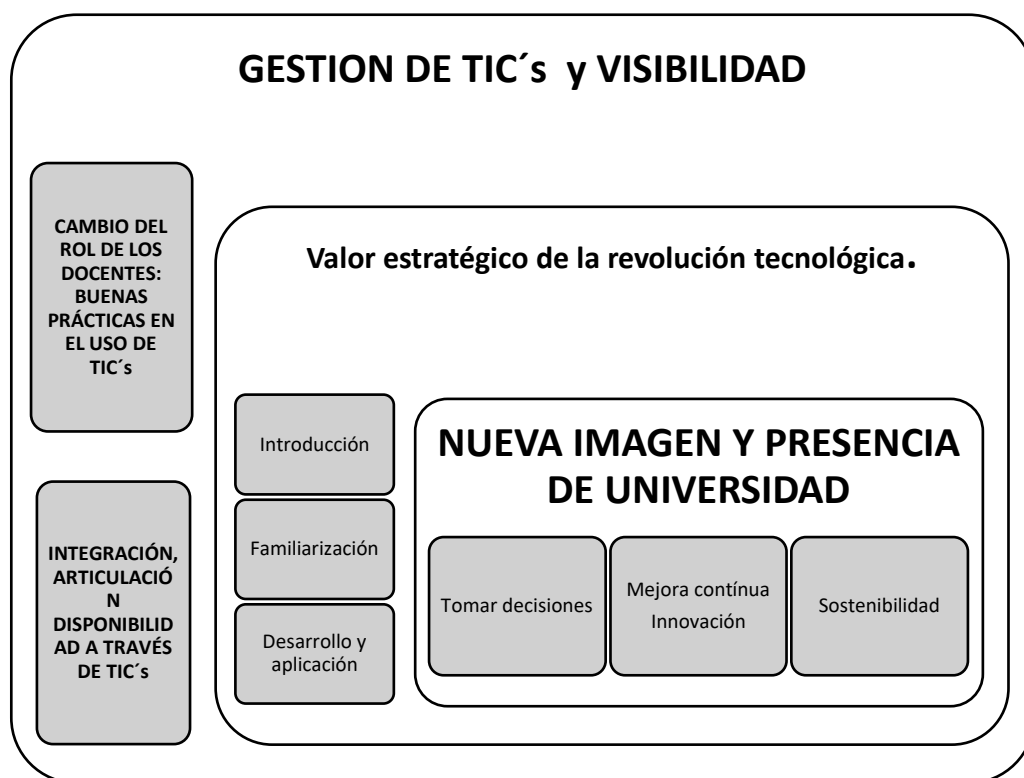


Figura 25. Esquema para la gestión de TIC's y la visibilidad como soporte de RSU

Finalmente, para dar dinamicidad y pragmatismo al modelo, es importante que se tenga una caja de herramientas y un soporte metodológico que incluya instrumentos para dar más funcionalidad al modelo y cuya implementación signifique práctico para quienes tengan la responsabilidad de llevarlas a cabo, por ello en el anexo 6 se presentan una serie de herramientas, entre ellas el mapa de actores, la cadena de dialogo y análisis decisional para lograr el compromiso; propuesta de estructura matricial para la gestión de proyectos con innovación a partir de equipos de trabajo; una matriz para formular y evaluar la riqueza de iniciativas en RSU; ficha de seguimiento de la acción en RSU; matriz de consecuencias de los impactos del quehacer universitario; asimismo una propuesta de indicadores para el modelo de RSU.



#### 4.4 DISCUSION

Considerando que dentro de las líneas o ejes propuestos por la UNESCO-IESALC para la construcción y funcionamiento del proyecto Espacio de Encuentro Latinoamericano y Caribeño en Educación Superior (ENLACES) está la relacionada con la producción y gestión del conocimiento y, a su vez, dentro de este eje está planteada la acción de desarrollar los observatorios regionales, que nazcan de experiencias funcionales en América Latina y el Caribe y que sirvan para relacionar y establecer proyectos de trabajo colaborativo y solidario en la región. (UNESCO-IESALC, 2017).

Este aspecto planteado como iniciativa dentro de RSU, conlleva a un análisis respecto a la necesidad de conocer el funcionamiento para luego iniciar con el plan e implementación que en una gran mayoría de organizaciones universitarias de Latinoamérica no se dan.

En ese contexto, la “Declaración mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”, elaborada por la Conferencia Mundial, promovida por la UNESCO y realizada en París del 5 al 9 de octubre de 1998, indicaba que cada vez está más aceptado en el mundo académico, casi como una suerte de axioma, que la responsabilidad social de la Educación Superior y, en concreto, de la Universidad, sea considerado como intrínseco a su misma naturaleza. Por ello, la creación de un Observatorio sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU) parte de la hipótesis de que la universidad no puede desvincularse bajo ningún concepto de la responsabilidad social (González).

La creación del Observatorio UNESCO de Responsabilidad Social, ya implementada en algunos países y que muchos otros vayan ingresando a la dinámica global responsable, permitirá a las universidades consolidar un enfoque de la educación superior con criterios de pertinencia, equidad y responsabilidad social de las universidades, que contribuya de manera clara, mediante el cumplimiento de su misión, a impulsar y promover proyectos estratégicos para una educación integral, altamente vinculados con las necesidades sociales y productivas del país. Esos esfuerzos permitirán coadyuvar en la construcción de políticas públicas encaminadas a disminuir las desigualdades sociales del país, impulsar una cultura de respeto a los derechos humanos en general, la no discriminación y los derechos de la mujer en particular, contribuir a la sustentabilidad



ecológica, a garantizar una economía que de seguridad al desarrollo del país, entre otros que se vean por conveniente y sean a la vez vinculantes para procesos de intercambio y colaboración. (UNESCO-IESALC, 2017)

Las universidades al igual que otros organismos públicos, a pesar de su clara vocación y orientación social, han presentado hasta ahora un menor nivel de desarrollo de dicho concepto en sus sistemas de gestión y de información (Triguero, 2009).

Lo vertido nos permite dinamizar un debate permanente en torno la Responsabilidad Social Universitaria, para dinamizar con mejor orientación las experiencias universitarias referentes a la RSU; de manera que paulatinamente se vaya consolidando proyectos sociales comunes como respuesta a las situaciones de inequidad, pobreza, violencia, corrupción, deterioro del medio ambiente, entre otras problemáticas, de carácter intersdisciplinario, transdisciplinario e interuniversitario. Se considera que se trata entonces de plantear nuevos objetivos formulados por las universidades y hacerlo en función de su contexto, dirección estratégica, impactos esperados.

Cuando Vallaey (2008), propone respecto a la responsabilidad social no admite parcialidad ni segmentaciones: no se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito y dejar otros ocultos a la mirada ética. Por lo tanto, no se trata sólo de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área de extensión y la proyección social solidaria de la universidad sin tocar a los demás procesos de la institución. La responsabilidad social debe lograr colorear y capilarizar a toda la universidad. Uno de sus valores más importantes es precisamente la coherencia institucional, que significa a la vez coincidencia entre la acción y el discurso institucional y consistencia entre todas las áreas de la universidad (que no haya contradicción entre lo que hace un área y lo que hace otra).

Bajo esa mirada las formas aún no permiten una base de datos que tome en consideración las diferentes variables e indicadores que hayan sido definidos como significativos para el seguimiento de la educación superior. O que las fuentes de información permitan tomar decisiones racionales respecto a RSU. Por ejemplo: generación de reportes originados directamente en las universidades, con información obtenida de fuentes internas sean escritas o virtuales según el caso, o información derivada de otras instituciones para fines de intercambio o cooperación, así mismo data sobre investigaciones dirigidas a conocer situaciones relevantes relacionadas con la

educación superior y sean de impacto, entre otros; por ello no son aún una línea base que permita un accionar propio a la naturaleza de las universidades.

Las Universidades, como el resto de organizaciones, generan impactos que pueden alcanzar un mayor número de personas. Su gestión debe tener en cuenta las expectativas de sus grupos de interés y debe transmitir y formar a los futuros profesionales que forman parte de ella una visión sostenible. Las memorias de sostenibilidad son una herramienta de transmisión de la información y una herramienta de gestión que nos ayudará a analizar el entorno, alinear nuestras estrategias corporativas y a alcanzar la sostenibilidad.

Realizar una buena Memoria no consiste en hacer memorias amplias y extensas y en recoger la mayor cantidad de información. Vale la pena hacer una memoria corta que recoja los aspectos más importantes. Los recursos son limitados y no podemos abarcarlo todo. Debemos tener en cuenta la opinión de los grupos de interés y permanecer en contacto con ellos. Solo preguntando sabremos qué es lo que les interesa y podremos satisfacer sus demandas de información (Rodríguez, 2012)

En este entender se deduce que la aplicación concreta de las estrategias permitirá alcanzar los objetivos trazados. Evaluación/ rendición de cuentas. Por el que a través de informes se presenta los resultados según los objetivos planteados, internamente a nivel de la universidad o hacia el exterior a la red de universidades articuladas y aliadas, de manera que queda aún muchos aspectos por trabajar.

## CONCLUSIONES

- Por los resultados la calidad de las decisiones adoptadas por los encargados de los puestos clave a nivel de alta dirección y estratégico, vista desde el proceso de toma de decisiones en materia de RSU aún no se da considerando el valor potencial de sus resultados y tomarlos sin el uso sistemático de criterios y herramientas adecuadas, conlleva a generar escenarios subjetivos, que no permiten una evaluación de la calidad de las decisiones, con pocas estrategias alternativas; y a la luz de la información relevante y de los criterios de decisión claramente establecidos, no se puede evaluar el valor potencial y el riesgo asociados a cada estrategia.
- La teoría que mejor se ajusta a los preceptos del término responsabilidad social universitaria (RSU), y sus elementos clave en relación a los impactos, nuevas necesidades y tendencias de las organizaciones universitarias, desde las vertientes de la teoría de legitimidad, de la agencia, institucional, de recursos y capacidades, conlleva a señalar que la RSU debe entenderse al amparo de la teoría de los stakeholders, donde se recoja su compromiso con la satisfacción de las necesidades y/o expectativas de las diferentes partes interesadas directas en cada una de sus funciones (docencia, gestión, investigación), sin dejar de lado que existen partes interesadas indirectas.
- El modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) propuesto, busca que la capacidad que tiene la Universidad como institución logre difundir y poner en práctica un conjunto de ejes estratégicos y valores, por medio de cuatro procesos clave: gestión, docencia, investigación y extensión con impactos, efectos, productos directos sobre áreas sensibles como la calidad de formación que reciben los estudiantes, la pertinencia de la investigación y el establecimiento de

vínculos significativos entre las universidades y los actores del medio o la comunidad; basadas en una dirección estratégica que esté vinculada a los procesos de acreditación, en el sentido de articular la evaluación a compromisos de mejoramiento y asumir los desafíos de la calidad como oportunidades de desarrollo organizacional, orientando no solo compromisos, sino con calidad decisional que permitan mejores resultados.

## RECOMENDACIONES

- La comunidad universitaria con sus autoridades deben considerar que tomar decisiones es para generar valor, por esto, el proceso decisonal generador y evaluador de estrategias, lo que requiere del concurso de un equipo o comité decisor los cuales deberán encargarse de certificar la calidad y el rol de los equipos de trabajo. Los equipos coordinadores se descentralizan por programas y se responsabilizan de asegurar el trabajo efectivo de sus grupos y facilitan los pasos previos entre ellos para lograr los objetivos planteados.
- Las autoridades y la comunidad universitaria, deberían de adoptar metodologías con instrumentos, que les permitan conocer la labor colectiva respecto a RSU, los resultados de impacto o efecto en los stakeholders directos e indirectos, de manera que se pueda explicar el compromiso con la responsabilidad social de la universidad, en función de sus stakeholders practicando así la responsabilidad por los impactos y no solo por los actos, pues se trata de una labor colectiva, asumiendo una actitud basada en que todos somos corresponsables.
- Con la propuesta de modelo de RSU se espera que las autoridades universitarias la consideren, y que bajo la perspectiva de la RSU visionen una Universidad consciente de su vinculación sinérgica, afrontando un conjunto de desafíos como universidad transformadora, comprometida con un modelo de desarrollo social inclusivo y ambientalmente sustentable, cuyas funciones sustantivas (educación, investigación, extensión) y su gestión interna estén al servicio de la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática. Lo que implica una

reformulación de la estrategia universitaria con un enfoque de gestión organizativa a mediano y largo plazos amparada en las diferentes dimensiones que la integran sin olvidar su relación con los stakeholders, configurándose el diálogo transparente con los diferentes grupos de interés de la universidad como una pieza fundamental para el desarrollo de la RSU.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (Octubre de 2006). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(1), 54-70.
- Accountability. (2008). Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008). *AA1000 AccountAbility Principles Standard (2008)* . Madrid, Madrid, España: AccountAbility.
- Arana, M., Duque, P., y Quiroga, M. (2008). Una aproximación a la responsabilidad social en la formación del trabajador social desde los Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad. *Tabula Rasa*, 211-234.
- Arata, R. (2009). Desafíos de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. En N. Fleet, *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de la instituciones universitarias* (págs. 1-550). Santiago: Ediciones CNA Chile.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Boaventura, D. (2007). *La Universidad en el siglo XXI*. La paz: Cides-Umsa, Asdi y Plural editores.
- Botsa, P., y Lootsma, F. (2000). Decision Support in the Public Sector. *Journal of Journal of Multicriteria Decision Analysis*, 9, 1-6.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for a profiling. *Contemporary Education*, 5-10.

- Casasempere, A. (2006). La evolución de las herramientas informáticas de apoyo al análisis de datos cualitativos en ciencias sociales en América Latina y España (1998-2005). *Revista de investigación aplicada social y política.*, 1, 87-98.
- Castro, B. (2007). *Análisis organizacional desde la teoría general de sistemas*. Tesis para optar el grado de Doctor en ciencias de la Educación, Universidad de la Serena, Santiago- Chile.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Comisión-Europea. (2001). *El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la*. Bruselas: Unión Europea.
- Corporate Sustainability. (16 de 03 de 2015). *Dow Jones Sustainability Indices*. Obtenido de <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>
- Cortés, H. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia*. Tesis para optar el grado de Magister en Ingeniería– Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Cuesta, M. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. *BOETIN C*, 16.
- Daft, R. (2007). Dirección estratégica. *Conexxion*(2).
- Darling, A. (s.f.). *A Political Perspective*. A. Gamble (eds.).
- De la Cruz, C. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad, *Revista Educación Superior y*. *Revista Educación Superior y sociedad*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001820/182067s.pdf>
- Del Castillo, M. (2014). *Mapeo de Actores*. Bolivia: HELVETAS Swiss Intercooperation.
- Dess L. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Irwin: McGraw Hill.



- Díez, B. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito . *Investigaciones Europeas*, 127-143.
- Dios, S. (2006). Nueva perspectiva de la responsabilidad política: teoría de la agencia. *Revista de las Cortes Generales*, 139-181.
- DNV.GL. (12 de 01 de 2015). Obtenido de SA8000 – Social Accountability International : <http://www.dnvba.com/cl/Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Responsabilidad-Social/Pages/SA8000.aspx>
- Dominguez, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria*. León: Universidad de León.
- Domini International Social Equity Fund. (12 de 03 de 2015). <http://www.domini.com/>.
- Duque, Y. C. (29 de enero de 2014). *Cuadernos de Administración, Norteamérica*. Obtenido de <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/2235/2350>
- Ernesto, G. (2009). *Algunos Observatorios de Educación Superior en Latinoamérica*. UNESCO / IESALC.
- Fernández, L. (2009). *Edward Freeman y la Teoría de los Stakeholders o grupos de interés*. Madrid: Aeca.
- Fleet, N. (2009). *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Santiago: CNA-CHILE.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The social responsibility of the business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, págs. 32-33,122,126.
- Fundación ETNOR. (2004). *Guía de responsabilidad social de la empresa*. Obtenido de ETNOR: <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/Guia%20RSE%20-%20Fundacion%20ETNOR.pdf>

- Gaete, R. (s.f.). Responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. *Tesis para optar el grado de Doctor. Facultad de Educación y Trabajo Social. Universidad de Valladolid*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Gallardo, M. (2014). *Una experiencia de aplicación, la inteligencia social como eje transversal dentro del programa de universidad saludable en la Universidad Rey Juan Carlos*. (C. y. Écija Gallardo, Ed.) España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- González, F. y Rodríguez, M. (1991). Problemática epistemológica de la investigación. *Revista FACES*, 2(6), 95-114.
- González, E. (s.f.). *Algunos Observatorios de Educación Superior en Latinoamérica*. UNESCO / IESALC.
- Gragantini, Z. (2011). *Informe final del proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria AUSJAL*. Córdoba: Alejandría Editorial.
- Grant, R.. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guerras, N. (2007). *La Dirección Estratégica, Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Hoque, Z. (2004). Policing the police service: a case study of the rise of ‘new public management within an australian police service. ’, en *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 17(1), pp. 59-84.
- Jonas, H. (2004). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. . Barcelona: Herder.
- Lapsley, I. (1999). Accounting and the new public management: instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity? *Financial Accounting and Management*, vol. 15(3), pp. 201-207.
- Londoño, F. (2013). Responsabilidad Social Universitaria. Una estrategia de gestión para la educación superior. *Sinapsis*, 5(5), 137-151.

- López, F. (2008). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772008000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000200003)
- Meneses, G. (2007). *Las TICs en la Universidad*. Tarragona - España: Universitat Rovira I Virgili.
- Morales, F. (2011). Aplicación de métodos de toma de decisiones multi-atributo en la definición de prioridades en la gestión de infraestructuras en san Luis Potosí-México. *Tesis para optar el grado de Doctor*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Ortega, M. (2007). *Estrategia de Educación para el Desarrollo (ED) de la Cooperación Española*. Madrid.
- Porter, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. , pp. 1-15.
- PUCP. (2009). Transformemos la Universidad Peruana. *Enfoque de la responsabilidad social universitaria en la PUCo: Una propuesta*. Lima, Perú: PUCP.
- PUCP. (09 de Diciembre de 2016). *Dirección académica de responsabilidad social*. Obtenido de <http://dars.pucp.edu.pe/que-hacemos/formacion-e-investigacion-academica/voluntariado/presentacion/>
- Reverte, C. (2009). (2009), “Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, vol. 88(2), pp. 351-366.
- Riveros, L. (2005). Uno nuevo modelo de universidad en la sociedad del conocimiento. *Revista de Sociología*, 19, 17-29.
- Rodríguez, E. Pedraja, R. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de iberoamérica. *Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Rodríguez, E. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 593-600.

- Roser, H. (2010). Responsabilidad social universitaria. *¿Qué demanda la sociedad del conocimiento a la universidad?*, 30. España: Netbiblo.
- Salinas, J. (1999). Desarrollo estratégico: cómo abrir la 'caja negra'. *Apuntes 44*, 45.
- Salinas, J. (2009). *Análisis de Decisiones Estratégicas en entornos inciertos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Sanje, G. (2012). Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), pp. 95-103.
- Schwalb, M. (2004). *Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Suchman, E. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academic Management Review*, 2, 571-610.
- The New York Times Magazine,. (13 de septiembre de 1970). *The social responsibility of the business is to increase its*. (Friedman, Productor) Recuperado el 2015
- UCP, U. C. (2006). *Responsabilidad social universitaria una manera de ser universidad: Teoría y práctica en la experiencia chilena*. (Rrdiles, ed.) santiago de chile: corporación participa . Obtenido de [www.rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP%202006.pdf](http://www.rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP%202006.pdf)
- UNESCO. (1998). *La educación superior en el siglo XXI: Declaración mundial sobre la educación superior*. Obtenido de UNESCO: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Unesco-Iesalc. (24 de Febrero de 2017). *UNESCO*. Obtenido de Educación Superior para todos: [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2860:sobre-el-observatorio697&catid=207&Itemid=965&showall=&limitstart=8&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2860:sobre-el-observatorio697&catid=207&Itemid=965&showall=&limitstart=8&lang=es)

- Vaca, R. (2007). *Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*. LA Rioja: J. C. Ayala Calvo y grupo de investigación Fedra.
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación y sociedad: Nueva época*, 195-219.
- Vallaey, F. (2008). *Manual de primeros pasos en responsabilización social*. Obtenido de [www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_manual\\_rsu\\_bid.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf) CyTA:
- Vallaey, F. (2006). *Marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta para una definición madura y eficiente*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de [www.responsable.net](http://www.responsable.net):  
[http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad\\_social\\_universitaria\\_francois\\_vallaey.pdf](http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaey.pdf).
- Vallaey, F. (2009). *IDB*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35125786>
- Vallaey, F. (2016). *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Barranquilla- Cúcuta: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Villa, A. (2013). *Un modelo de evaluación de Innovación Social Universitaria Responsable*. (A. Villa, Ed. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Wagner E. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University . *Journal of Management and Strategy*, Vol. 1, No. 1. Obtenido de <file:///C:/Users/dXTOs/Downloads/15-228-1-PB.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia*. Lima: Nathan Associates Inc.
- Zavala, M. (2009). "Propuesta de Modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para ser implementado en la Universidad Católica "Nuestra Señora de la

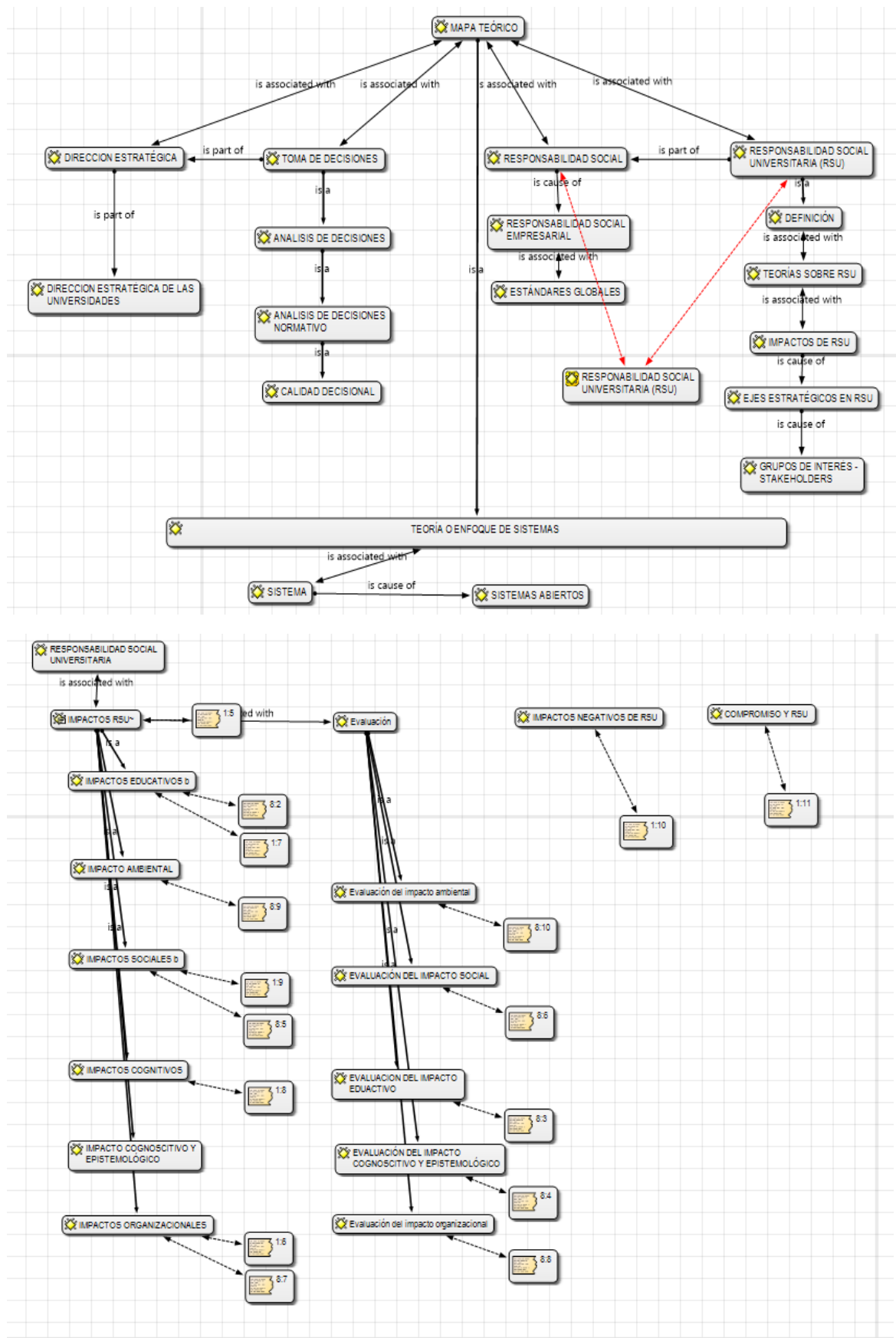
*Asunción*". . Asunción: Instituto de Derecho y Economía. Asunción, Paraguay, Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción".

Zeitz, Z. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 414-431.



**ANEXOS**

Anexo 1. Marco teórico





**Anexo 2.** Encuesta de responsabilidad (RSU) y calidad decisional

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a autoridades y personal estratégico en la UNA-Puno, hasta el año 2015.

Esta encuesta permitirá conocer aspectos importantes de las siguientes variables:

- Nivel de calidad decisional en los niveles clave de la organización
- Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Con la información que se obtenga de esta encuesta, se perfilará un modelo de RSU.

Por favor complete la encuesta luego de leerla cuidadosamente. Conteste o marque sus respuestas con una “x”, según sea el caso.

DATOS GENERALES:

Cargo que desempeña..... Nivel organizacional  
 .....

1. ¿Toma y/o participa Ud. de las decisiones relacionadas a RSU?  
 Si  
 No (Entonces ¿está a cargo de quién?).....
2. ¿Se cuenta con un equipo decisor, encargado de tomar decisiones clave en materia de RSU?  
 Si  No
3. Considera Usted que existe calidad decisional en materia de RSU?  
 Si  No
4. Desde su dependencia, ¿se toman decisiones estratégicas en materia de RSU?  
 Si  No
5. Desde su dependencia, ¿se toman decisiones operativas en materia de RSU?  
 Si  No
6. ¿Se toman decisiones repetitivas en materia de RSU?  
 Si  No
7. ¿En qué documentos se estructura lo relacionado a RSU?  
 .....  
 .....

**DIMENSIÓN: CALIDAD DECISIONAL**

Considere la escala: 10=Muy de acuerdo y 1= Muy en desacuerdo

La labor de los expertos y líderes, en la toma de decisiones relacionadas a RSU es efectiva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El desempeño y conocimientos de los encargados de la implementación de las decisiones relacionadas a RSU son efectivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las decisiones que se tomaron en materia de RSU son las adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A nivel de alta dirección las decisiones en materia de RSU son las adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las decisiones a nivel estratégico en materia de RSU son las adecuadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las decisiones materia de RSU son implementadas plenamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los resultados obtenidos en materia de RSU son los planeados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se considera un diagnóstico (problemas, necesidades, tendencias) de los grupos de interés en las decisiones relacionadas a RSU.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La organización se asegura y garantiza que en materia de RSU se resuelvan los problemas correctos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las alternativas planteadas en la toma de decisiones relacionadas a RSU, son creativas y viables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La UNA tiene claro los valores y criterios de decisión en materia de RSU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La UNA tiene los objetivos de RSU claramente establecidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se tiene clara las consecuencias potenciales asociadas a las decisiones en materia de RSU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe compromiso organizacional para la acción en materia de RSU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La UNA trabaja bajo un razonamiento lógico cuando se abordan decisiones en materia de RSU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La UNA valora las decisiones relacionadas con la asignación de recursos, en materia de RSU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las decisiones relacionadas a RSU, son reportadas según lo establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las decisiones relacionadas a RSU, son implementadas con efectividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe visibilidad adecuada en materia de RSU (uso de TIC´s y otros).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los impactos en materia de RSU son los esperados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

8. Marque aquellas decisiones que normalmente se toman a nivel en relación a RSU.

	Alta dirección	Nivel estratégico
Aspectos administrativos y definición de modelo de RSU		
Valores relacionados a RSU		
Como eje estratégico		
Presupuestos para RSU		
Selección de personal para labores de RSU		
Contenido y alcance del compromiso social y medioambiental de la organización		
Sistema de visibilidad para RSU		
Definición de misión en RSU en el planeamiento estratégico		
Definir personas clave en materia de RSU		
Imagen y reputación social de la UNA		
Proporcionar servicios a la comunidad de una forma eficiente		
Impactos de RSU		
Labores de orientación profesional y vocacional		
Los resultados o productos de las decisiones en materia de RSU		
Organización de personal y material para las labores de proyección y extensión		
Otros.....		
.....		

9. Marque aquellos aspectos o requerimientos necesarios cuando se toman decisiones en materia de RSU.

Problema	
Marco apropiado	
Información	
Alternativas	
Valores	
Visión y misión	
Habilidades (liderazgo, etc)	
Personal	
Recursos	
Compromiso	
Presupuesto	
Resultados	
Razonamiento lógico	
Otros.....	

10. A nivel de plan estratégico año.....

Universidad	Consideración de RSU		Valores	Como eje estratégico	Vigencia del plan estratégico
	Visión	Misión			
U. Nacional del Altiplano Puno					

### **Anexo 3.** Modelo de encuestas a aplicar para gestión de RSU

Las encuestas propuestas han sido elaborados considerando las dimensiones analizadas en el modelo de RSU propuesto, del mismo modo se seleccionaron y revisaron los indicadores que del mismo modo están propuestos en el presente modelo; bajo el precepto de que aquello que no se puede medir, no se puede controlar, es que se decidió registrar información de carácter cuantitativo y cualitativo, de manera que la evaluación tuviera en cuenta tanto el análisis de los factores internos, propio de la universidad; como de los factores externos, el impacto y los resultados que las acciones implementadas tuvieron en la comunidad, entendida ésta desde el ámbito más local, al internacional.

Considerando la forma en la que está estructurada las encuestas, podemos mencionar:

- Se tienen preguntas cerradas con respuesta única: en dichas preguntas se puede seleccionar una de las siguientes alternativas: «Sí», «No» o «No se cuenta con evidencias».
- Preguntas cerradas con respuestas múltiples: preguntas en las que se pueden elegir todas las respuestas que correspondan dentro de un abanico de opciones, entre las que se incluye «No se cuenta con evidencias ». En estas preguntas se incluye la opción «Otros», en el caso de elegir dicha respuesta se pide concretar cuáles. Ejemplos de este tipo de respuestas son, por ejemplo: colectivos beneficiados, sectores de las instituciones y organizaciones implicadas, ámbitos de la innovación y compromiso social trabajados, características del aprendizaje-servicio, etc.
- Preguntas abiertas para adjuntar evidencias: donde se solicita que se adjunten evidencias que confirmen las respuestas dadas.
- Otras preguntas abiertas: se incluyen preguntas relativas a los departamentos o unidades que se encargan del tema; % del presupuesto dedicado a un determinado aspecto; y los países con los que se han entablado programas y/o acciones.

Mostraremos algunos ejemplos por dimensiones:

**DIMENSIÓN 1: ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN CODIGO: D1**

Por favor, rellene los siguientes datos antes de comenzar la encuesta.

CODIGO DE ENCUESTA	
NOMBRE DE UNIVERSIDAD	
LUGAR	
CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE	
FECHA	

**I. ¿CÓMO DEMUESTRA LA ORGANIZACIÓN SU INNOVACIÓN SOCIAL RESPONSABLE EN EL ÁMBITO ACADÉMICO Y DE FORMACIÓN?**

**I. Formación del estudiantado**

A. Programas académico - profesional: Formación y desarrollo de competencias relacionadas con la innovación y el compromiso social.

A.1. Dentro de los programas de formación de su universidad, ¿se fomenta el DESARROLLO DE COMPETENCIAS o RESULTADOS DE APRENDIZAJE relacionados con la innovación y el compromiso social a lo largo de la formación?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1
NO	2
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D1-E-A1)	

A.2. ¿En qué ÁMBITOS sobre la realidad y el compromiso social se pone el énfasis en sus programas y se ve plasmado en el currículo?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique TODAS las que correspondan)	
Educación en valores y ciudadanía	1
Desarrollo de competencias, habilidades para el emprendimiento	2
Desarrollo ecológico sostenible	3
Desarrollo humano-social sostenible	4
Mejorar las condiciones, competencias laborales, fomentar el empleo	5
Justicia y equidad social	6
Inclusión social: presencia y participación (cultura, etnia, género, inmigración, discapacidad, pobreza, religión...)	7
Mejora de los servicios sociales y sanitarios	8
Educación emocional, nutricional, financiera, digital...	9
Otros: indique cuáles.....	0
...	
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Indique el número del ítem al que hace referencia cada evidencia) (Codificar D1-E-A2)	

- b. Desarrollo profesional para el personal universitario: docentes, profesional investigador y otro personal universitario
- A. Programas de desarrollo profesional permanente y educación continua para el personal universitario: docentes, profesional investigador, y otro personal. CODIGO: DP

A.1. ¿Organiza su universidad programas de DESARROLLO PROFESIONAL PERMANENTE y de EDUCACIÓN CONTINUA para su propio personal: docentes, profesional investigador y otro personal?		
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		
SI (docente ) (Profesor investigador) (Otros)	1	2
NO (docente ) (Profesor investigador) (Otros)	1	2
No se cuenta con evidencias para responder	0	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-A1)		

A.2. ¿En qué ÁMBITOS sobre la realidad y el compromiso social se pone el énfasis en sus programas de formación continua?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique TODAS las que correspondan)	
Educación en valores y ciudadanía	1
Desarrollo de competencias, habilidades para el emprendimiento	2
Desarrollo ecológico sostenible	3
Desarrollo humano-social sostenible	4
Mejorar las condiciones, competencias laborales, fomentar el empleo	5
Justicia y equidad social	6
Inclusión social: presencia y participación (cultura, etnia, género, inmigración, discapacidad, pobreza, religión...)	7
Mejora de los servicios sociales y sanitarios	8
Educación emocional, nutricional, financiera, digital...	9
Otros: indique cuáles.....	0
...	
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Indique el número del ítem al que hace referencia cada evidencia) (Codificar D1-DP-A2)	

**DIMENSIÓN 2: INVESTIGACIÓN CODIGO D2**

¿Cómo demuestra la institución su innovación social responsable en el ámbito de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i)?

(PERSONA ENCUESTADORA, por favor, rellene los siguientes datos antes de comenzar la encuesta)

<b>CODIGO DE ENCUESTA</b>	
<b>NOMBRE DE UNIVERSIDAD</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE</b>	

<b>FECHA</b>	
--------------	--

Por favor, indique el CARGO de la persona que responde cada bloque de preguntas de la encuesta.

BLOQUE	CARGO DE PERSONA QUE RESPONDE
I. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE INVESTIGACIÓN	
II. COMUNIDAD INVESTIGADORA Y REDES DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO	
III. GESTIÓN, TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	
IV. FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN TEMAS PRIORITARIOS	
D5.IV. INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE MEDIO AMBIENTE	
D6.II.A. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONALES	
TODOS	

**I. Políticas institucionales de investigación en innovación social responsable**  
CODIGO: PII

1. Disponibilidad de recursos e incentivos para el desarrollo de investigaciones que promuevan la innovación social responsable

A.1. ¿Las políticas universitarias garantizan la ACCESIBILIDAD a los RECURSOS, SERVICIOS e INFRAESTRUCTURAS para la investigación en innovación social responsable?		A. 2. ¿Cuáles son los PROCEDIMIENTOS establecidos en la universidad para garantizar la ACCESIBILIDAD a los recursos, servicios e infraestructuras para la investigación en innovación social responsable?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A2)	

A.3. ¿Se ha establecido una PLANIFICACIÓN para organizar el desarrollo de proyectos de investigación en innovación social responsable?		A.4. ¿Existe un PRESUPUESTO INTERNO asignado para financiar el desarrollo de proyectos de investigación en innovación social responsable?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única	



opción)		opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A2)	

*B. Apoyo a la conformación de equipos y grupos de investigación*

B.1. ¿Las políticas universitarias apoyan la CONFORMACIÓN de equipos y grupos de investigación en innovación social responsable?		B. 2. ¿Se promueve desde la Universidad que los equipos de investigación ORIENTEN su investigación desde una PERSPECTIVA de innovación social responsable?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PII-A2)	

**DIMENSIÓN 3: GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**CODIGO: D3**

¿Cómo demuestra la institución su innovación social responsable en el ámbito organizacional?

(PERSONA ENCUESTADORA, por favor, rellene los siguientes datos antes de comenzar la encuesta)

CODIGO DE ENCUESTA	
NOMBRE DE UNIVERSIDAD	
LUGAR	
CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE	
FECHA	

Por favor, indique el CARGO de la persona que responde cada bloque de preguntas de la encuesta.

BLOQUE	CARGO DE PERSONA QUE RESPONDE
PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
CULTURA ORGANIZACIONAL	
CULTURA AMBIENTAL	

POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL	
POLÍTICAS DE FOMENTO DE INTERNACIONALIZACIÓN TODOS	

**ALGUNOS FACTORES INTERNOS**

I. Planificación, gestión y evaluación institucional

A. Política y estatutos

CODIGO: PES

A.1. ¿Las políticas institucionales orientan e incentivan la incorporación de la innovación social responsable desde sus FUNCIONES SUSTANTIVAS?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1
NO	2
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PES-A1)	

A. 2. ¿Existen políticas que garanticen la ACCESIBILIDAD a los recursos, servicios e infraestructuras universitarias para la comunidad?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1
NO	2
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PES-A2)	

A.3. ¿ Las políticas institucionales garantizan la EQUIDAD, particularmente hacia grupos vulnerables en la comunidad universitaria?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1
NO	2
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PES-A3)	

B. Planes y estrategias

CODIGO: PET

B.1. ¿El plan estratégico institucional incorpora la innovación social responsable en los OBJETIVOS y METAS?	B. 2. ¿El plan estratégico se construye desde espacios de PARTICIPACIÓN y REFLEXIÓN de la comunidad universitaria?
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)

SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PET-B1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-PET-B2)	

*C. Clima organizacional*

*CÓDIGO: CO*

C.1. ¿El clima organizacional forma y propicia prácticas de diálogo en la TOMA de DECISIONES?		C.2. ¿Se ha establecido un sistema de INCENTIVOS que propicie el desarrollo de proyectos de innovación social responsable dentro de la universidad?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-CO-C1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D3-CO-C2)	

**DIMENSIÓN 4: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD (SOCIAL)**

¿Cómo demuestra la institución su innovación social responsable en su relación con el entorno o su vinculación con la sociedad?

(PERSONA ENCUESTADORA, por favor, rellene los siguientes datos antes de comenzar la encuesta)

CODIGO DE ENCUESTA	
NOMBRE DE UNIVERSIDAD	
LUGAR	
CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE	
FECHA	

Por favor, indique el CARGO de la persona que responde cada bloque de preguntas de la encuesta.

BLOQUE	CARGO DE PERSONA QUE RESPONDE
I. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD, PROYECTOS, CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL PAÍS	
II. TRABAJOS EN RED	
III. INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS	
IV. CONOCIMIENTO ACADÉMICO Y POPULAR	

D5.V. ACCIÓN EN RELACIÓN AL MEDIO AMBIENTE	
TODOS	

I. Relación con la sociedad, proyectos, contribución al desarrollo del país CODIGO: RSD

A. Instancias de participación de agentes sociales en los ámbitos y niveles institucionales establecidos

A.1. ¿Se refleja en el PLAN ESTRATÉGICO de la universidad la IMPLICACIÓN con la comunidad y la CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES y colaboraciones institucionales?		A.2. ¿Existen ESPACIOS DE DIÁLOGO, consulta y reflexión estratégica con la participación de los ACTORES DE LA SOCIEDAD?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-A1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-A2)	

A.3. ¿Se han establecido CANALES DE INTERACCIÓN con la sociedad, como por ejemplo, a través de reuniones periódicas sobre innovación social?		A.4. ¿En qué ÁMBITOS de acción universitaria se ha establecido IMPLICACIÓN CON LA COMUNIDAD y construcción de relaciones y colaboraciones institucionales?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-A3)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-A4)	

B. Implicación universitaria en programas y proyectos de voluntariado y/o acción social

B.1. ¿El ALUMNADO participa en experiencias y proyectos sociales de VOLUNTARIADO y/o ACCIÓN SOCIAL con la comunidad, siguiendo las iniciativas a nivel institucional?		B.2. ¿Los y las DOCENTES, INVESTIGADORES y OTRO PERSONAL organizan, implementan y/o participan en experiencias y proyectos sociales de VOLUNTARIADO y/o ACCIÓN SOCIAL con la comunidad, siguiendo las iniciativas a nivel	
---	--	---	--

		institucional?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)		MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1	SI	1
NO	2	NO	2
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-B1)		En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D4-RSD-B2)	
C.1. Entre los ámbitos sobre la innovación social responsable, ¿en cuáles se hace más énfasis?			
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique TODAS las que correspondan)			
Educación en valores, ciudadanía			1
Desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico			2
Desarrollo ecológico sostenible			3
Desarrollo social sostenible			4
Mejorar las condiciones laborales, fomentar el empleo			5
Justicia y equidad social			6
Inclusión social: presencia y participación (cultura, etnia, género, inmigración, discapacidad, pobreza, etc...)			7
Mejora de los servicios sociales y sanitarios			8
Ocio			9
Otros: indique cuáles:.....			10
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Indique el número del ítem al que hace referencia cada evidencia) (Codificar D1-RSD-C1)			

D. Acceso a la experiencia y al conocimiento (know how)

D.1. ¿La universidad realiza ASESORAMIENTO y CONSULTORÍAS con instituciones y/u organizaciones que desarrollan programas y actividades de innovación social responsable?	
MARQUE EL NÚMERO QUE CORRESPONDA (Indique UNA única opción)	
SI	1
NO	2
No se cuenta con evidencias para responder	0
En caso de tenerlas, indique y adjunte evidencias, cifras y/o ejemplos. (Codificar D1-E-A1)	

Adaptación propia: Basado en Villa, A. (2013), un modelo de evaluación de Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR) ☆

**Anexo 4.** Cuestionario percepción de la responsabilidad social en docentes

<b>PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD</b>
<b>CUESTIONARIO PARA DOCENTES</b>
PROGRAMA:
FECHA:
<b>I. DIGNIDAD DE LA PERSONA</b>
Mi Universidad:
1. Demuestra y trata con respeto a sus docentes
2. Se preocupa por el respeto que los profesores dan a sus estudiantes
3. Invierte para garantizar buenas condiciones de trabajo para los docentes
4. Brinda apoyo a los docentes que están en dificultad
5. Invierte en el perfeccionamiento y desarrollo de sus docentes:
<b>II. LIBERTAD</b>
Mi Universidad:
6. Desarrolla medios para crear un clima de respeto frente a las decisiones que toman sus docentes
7. Promueve espacios para la expresión libre de ideas o creencias.
8. Respeta la libertad de los docentes para utilizar metodologías innovadoras
9. Hay libertad para que los Docentes puedan tratar los temas que son de su interés
10. Acoge las ideas o iniciativas de sus docentes
11. Promueve la discusión abierta para temas críticos y de impacto en la sociedad.
<b>III. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.</b>
Mi Universidad
12. Favorece la participación equitativa de los docentes en instancias de representación
13. Tiene interés en conocer las opiniones e inquietudes de los docentes
14. Incorpora la opinión de los docentes en la definición de sus tareas y responsabilidades
15. Se destaca la labor docente y promueve la participación y movilización activa en la sociedad.
16. Le interesa la formación en el respeto de los derechos humanos.
17. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad.
<b>IV. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD</b>
Mi Universidad

18. Incentiva a los docentes a prestar servicios gratuitos y de extensión universitaria a grupos o comunidades de escasos recursos
19. Estimula la solidaridad entre los docentes
20. Promueve un trato respetuoso a todas las personas, sin distinción.
21. Desarrolla actividades de integración entre sus profesores, funcionarios y estudiantes.
22. Orienta la formación de los estudiantes para que vean en su profesión una instancia de servicio a los demás.
23. Da importancia al desarrollo de las habilidades sociales de sus estudiantes.

**V. BIEN COMÚN Y EQUIDAD**

Mi Universidad

24. Asigna con equidad y prioridades los recursos entre sus unidades
25. Da importancia a la responsabilidad y justicia social en la formación de sus estudiantes.
26. Tiene un sistema que permita trato justo y equitativo a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella.
27. Tiene un sistema para apoyar a miembros de escasos recursos.
28. Define su política de remuneraciones e incentivos considerando el criterios de equidad
29. Tiene una política de promoción clara, transparente y justa.

**VI. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

Mi Universidad

30. Capacita a sus miembros en salud y seguridad ocupacional para prevenir ciertas enfermedades o accidentes.
31. Genera proyectos dentro de la formación de sus estudiantes respecto al cuidado y preservación del medio ambiente.
32. Incentiva permanentemente en políticas ecoeficientes para economizar el agua, la energía, etc.
33. Establece políticas respecto al respeto de las normas. Ejm. consumo de cigarrillos en espacios públicos cerrados.
34. Organiza recursos y promueve la práctica de educación ambiental por ejemplo manejo de residuos (vidrio, papel, otros)
35. Existe un eje de educación ambiental que permita crear conciencia en la comunidad universitaria sobre los problemas ambientales que enfrenta nuestra sociedad:

**VII. SENTIDO DE INCLUSIÓN CON RESPONSABILIDAD**

Mi Universidad

36. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella sin discriminar por razas, nacionalidades, culturas, etc.
37. Da facilidades para que se expresen las diversas tendencias religiosas de sus miembros.
38. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas.

39. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional.

40. Da facilidad de acceso a grupos especiales (discapacitados, indígenas. etc.).

41. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados o con necesidades especiales.

**IX. INTEGRIDAD**

Mi Universidad

42. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.

43. Sus autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones

44. Es estricta frente a conductas de deshonestidad de sus miembros

45. Controla que sus recursos sean utilizados en forma honesta para los fines institucionales asignados

46. Considera equilibradamente aspectos valóricos, técnicos y objetivos en la promoción de sus docentes.

47. Garantiza el respeto a la propiedad intelectual en sus actividades a través de políticas y otros.

**X. CALIDAD Y MEJORA CONTÍNUA**

Mi Universidad

48. Tiene una política clara que posibilita el perfeccionamiento de sus docentes.

49. Tiene una política de docencia que promueve el “desarrollo integral” o formación integral de los estudiantes

50. Aplica sistemas de evaluación del desempeño docente con estándares de excelencia, conocidos por todos académicamente.

51. Da especial reconocimiento a las actividades de investigación de sus docentes.

52. Promueve la innovación curricular

53. Promueve la innovación de los métodos de aprendizaje-enseñanza.

**XI. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINARIEDAD**

Mi Universidad

54. Promueve que los cursos tengan un enfoque interdisciplinario.

55. Tiene mallas curriculares que exigen a los estudiantes tomar cursos de otras disciplinas.

56. Incentiva a los docentes para que desarrollen trabajos en equipos interdisciplinarios

57. Busca solucionar los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados

58. Propicia que las actividades académicas traten los desafíos o problemas que enfrenta nuestra sociedad



59. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local:
<b>CUESTIONARIO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
<b>I. DIGNIDAD DE LA PERSONA</b>
Mi Universidad
1. Trata con mucho respeto a sus trabajadores/funcionarios
2. Manifiesta preocupación por el trato que las autoridades dan a sus funcionarios
3. Invierte para mantener buenas condiciones de trabajo para los funcionarios
4. Da apoyo a los funcionarios que están en dificultad
5. Exige a sus funcionarios respeto a las persona con las que se tiene que relacionar
6. Invierte en el perfeccionamiento y desarrollo de sus funcionarios
<b>III. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.</b>
Mi Universidad
7. Favorece la organización de los funcionarios al interior de ella
8. Tiene interés en conocer las opiniones e inquietudes de los funcionarios
9. Incorpora la opinión de los funcionarios en la definición de sus tareas y responsabilidades
10. Promueve la participación de sus funcionarios en organizaciones sociales y/o comunitarias
11. Se preocupa que los derechos de los funcionarios sean respetados.
12. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad
13. Acoge las ideas o iniciativas de sus funcionarios
14. Promueve la discusión y diálogo abierto sobre temas que generan conflicto en la sociedad.
<b>IV. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD</b>
Mi Universidad
15. Incentiva a los funcionarios a prestar servicios gratuitos a grupos o comunidades de escasos recursos
16. Estimula la solidaridad entre los funcionarios
17. Promueve entre sus funcionarios un trato respetuoso para con todas las personas, sin distinción
18. Desarrolla actividades de integración entre sus profesores, funcionarios y estudiantes
19. Orienta a los funcionarios para que vean en su actividad una instancia de servicio a los demás.
20. Da importancia al desarrollo de las habilidades sociales de sus funcionarios (Capacidad de escucha, comunicación efectiva, empatía etc.):



<b>V. BIEN COMÚN Y EQUIDAD</b>
Mi Universidad
21. Asigna con equidad los recursos entre sus unidades.
22. Tiene un sistema para ayudar a resolver los problemas de sus miembros de escasos recursos.
23. Define su política de remuneraciones considerando el criterio de equidad.
24. Tiene una política de ascenso clara, transparente y justa.
<b>VI. MEDIO AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</b>
Mi Universidad
25. Capacita a sus miembros en el autocuidado, informando de como prevenir ciertas enfermedades y accidentes laborales.
26. Capacita y crea conciencia en sus funcionarios o comunidad universitaria en el cuidado del medio ambiente dentro y fuera de la institución.
27. Incentiva a sus miembros prácticas ecoeficientes (economizar el agua, la energía, etc.)
28. Dispone de depósitos para separar residuos sólidos
<b>VII. ACEPTACIÓN Y APRECIO DE LA DIVERSIDAD</b>
Mi Universidad
29. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella, sin discriminar por razas, nacionalidades, culturas, etc.
30. Da facilidades para la expresión de las diversas tendencias religiosas de sus miembros
31. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas
32. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional
33. Da facilidad de acceso a ella a grupos especiales (discapacitados, indígenas. etc.)
34. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados
<b>VIII COMPROMISO CON LA VERDAD</b>
Mi universidad
35. Entrega la información que posee con apego a la verdad sin acomodarla u ocultarla para satisfacer intereses particulares.
36. Valora el pensamiento crítico entre sus miembros
37. Realiza una comunicación interna honesta y transparente
38. Realiza un marketing honesto y transparente hacia la comunidad
39. Da reconocimiento al compromiso con la verdad de sus miembros
40. Estimula la expresión de la verdad por parte de sus funcionarios
<b>IX. INTEGRIDAD</b>

Mi Universidad
41. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.
42. Las autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones
43. Es estricta frente a conductas de deshonestidad de sus miembros
44. Controla que sus recursos sean utilizados en forma honesta para los fines institucionales asignados
45. Considera aspectos valóricos en la promoción de sus funcionarios
46. Cumple los compromisos contraídos con sus funcionarios.

**X. CALIDAD Y MEJORA CONTÍNUA**

Mi Universidad
47. Da estímulos para que los funcionarios estén permanentemente perfeccionándose.
48. Tiene una política de perfeccionamiento que propicia el “desarrollo integral” de los funcionarios.
49. Aplica sistemas de evaluación del desempeño con estándares de excelencia definidos, claros y conocidos por los funcionarios
50. Premia el desempeño de excelencia de sus funcionarios
51. Capacita a sus funcionarios para la entrega de un servicio de excelencia a los usuarios
52. Estimula las iniciativas de sus funcionarios para mejorar la calidad de los servicios

**XI. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINARIEDAD**

Mi Universidad
53. Incorpora a sus funcionarios en equipos de trabajo para la mejora de las actividades.
54. Ofrece cursos de perfeccionamiento orientados a ampliar la perspectiva del trabajo de sus funcionarios.
55. Incentiva el trabajo en equipo de los funcionarios
56. Los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados.
57. Pone a disposición de la comunidad externa sus instalaciones
58. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local.

**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES**

**I. DIGNIDAD DE LA PERSONA**

Mi Universidad
59. Da un trato personalizado a cada uno de sus estudiantes
60. Manifiesta preocupación por el respeto que los profesores dan a sus estudiantes
61. Invierte para mantener buenas condiciones de estudio para sus estudiantes

62. Da apoyo personal a los estudiantes que están en dificultad
63. Exige el respeto a la persona en los trabajos que se encarga a los estudiantes
64. Da facilidades para que las alumnas embarazadas o con hijos pequeños puedan estudiar.
65. Da facilidades a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella.
<b>II LIBERTAD</b>
Mi Universidad
66. Da espacios para que los estudiantes expresen libremente sus propias ideas y creencias
67. Propicia que los docentes den libertad para que los estudiantes expongan sus pensamientos frente a los problemas que se ven en clase
68. Estimula a sus estudiantes a asumir libremente compromisos sociales
69. Acoge las ideas o iniciativas de sus estudiantes
70. Promueve la discusión abierta sobre temas que generan conflicto en la sociedad.
<b>III. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.</b>
Mi Universidad
71. Tiene preocupación por formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad
72. Se interesa en conocer las opiniones e inquietudes de los estudiantes
73. Recoge los aportes de los estudiantes al elaborar sus mallas curriculares
74. Incentiva que los estudiantes participen en los organismos que los representan, tal como los centros de estudiantes
75. Le interesa formar a los estudiantes en el respeto de los derechos humanos
76. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad
<b>IV. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD</b>
Mi Universidad
77. Incentiva a los estudiantes a prestar servicios a personas, grupos o comunidades de escasos recursos.
78. Estimula la solidaridad entre los estudiantes
79. Promueve un trato respetuoso a todas las personas, sin distinción
80. Desarrolla actividades de integración entre estudiantes, profesores y funcionarios
81. Orienta la formación de los estudiantes para que vean en su profesión una instancia de servicio a los demás
82. Da importancia al desarrollo de las habilidades sociales de sus estudiantes (capacidad de escucha, comunicación efectiva, empatía etc.).
<b>V. BIEN COMÚN Y EQUIDAD</b>
Mi Universidad
83. Asigna con equidad sus recursos entre las unidades



84. Da importancia a la equidad y la justicia social en formación de sus estudiantes
85. Da facilidades a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella
86. Tiene un sistema para ayudar a resolver los problemas económicos de sus estudiantes de escasos recursos
87. Da apoyos especiales a los estudiantes que tienen problemas de rendimiento
88. Da apoyos especiales a los estudiantes que tienen problemas emocionales o psicológicos.

<b>VI. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE</b>
Mi Universidad

89. Capacita a sus miembros en el autocuidado, informando acerca de como las personas pueden prevenir ciertas enfermedades y accidentes.
90. Tiene una preocupación especial por la formación de sus estudiantes en el cuidado del medio ambiente
91. Incentiva a sus miembros a economizar el agua, la energía, etc.
92. Establece normas respecto a conductas y consumo de ciertas sustancias en espacios públicos cerrados (ejemplo. cigarros)
93. Dispone de depósitos para separar la basura según tipo de material (vidrio, papel, otros)
94. Crea conciencia en la comunidad universitaria de los problemas ambientales que enfrenta nuestra sociedad.

<b>VII. ACEPTACIÓN Y APRECIO A LA DIVERSIDAD</b>
--

Mi Universidad
95. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella (razas, nacionalidades, culturas, religión, etc.).
96. Facilita la posibilidad de expresión de las diversas tendencias religiosas de sus miembros.
97. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas.
98. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional.
99. Da facilidad de acceso a ella a grupos especiales (discapacitados, indígenas. etc.)
100. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados.

<b>VIII. COMPROMISO CON LA VERDAD</b>
---------------------------------------

Mi Universidad
101. Realiza su enseñanza con un fuerte apego a la verdad sin acomodarla ni ocultarla para satisfacer intereses particulares.
102. Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes a través de sus actividades de aprendizaje
103. Realiza una comunicación interna honesta y transparente

104. Realiza un marketing honesto y transparente hacia la comunidad
105. Da reconocimiento al compromiso con la verdad de sus miembros
106. Estimula las ideas creativas y cualquier iniciativa proactiva de sus estudiantes
<b>IX. INTEGRIDAD</b>
Mi Universidad
107. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.
108. Sus autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones
109. Los docentes son estrictos frente a conductas de deshonestidad académica de sus estudiantes
110. La conducta de los docentes es coherente con los criterios éticos que tiene la universidad
111. Cumple los compromisos contraídos con sus estudiantes
112. Promueve que los estudiantes respeten la propiedad intelectual
<b>X. CALIDAD Y MEJORA CONTÍNUA.</b>
Mi Universidad
113. Imparte una formación profesional e intelectual de alto nivel a sus estudiantes.
114. Tiene una política de docencia que promueve el “desarrollo integral” de los estudiantes.
115. Usa sistemas para que los estudiantes evalúen el desempeño docente.
116. Promueve la innovación y actualización de los currículos.
117. Promueve la innovación de los métodos de enseñanza.
118. Presta servicios de apoyo para el aprendizaje (cómputo, bibliotecas, tutorías,
<b>XI. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINA</b>
Mi Universidad
119. Promueve que los cursos tengan un enfoque interdisciplinario
120. Tiene mallas curriculares que exigen a los estudiantes tomar cursos de otras disciplinas.
121. Incentiva el trabajo en equipo de sus estudiantes y formación de redes comunitarias.
122. Promueve el planteamiento de proyectos e iniciativas para solucionar los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados.
123. Propicia que las actividades académicas traten los desafíos o problemas que enfrenta nuestra sociedad
124. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local, regional, nacional o internacional.

**Anexo 5.** Diferencia entre proyección social vs responsabilidad social universitaria

Según Vallaey (2016).la Responsabilidad Social compenetra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión a la Administración, la Docencia, la Investigación y todos los demás servicios universitarios vinculados con la comunidad fuera de la organización (servicios de consultorías, asociaciones estudiantiles de voluntariado, servicio de extensión y proyección social, oficina de comunicación institucional, etc.). Las diferencias se muestran en el siguiente cuadro.

	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, al 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 pasa 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. Las iniciativas descansan enteramente sobre los hombros	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 Las iniciativas sociales perduran y se multiplican por la misma dinámica



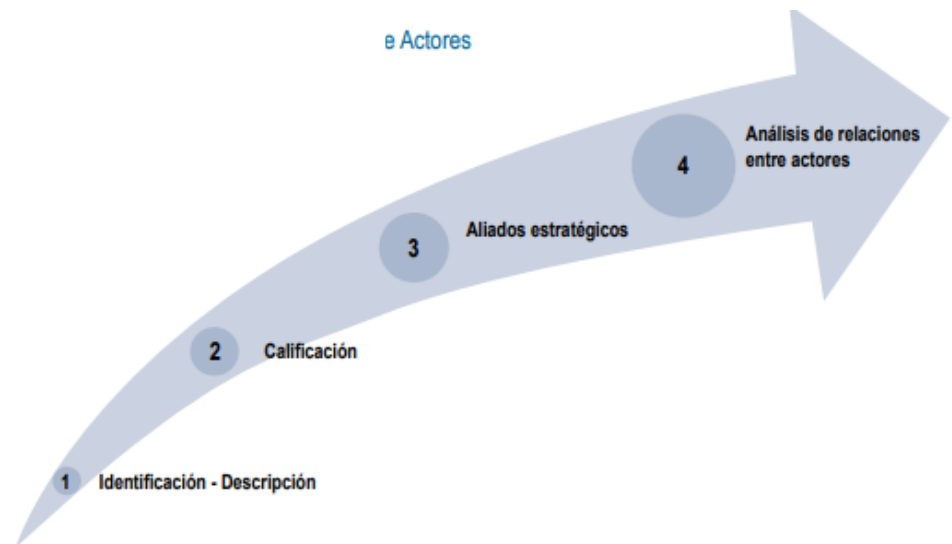
La sostenibilidad	<p>de sus promotores (déficit de sostenibilidad temporal). Sólo aprenden los estudiantes voluntarios de los proyectos, pero fuera generalmente del currículum oficial de su carrera y sólo se beneficia la población concernida por el proyecto. La comunidad universitaria en su conjunto 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).</p>	<p>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).</p>
El papel de la administración universitaria	<p>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).</p>	<p>La mejora de la Administración de la Universidad es el objetivo final y privilegiado 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 educativamente tanto como los cursos. (Así, el currículo oculto se desvela constantemente).</p>
Estrategia de formación ética	<p>La “formación integral” de los estudiantes se reduce 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.</p>	<p>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 precisa de cursos específicos.</p>

Fuente: Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). François Vallaëys. Universidad Simón Bolívar- Colombia.



**Anexo 6.** Metodologías y herramientas para la gestión de RSU

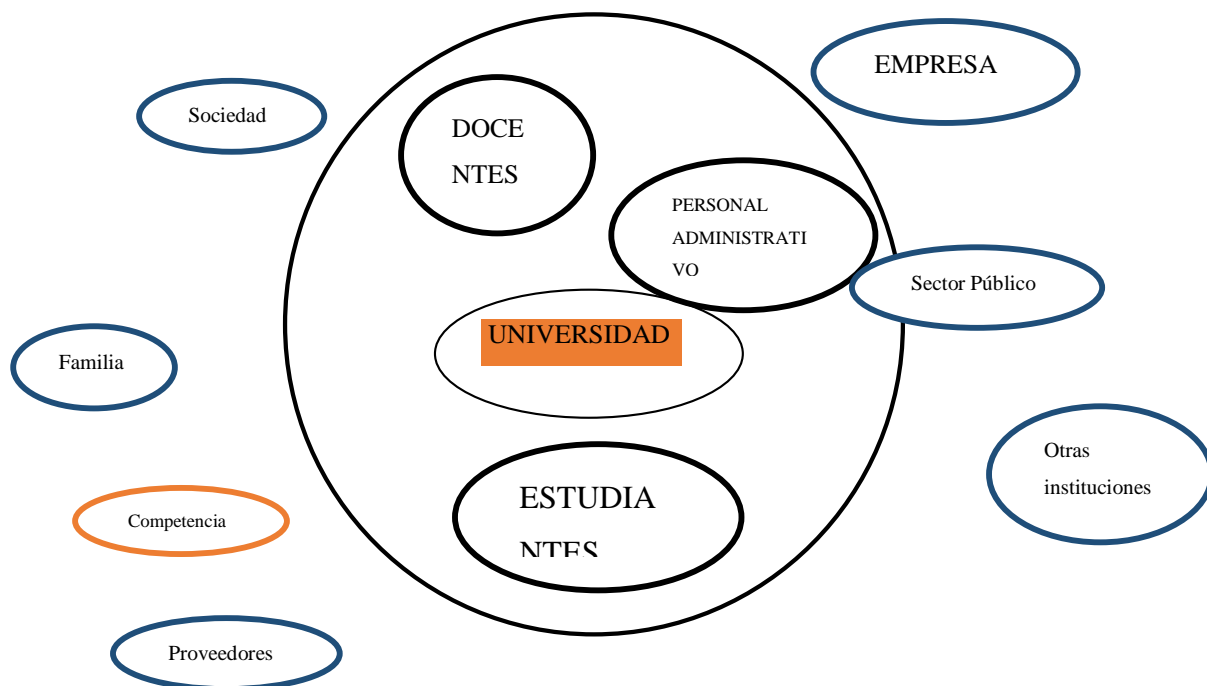
1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS/ACTORES



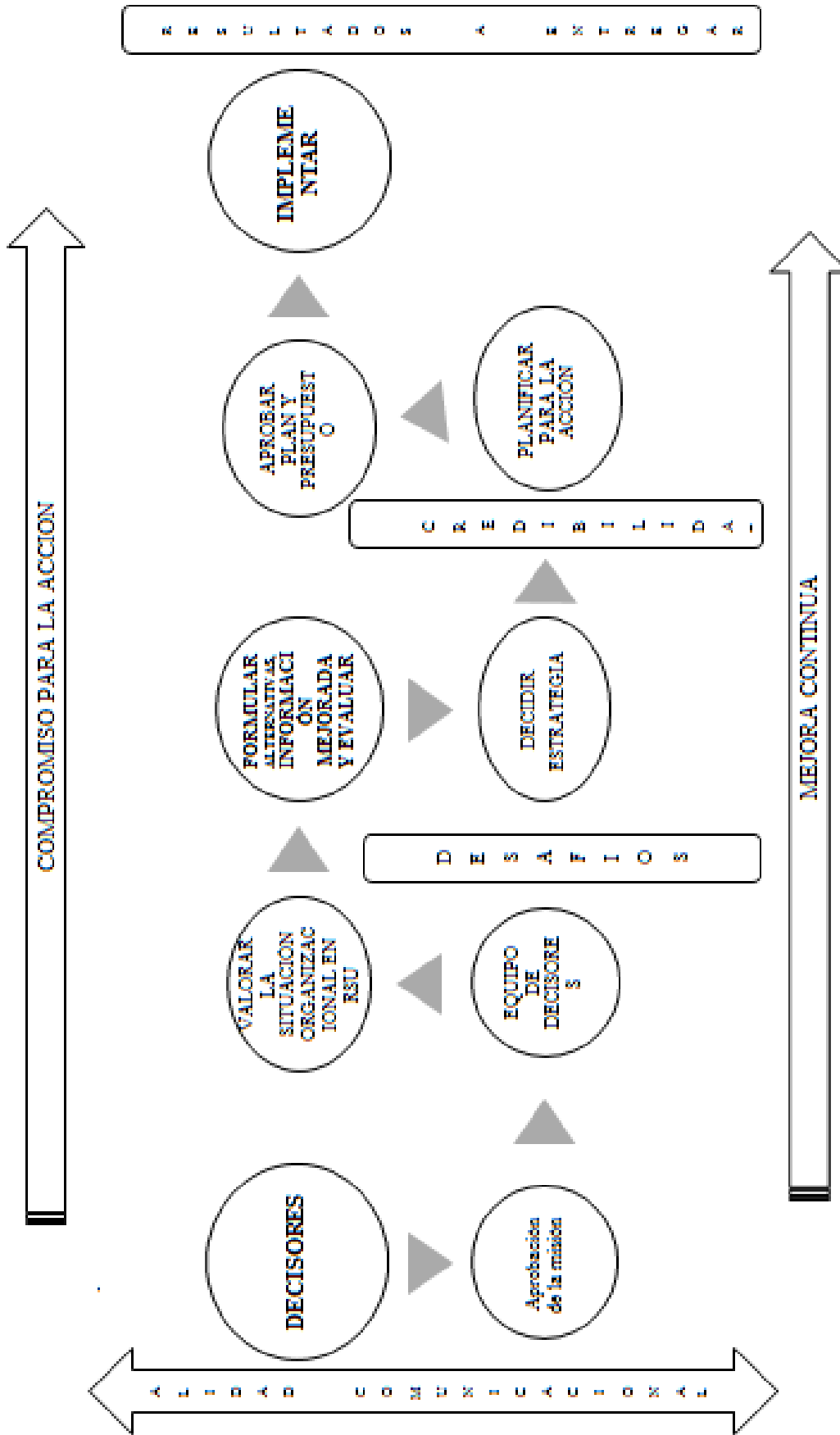
Nota: Momentos para el desarrollo del mapeo de actores.  
 Basado en: (Del Castillo, 2014); HELVETAS Swiss Intercooperations

Posibles símbolos a utilizar en un mapeo de actores	
	Círculo: partes involucradas/actores Tamaño: poder del actor
	Línea directa: relación cercana
	Línea doble: muy buena relación, alianzas
	Línea en puntos: vínculo débil, informal o intermitente
	Flecha: dirección predominante de la influencia o actividad
	Línea zigzag: pelea, conflicto. Rayos: eventos graves
	Línea cortada: relación interrumpida
	Rectángulo: representa a las partes externas o terceras partes

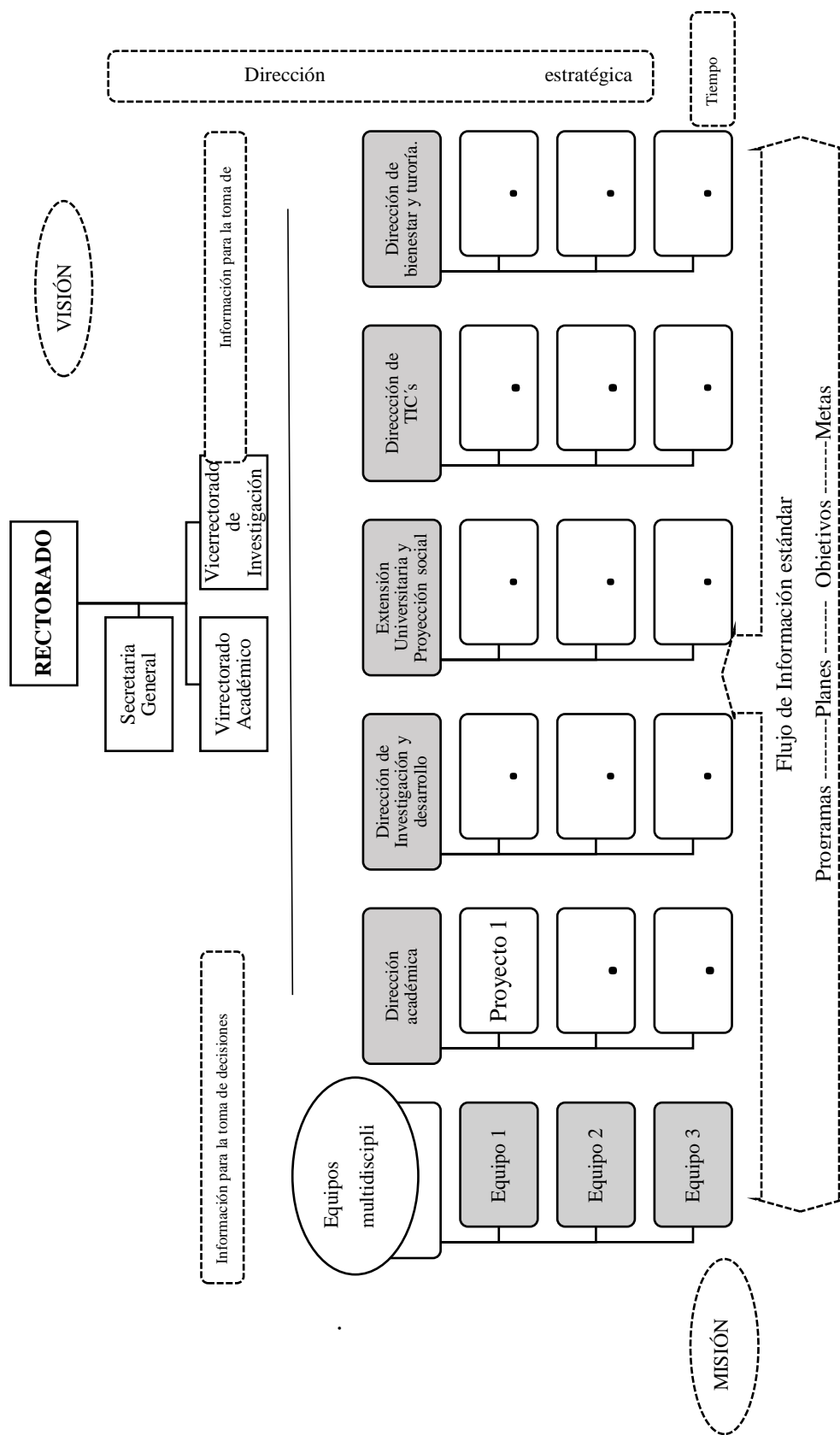
(Del Castillo, 2014). HELVETAS Swiss Intercooperations



Mapeo de actores involucrados o Mapeo de Actores Clave (MAC) y relacionados a RSU



Nota: Cadena de dialogo y análisis decisional para lograr el compromiso.



Estructura matricial para la gestión de proyectos con innovación a partir de equipos de trabajo.

**MATRIZ PARA FORMULAR Y EVALUAR LA RIQUEZA DE INICIATIVAS EN RSU**

<b>Líneas de acción</b>	<b>Gestión de la calidad organizacional. Entorno institucional.</b>	<b>Docencia- pedagogía, formación académica y gestión del aprendizaje.</b>	<b>Cultura investigativa, producción de conocimiento, difusión. Innovación</b>	<b>Proyección social para el desarrollo y la convivencia Voluntariado,.</b>	<b>Gestión de una cultura ambiental.</b>	<b>Vinculación internacionalización Formación de redes</b>
Organización responsable basada en calidad decisional.						
Formación responsable e integral						
Gestión social y responsable del conocimiento						
Comunidades de aprendizaje colaborativo para el desarrollo con proyección social						
<b>ACCIONES</b>						

**FICHA DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN EN RSU**

TÍTULO DE LA INICIATIVA/NOMBRE DEL PROYECTO:	
Objetivo principal:	
Actores/grupos de interés involucrados:	
Actor 1 :	
Tipo de RS del actor 1 :	
Actor 2:	
Tipo de RS del actor 2:	
Eje estratégico:	
Organización responsable basada con calidad decisional	
Formación responsable e integral	
Gestión social y responsable del conocimiento	
Comunidades de aprendizaje colaborativo para el desarrollo con proyección social	
Resultado esperado (describa brevemente)	
Impacto:	
Efecto:	
Producto:	
Descripción breve del avance de la iniciativa o proyecto :	
Cronograma de acciones/actividades	
Responsables	
Presupuesto	
Observaciones:	

**INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL SOPORTE ORGANIZACIONAL**

COMPONENTES	INDICADORES
Buen gobierno	Estadísticas relacionadas con los procesos participativos y democráticos de toma de decisiones y la rendición de cuentas por parte de las autoridades a la comunidad universitaria. Procesos de autoevaluación, con fines de acreditación. Identificación general de buenas prácticas de gestión universitaria con fines de planeación estratégica.
Clima laboral: equidad, género e integración	Modelos, servicios o estadísticas relacionados con trabajo, el buen trato relacional, el bienestar social del personal, así como su formación profesional, y personal. Número de programas de crecimiento, de inducción de personal, ¿Desarrollo de competencias transferibles? ¿Manuales de Convivencias?

	¿Comités éticos? (Integración óptima de personal).
Medio Ambiente y Campus verde	Número de programas o acciones relacionados con la huella ecológica de la institución. Procesos de administración ecológicamente sustentable del campus, Formación del personal en temas ambientales, el currículo verde; los criterios social y ambientalmente responsables de compras, etc. Programas de incidencia territorial. Planes de ordenamiento territorial. Innovaciones a favor del medio ambiente.
Rehumanización	Todos los temas o estadísticas académicas que aseguran que la formación humanística y profesional vaya en el sentido de la misión socialmente responsable de la institución. Medidas de gestión y evaluación de la calidad responsable. Transferencia de conocimientos a comunidades; programas humanísticos. Acciones para el fomento de una comunidad universitaria (valores compartidos).
Aprendizaje Servicio	Temas, procesos, modelos, servicios o estadísticas académicas que aseguran una construcción crítica de los conocimientos a fin de mejorar la formación estudiantil, la pertinencia social de la investigación, así como la difusión pública y el ejercicio ciudadano de las ciencias. El trabajo solidario de la ciencia y el favorecimiento de la dignidad personal. Los procesos investigativos de cuestiones científicas para el favorecimiento de poblaciones en situación de vulnerabilidad.. Investigaciones sociales aplicadas para el mejoramiento de condiciones de comunidades vulnerables.
Vinculación y Voluntariado	Todos los temas, procesos, modelos, servicios o estadísticas académicas que permiten valorar la extensión (proyección social, voluntariado, servicio social estudiantil, transferencia tecnológica y consultorías) para el mejoramiento de la formación y la investigación de la institución. ¿Número de proyectos acerca de intervención comunitaria? Comunidades hermanas, seguimiento. Desarrollo de competencias para el mundo laboral; mecanismos de colocación; complementariedad mundo laboral y mundo educativo

Basado en: (UNESCO-IESALC, 2017) Instituto Internacional para la Educación superior en América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO

### **MATRIZ DE CONSECUENCIAS DE LOS IMPACTOS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO.**

En esta matriz, se combinan las condiciones, acciones y consecuencias identificadas respecto de los impactos del quehacer universitario, como otra categoría relevante del concepto de responsabilidad social de la universidad, especialmente en cuanto a lo que se refiere a la cooperación al desarrollo, la inserción laboral de los titulados y la transferencia del conocimiento a la sociedad.

**Matriz de resultados de los impactos del quehacer universitario.**

CONDICIONES IMPACTOS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO	RESULTADOS						
	LIDERAZGO SOCIAL	MAYOR INSERCIÓN LABORAL TITULADOS	CONOCIMIENTO GENERADO Y DIFUNDIR PARA LA SOCIEDAD	REDES DE COLABORACIÓN; COMUNIDADES; VOLUNTARIADO.	EGRESADOS SOCIALMENTE RESPONSABLES	BUEN GOBIERNO Y BUENAS PRÁCTICAS	VISIBILIDAD
Mayor sensibilidad universitaria problemas mundiales	Efectivización de programas de desarrollo, con coparticipación		Observatorio organizacional e interuniversitario de cooperación			Gestión basada en calidad decisional	
Políticas sectoriales para incentivar transferencia		Movilidad de los actores de la universidad.	Parque científico		Mapeo de egresados		Incubadoras, StarUp Workshop
Contacto permanente con mercado laboral					Bolsas/rueda de trabajo		
Apoyar la generación de redes	Innovación social responsable	Mesas de trabajo con stakeholders en el diseño planes de estudio y desarrollo.				Huella ecológica Voluntariado	Internacionalización Mapeo de redes.
Formación de profesionales con calidad, ética y responsabilidad.	Formación profesional competente y responsable. Diseños curriculares alineados y coherentes. Formación centrada en aprendizajes. desarrollo de comunidades de interaprendizaje, tutoría.						
Capacidad Organizacional para absorber conocimiento	Ciencia responsable Ciencia pertinente Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad Buenas prácticas laborales. Ecoeficiencia						

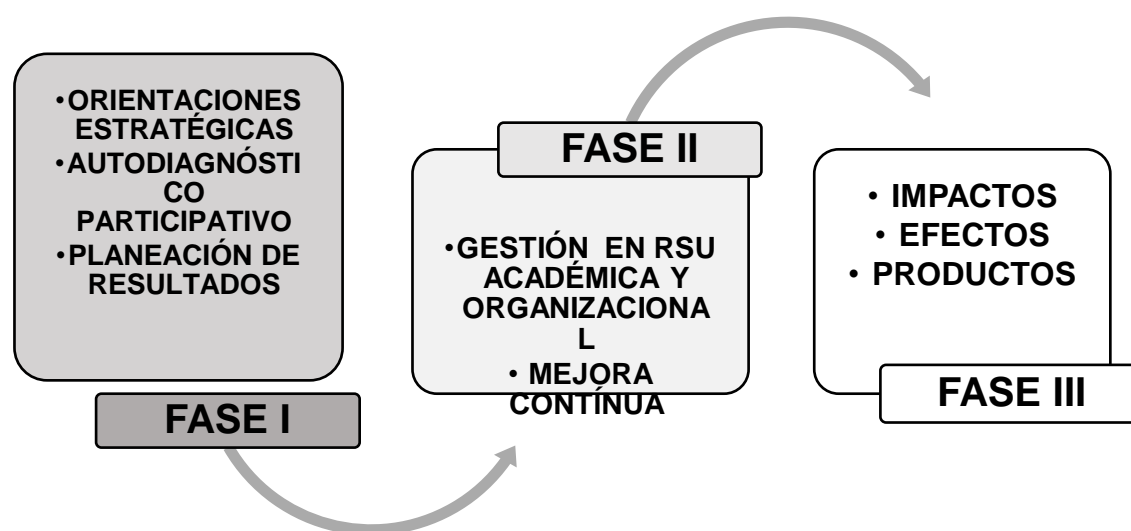


**Anexo 7.** Propuesta de indicadores para el modelo de RSU**INDICADORES DE RSU**

Se dispone de numerosas propuestas de indicadores que pueden permitir una medición cualitativa y cuantitativa del progreso en la implementación de la RSU y para efectos del modelo propuesto y en relación a los tipos de impacto, se propone cuatro líneas estratégicas. A continuación, se presenta una primera propuesta de indicadores para ser considerado en el marco institucional de una universidad:

**FASE I, FASE II Y FASE III**

Herramienta de autodiagnóstico de indicadores objetivos

**INDICADORES**

Los indicadores son unidades de medida que señalan la información requerida para conocer en qué medida una meta, un resultado, un objetivo o determinado logro se cumple o no.

**TIPO DE INDICADORES:** Para fines de una evaluación cualitativa de parte de la alta dirección y equipos decisores, se plantea y adecúa tres tipos de indicadores utilizados para el monitoreo y la evaluación.

- a. Indicadores de impacto (II): este tipo de indicador permite conocer cuáles son los cambios o modificaciones de mayor complejidad que se han logrado en determinada situación o realidad y que han permitido revertir un problema o

limitación macro. Se logran en el largo plazo como consecuencia del logro de cambios de mediana envergadura que en su conjunto permiten un cambio mayor y complejo;

- b. Indicadores de efecto (IE): este tipo de indicador identifica o señala cambios o modificación en proceso, parciales, que son requeridos para el logro de un cambio mayor. Son resultado de un conjunto de acciones ejecutadas que permiten tener logros de mediana complejidad y en un tiempo determinado (a partir de 1 o 2 años a más);
- c. Indicadores de producto (IP): son aquellos que señalan el cumplimiento de las acciones o actividades; se refieren a los medios concretos, tangibles y directos que se pueden identificar para saber si una actividad se cumple o no. Se obtienen en el corto plazo.

Para efectos de recolección y evaluación de información de los principales actores en RSU se deberá utilizar una ESCALA DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES, que permitirá una escala de medición en las diferentes dimensiones, donde el 1 es el nivel más bajo (nada, ninguna, nunca....) y el 5 el más alto (excelente, bastante....).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Indicadores para evaluar :

**DIMENSIONES**

Dimensión 1: Académica y de formación

Dimensión 2: Investigación

Dimensión 3: Gestión institucional

Dimensión 4: Vinculación con la sociedad (social)

Dimensión 5: Internacionalización

**DIMENSIÓN 1: ACADÉMICA Y DE FORMACIÓN**

COMPONENTES	INDICADORES	TIPO DE INDICADOR
Contenidos curriculares	Porcentaje/Número de cursos que contengan temas relacionados a responsabilidad social.	IE
	Existencia de un curso obligatorio abordando los temas de la Responsabilidad Social en cada carrera	IE
	Número de cursos por especialidad con contenidos relacionados al aporte de dicha especialidad al desarrollo humano sostenible	IE
	Número de cursos en cuyo contenido de silabos incluyan temas, proyectos o programas con enfoque de RSU	IP
	Número y frecuencia de cambios que se realizan en el currículo a partir de experiencias y conocimientos generados en proyectos de investigación con enfoque de RSU	IE
	Número y frecuencia de cambios que se realizan en el currículo a partir de experiencias y conocimientos generados en proyectos sociales o de desarrollo con enfoque de RSU	IE
Implementación de metodologías: Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales (o Aprendizaje Servicio) o similares	Práctica docentes de la metodología aprendizaje servicio o similares en los programas (implementación de cursos, creación de proyectos y capacitación docente)	IE
	Número de capacitaciones en metodologías de aprendizaje servicio y otras similares.	IP
	Número de cursos dictados según metodología de aprendizaje servicio y otras similares, en cada Facultad	IP
	Cantidades de Comunidades de Aprendizaje implementadas y activas (actividad académica y de investigación en cada semestre) en cada Facultad	II
Vínculo con la sociedad	Número de alumnos y docentes que participan de actividades, programas y/o proyectos curriculares con enfoque RSU (por semestre)	II
	Número de alumnos y docentes que participan de actividades, programas y/o proyectos extracurriculares con enfoque RSU (por semestre).	II
	Porcentaje de estudiantes, docentes por especialidad que participan o han participado de actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU durante su formación universitaria (Formales que pertenecen a alguna instancia de la universidad). Incluye personal administrativo.	IE
	Porcentaje de estudiantes y docentes por especialidad que participan o han participado de actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con diferentes instancias a la de su origen. Incluye personal administrativo.	IE
	Número de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio	IP
	Porcentaje de egresados que participan o han participado de actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU, desde sus realidades con su institución u otro.	IE
	Porcentaje de estudiantes que siguen cursos en especialidades distintas a su especialidad de origen.	IE

Interdisciplinaria	Porcentaje de estudiantes que han trabajado activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con alumnos de otras especialidades.	II
A nivel de Postgrado	Número de Maestrías con contenidos temáticos de RSU	IP
	Número de Doctorados con contenidos temáticos de RSU	IP

## DIMENSIÓN 2: INVESTIGACIÓN

COMPONENTES	INDICADORES	TIPO IND.
Líneas de investigación orientadas a RSU, desarrollo social y ambiental	Existencia de líneas de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental	IP
	Número de investigaciones en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental (por año)	IP
A nivel de programas	Número de proyectos de investigación con enfoque de RSU que se desarrollan en los programas académicos (por año).	IE
	Porcentaje reconocido en la promoción de docentes e investigadores por realizar investigaciones socialmente pertinentes (por año)	IE
A nivel de instancias encargadas de Investigación de la institución, centros u otros.	Número de proyectos de investigación con enfoque de RSU que se desarrollan en los Centros e Institutos u otros. Número de revistas con participación internacional que tiene la universidad. Número de proyectos de investigación con enfoque de RSU que se desarrollan a partir del auspicio o promoción de instancias propias encargadas de investigación.	II
Fondo editorial	Número de publicaciones con enfoque RSU	IE
Tesis	Número de tesis de pregrado con enfoque RSU	IE
	Número de tesis de postgrado con enfoque RSU	IE
Interdisciplinaria	Número de proyectos de investigación con participación de dos o más investigadores provenientes de distintas especialidades.	IE
	Número de programas de capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores.	IE
Interinstitucionalidad	Número de proyectos de investigación que incorporan actores no universitarios en su desarrollo (Estado, sociedad civil, otras universidades, asociaciones científicas, empresa, etc).	IE
	Número de alianzas y sinergias que la universidad ha establecido con actores externos para la elaboración de políticas y líneas de investigación en torno a requerimientos sociales	II
Transferencia de conocimientos	Número de eventos (foro, seminario, simposios, coloquios, etc), que los Departamentos Académicos y los Centros e Institutos u otras instancias de la universidad promueven para la discusión de la pertinencia de sus investigaciones y proyectos dentro de la universidad	IP
	Número de eventos (foro, seminario, simposios, coloquios, etc), que los Departamentos Académicos y los Centros e Institutos u otras instancias de la universidad promueven para la discusión de la pertinencia de sus investigaciones y proyectos dentro de la universidad con acceso del público y con actores claves de la sociedad	II

**DIMENSION 3: GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

COMPONENTES	INDICADORES	TIPO IND.
Buen gobierno	Existencia de un código de ética institucional	II
	Existencia de un Comité de Ética y Transparencia Institucional	II
	Existencia de equipos líderes en RSU	IE
	Porcentaje de mujeres en puestos directivos	IE
	Porcentaje de personal con discapacidad en puestos diversos.	IE
	Existencia de políticas y orientaciones estratégicas en RSU	IE
	Porcentaje de recursos que la universidad invierte en el desarrollo o fomento de programas o proyectos de desarrollo humano sostenible	IE
Clima organizacional	Existencia y periodicidad de procedimientos de evaluación del clima organizacional y su satisfacción a nivel de estudiantes, docentes y trabajadores.	IE
	Modificaciones institucionales que se han incorporado a partir de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional.	IE
Trabajo decente y digno	Políticas de remuneración, incentivos, estímulos, prestación y de carrera.	IE
	Políticas de cuidados con la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	IE
	Adecuación de la gestión universitaria a las exigencias de los estándares RS laborales y medioambientales	II
	Conducta frente a los despidos, jubilación. y otros movimientos de personal.	IE
	Porcentaje de promociones a docentes por cada nivel (principal, asociado, contratado, tiempo parcial, etc.) y personal administrativo.	IE
Desarrollo del capital humano/talento humano	Existencia de programas y procedimientos adecuados de inducción, capacitación, estímulo y evaluación del desempeño para directivos, docentes y personal administrativo.	IE
	Porcentaje de directivos, docentes y personal administrativo que han participado en los programas de inducción y capacitación	IE
	Porcentaje del presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje del presupuesto total)	IE
	Porcentaje del presupuesto total que la universidad destina para el desarrollo personal y/o profesional (capacitación y cursos de postgrados, pasantías, etc.) para sus docentes y administrativos.	IE
	Porcentaje del presupuesto total que la universidad destina para el desarrollo personal y/o profesional (capacitación, movilizaciones, pasantías, etc.) para sus estudiantes	IE

Relación con proveedores	% Existencia de criterios de selección de proveedores congruentes con la perspectiva de la provisión socialmente responsable	IE
	Porcentaje de proveedores seleccionados de acuerdos a estos criterios.	IP
	Capacitación a los proveedores de los criterios de responsabilidad que la universidad exigen en los servicios o productos que adquiere.	IE
Inclusión social e igualdad de oportunidades	% de estudiantes que reciben becas totales o parciales.	IP
	% de miembros de la comunidad universitaria con alguna discapacidad discriminada por sectores (estudiantes, docentes, administrativos, directivos y personal de servicios)	IP
	% de edificios e infraestructura accesibles para personas con discapacidad.	IE
	% de estudiantes con alguna discapacidad que culminan la carrera.	IE
	% de docentes mujeres por niveles en la jerarquía docente (principal, asociado, auxiliar contratado a tiempo completo, tiempo parcial, etc.) personal administrativo.	IE
Manejo de recursos ambientales	Cálculo de la Huella Ecológica Universitaria	IE
	Cantidad de proyectos, eventos, actividades, por programas relacionados a buenas prácticas. Política general de buenas prácticas ambientales en la universidad.	IE
	Existencia de un plan integral de gestión ambiental de la universidad, que incluya: a) Plan de Eficiencia Energética de los edificios. b) Gestión integral de residuos. c) Gestión integral del agua.	IE
	% del presupuesto universitario destinado a acciones de protección del medio ambiente o al plan integral de gestión ambiental.	IE
	Existencia de sistema de control de las acciones ambientales planificadas.	IE
Comunicación ambiental y visibilidad	Número de campañas de sensibilización ambiental (ejm. ahorro de energía, materiales y agua).	IP
	% de premios o retribuciones por buenas prácticas ambientales o proyectos de gestión ambiental.	IP
	Porcentaje de alumnos, docentes, administrativos que (1) conocen el Sistema de Gestión y Educación Ambiental, (2) saben qué comportamientos ecológicos adoptar (3) adoptan prácticas ecoeficientes (encuesta y mediciones de eficiencia).	IE
	Número de vistas y suscripciones en el portal para con las actividades o programas de la universidad en temas ambientales.	IE
	Porcentaje de uso de la plataforma universitaria a nivel de docentes, estudiantes, administrativos en temas ambientales.	IE

**DIMENSIÓN 4: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD (SOCIAL)**

COMPONENTES	INDICADORES	TIPO IND.
Proyectos y programas	Número de proyectos y programas en temas de desarrollo humano sostenible al interior de la Universidad.	IE
	Número de comunidades y/o círculos de aprendizaje.	IP
	Número de proyectos que articulan unidades de la universidad y con otras organizaciones externas	II
	Número de proyectos de RSU replicadas.	II
	Porcentaje de recursos que la universidad invierte en el desarrollo o fomento de programas o proyectos de desarrollo humano, ambientales sostenibles.	IE
	Número de emprendimientos comunitarios/sociales e innovación social	IP
Trabajo participativo con actores externos	Número de actores claves para el desarrollo social con los que la universidad trabaja.	II
	Número de proyectos con enfoque de RSU que se desarrollan en conjunto con actores claves para el desarrollo social.	II
	Número de foros, congresos, seminarios, etc., que tratan temas relacionados a la RS organizados con actores claves para el desarrollo social.	IE
	Número de convenios cumplidos con estos actores claves para el desarrollo social.	IP
	Número de foros, mesas de trabajo, o comités en los que la universidad participa para trabajar en torno a temas de responsabilidad social.	IP
	Número de redes que conforma o de las cuales forma parte la universidad en temas vinculados al desarrollo humano sostenible	IP
	Porcentaje de egresados trabajando o con un centro de trabajo,	
	Porcentaje de egresados con estudios de post grado	
	Porcentaje de egresados que contribuyeron con su universidad	
Voluntariado	Número de programas de voluntariado	IP
	Número de docente, estudiantes y administrativos que participan en programas de voluntariado	IE



**DIMENSIÓN 5: INTERNACIONALIZACIÓN**

Trabajo de enfoque social en redes internacionales	Número de universidades con las que se tiene cooperación específica para el desarrollo de proyectos con enfoque social.	II
	Número de acreditaciones y certificaciones internacionales.	
	Número de acuerdos formales internacionales establecidos con asociaciones, alianzas, consorcios internacionales universitarios.	IP
	Número de proyectos de innovación social en conjunto con empresas y ONG's internacionales.	IP
	Número de entrevistas internacionales dadas por los investigadores (as) a periódicos, radio, televisión y revistas.	IP
	Número de proyectos comunitarios, con enfoque internacional, desarrollados en asociación con grupos de la sociedad civil o con empresas del sector privado.	II
Movilidad académica internacional para el fomento de la RSU	Número de estudiantes que han participado en intercambios internacionales y han contado con el apoyo de su universidad de origen.	IE
	Número de estudiantes extranjeros que atrae la universidad, por año.	IE
	Número de programas de becas ofrecidas a estudiantes extranjeros y nacionales durante el último año.	IE
	Número de estudiantes que han recibido becas de organizaciones u organismos internacionales (p.ej. la OEA)	IP
	Número de personal docente e investigador de la universidad que ha participado en intercambios internacionales.	IP
	Número de personal docente e investigador extranjero que atrae la universidad para participar en proyectos con enfoque social.	IE
	Número de personal docente e investigador extranjero que ha visitado la universidad para participar en actividades de innovación social.	IE

Basado y adaptado de: Vallaey, 2008; Red Responsabilidad Social Universitaria (RSU) América Latina- AUSJAL

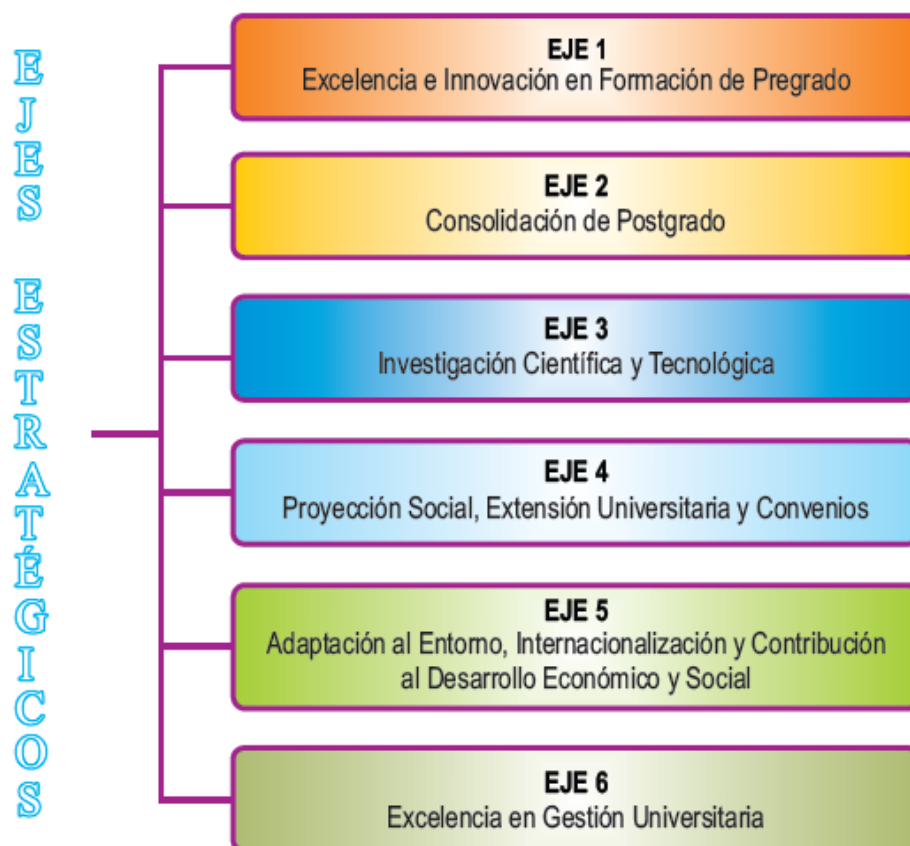


**Anexo 8.** Normas de RSU en la Universidad Nacional del Altiplano Puno

**A. Plan estratégico institucional 2010 – 2015 - Universidad Nacional del Altiplano Puno**

En el capítulo IV: Lineamientos estratégicos de la Institución

**EJES ESTRATÉGICOS**



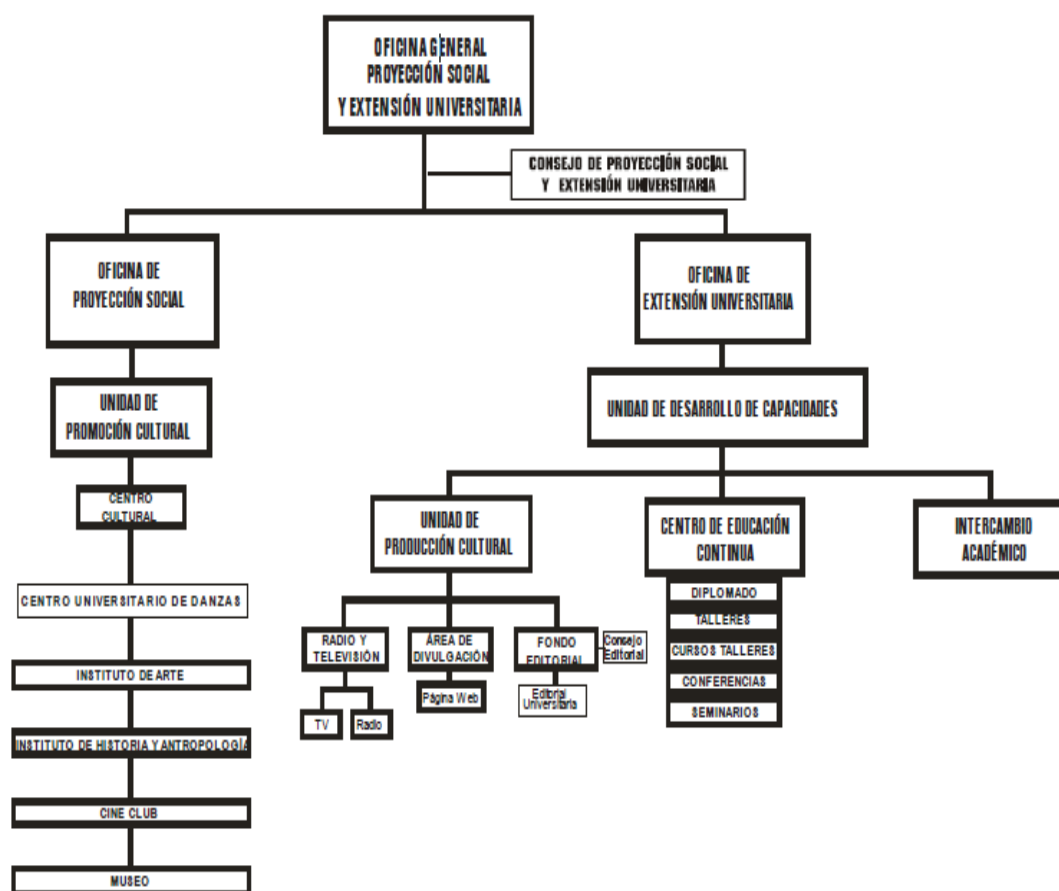
Objetivo general 1: Fortalecer los programas académicos de proyección social y extensión universitaria para transferir conocimientos científicos, tecnológicos y culturales hacia la comunidad regional, nacional e internacional.

Objetivo general 2: Fortalecer y difundir los convenios firmados por la Universidad con instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales, públicas y privadas, buscando beneficios mutuos, realizando seguimiento y evaluación.

**B. Reglamento de proyección social y extensión universitaria una-Puno**

En su capítulo II ; De la estructura orgánica

**ARTÍCULO 31.** La Proyección Social y la Extensión Universitaria se realizan a través de las Facultades, Escuelas Profesionales y la Dirección Universitaria de Extensión Cultural, Proyección Social y Responsabilidad Social, estableciendo relaciones entre ellas, que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y el desarrollo de la comunidad regional y nacional, a través de la siguiente estructura orgánica:



Nota: Del reglamento propuesta (No aprobado). Estructura orgánica de la dirección universitaria de extensión cultural, proyección social y responsabilidad social (DUEPRES).