



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
PROPUESTA CONCEPTUAL Y MEDICIÓN EN EL
ÁMBITO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
LIMA - PERÚ**

PRESENTADO POR

HILDA ZORAIDA BACA NEGLIA

DIRIGIDA POR LOS PROFESORES

:

DR. JULIO GARCÍA DEL JUNCO

DR. FRANCISCO JAVIER RONDÁN CATALUÑA

SEVILLA

2015

CONTENIDO

Índice de Tablas.....	5
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
Objetivos de la investigación.....	10
Importancia y justificación.....	12
Estructura de la tesis.....	15
CAPÍTULO I.....	17
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
1.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	17
1.1.1. Concepto.....	17
1.1.2. Desarrollo histórico.....	22
1.2. MODELOS TEÓRICOS SOBRE RSE.....	28
1.2.1. Teoría instrumental.....	29
1.2.2. Teoría política.....	31
1.2.3. Teoría integrativa.....	31
1.2.4. Teoría ética.....	32
1.3. DIMENSIONES DE LA RSE.....	34
1.4. GESTIÓN E INSTRUMENTOS DE RSE.....	38
1.4.1. Los Códigos de Conducta.....	41
1.4.2. Normas de gestión.....	43
1.4.3. Informes de RSE.....	46
1.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LATINOAMÉRICA.....	51
CAPÍTULO II.....	53
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL E INDICADORES DE MEDICIÓN.....	53
2.1. LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	54
2.1.1. Perspectiva histórica y función de la universidad.....	57
2.1.2. La universidad como organización.....	60
2.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	69
2.2.1. La responsabilidad social como misión.....	70
2.2.2. Iniciativas internacionales de RSU.....	73
2.2.3. Delimitación conceptual de la RSU.....	81
2.2.3.1. RSU y Extensión o Proyección Universitaria.....	92
2.2.3.2. RSU y Tercera Misión Universitaria.....	94
2.2.3.3. RSU y Universidad Sostenible.....	97
2.2.3.3.1. Aplicación de la Sostenibilidad en la Universidad.....	99

2.2.3.3.2. Actividades de Universidad Sostenible.....	102
2.2.3.3.3. Informes de Sostenibilidad.....	103
2.2.3.3.4. Gestión de la Universidad Sostenible.....	107
2.2.4. Iniciativas universitarias de RSU.....	110
2.2.5. Dimensiones de la RSU.....	111
2.2.6. Medición de la RSU.....	120
2.2.6.1. Indicadores de la RSU.....	123
2.2.7. Experiencias sobre gestión de RSU.....	134
2.2.8. Experiencias de medición de la RSU.....	142
2.2.8.1. Encuestas de percepción.....	142
2.2.8.2. Resultados de docencia en RS.....	144
2.2.8.3. Comparación del desempeño de la RSU.....	146
2.2.8.4. Memorias de RSU.....	147
CAPÍTULO III.....	150
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN EL PERÚ: CONTEXTO..	150
3.1. El sistema universitario en el Perú.....	150
3.2. Normas legales de la Universidad Peruana.....	152
3.2.1. La RSU en la nueva Ley 30220.....	157
3.3. Contexto general de las universidades privadas.....	157
3.4. Iniciativas de RSU en las universidades privadas peruanas.....	159
3.5. Hipótesis.....	163
CAPÍTULO IV.....	165
APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR RSU EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA PERUANA.....	165
4.1. METODOLOGÍA.....	165
4.1.1. Diseño.....	165
4.1.2. Muestra.....	167
4.1.3. Instrumentos.....	168
4.1.3.1. Fiabilidad.....	172
4.1.3.2. Validez.....	175
4.1.3.2.1. Análisis factorial a partir de los ítems.....	175
4.1.3.2.2. Análisis factorial a partir de las subdimensiones.....	178
4.1.3.2.3. Análisis confirmatorio de componentes principales.....	179
4.1.4. Contraste de hipótesis 1.....	182
4.2. RESULTADOS.....	183
4.2.1. Estudio cualitativo.....	184
4.2.2. Estudio cuantitativo.....	187
Impacto de las actividades de RSU en los Stakeholders internos.....	187
4.2.3. Contraste de hipótesis 2.....	192
4.2.4. Contraste de hipótesis 3.....	195
CAPÍTULO V.....	200
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	200
5.1. Sobre el estado del arte de la RSE.....	200
5.2. Sobre el estado del arte de la RSU.....	206
5.3. Sobre el diseño de los instrumentos para evaluar la RSU.....	208

5.4. Sobre los resultados de la RSU en la universidad privada	214
5.5. Limitaciones y futuras investigaciones	217
REFERENCIAS	218
Anexo 1. Cuestionario Construye País (Chile) para evaluar RSU	242
Anexo 2. Cuestionario Vallaey's (Perú) para evaluar RSU	248
Anexo 3. Lista de Chequeo HBaca para evaluar RSU.....	260
Anexo 4. Escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo.....	265
Anexo 5. Equivalencia de ítems en las escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo	274
Anexo 6. Evaluación de la información obtenida con la lista de chequeo HBaca de las dimensiones de RSU para la universidad evaluada	276
Anexo 7. Porcentajes de respuesta a los ítems en las escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo (agrupados)	285

Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptos de responsabilidad social agrupados por enfoques	20
Tabla 2. Teorías de la responsabilidad social empresarial y enfoques relacionados.....	33
Tabla 3. Dimensiones de la responsabilidad social	35
Tabla 4. Herramientas y métodos provenientes de la gestión de la calidad y la ética de los negocios.....	40
Tabla 5. Principios y Códigos de conducta de RSE	42
Tabla 6. Normas de RSE.....	43
Tabla 7. Informes de RSE	46
Tabla 8. Contenidos a los que hacen referencias las herramientas de RSE	49
Tabla 9. Iniciativas de RSU.....	75
Tabla 10. Conceptos de responsabilidad social universitaria.....	82
Tabla 11. Actividades relacionadas a la sostenibilidad universitaria	102
Tabla 12. Herramientas de evaluación de la Sostenibilidad Universitaria.....	104
Tabla 13. Actividades de sostenibilidad universitaria de acuerdo a sus dimensiones.....	109
Tabla 14. Iniciativas de RSU en Universidades de Asia.....	110
Tabla 15. Dimensiones de la RSU	116
Tabla 16. Dimensiones y subdimensiones de la RSU derivados de la tabla anterior	118
Tabla 17. Resumen de Enfoques de medición de la RSU en el Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Asia	121
Tabla 18. Dimensiones y sub-dimensiones de la RSU y los instrumentos o fuentes de responsabilidad social que permiten su evaluación	124
Tabla 19. Indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria, según dimensiones y subdimensiones.....	125
Tabla 20. Subdimensiones de la RSU luego del análisis de indicadores.....	130
Tabla 21. Propuesta de indicadores proyecto universidades responsables	148
Tabla 22. Universidades Privadas Institucionalizadas en el Perú 2015.....	151
Tabla 23. Paralelo entre la Ley Universitaria N° 30220 y el Decreto Legislativo N° 882 en Perú	155
Tabla 24. Asignaturas de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional en ULADECH	162
Tabla 25. Muestra de alumnos matriculados en la Universidad de San Martín de Porres (2014).....	167
Tabla 26. Dimensiones, subdimensiones y número de ítems incluidos en la lista de chequeo para evaluar RSU	169
Tabla 27. Indicadores de la RSU, según dimensiones y subdimensiones, seleccionados para el cuestionario.....	170
Tabla 28. Fiabilidad por consistencia interna de las escalas de RSU, según destinatario .	173
Tabla 29. Matriz de estructura de los ítems de la escala de RSU.....	176
Tabla 30. Matriz de correlaciones de los componentes	177
Tabla 31. Matriz estructura de las subdimensiones de la escala de RSU	178
Tabla 32. Cargas factoriales de las subdimensiones de RSU, utilizando el método PLS..	180
Tabla 33. Matriz de validez discriminante y convergente usando PLS de las dimensiones de RSU	181
Tabla 34. Impacto de las actividades de RSU en los stakeholders internos, según la frecuencia con la que interactúan con ellas	187
Tabla 35. Coincidencias entre los valores críticos de los indicadores de las dimensiones de RSU, según instrumento de evaluación	194

Tabla 36. Comparaciones múltiples entre medias de las dimensiones de RSU según facultades (Medidas post-hoc usando HSD de Tukey).....	196
Tabla 37. Comparaciones múltiples entre medias de las dimensiones de RSU según stakeholder internos (Medidas post-hoc usando HSD de Tukey)	197
Tabla 38. Correlaciones entre las dimensiones de RSU y la edad y años de contacto con la universidad	198

Índice de Figuras

Figura 1. Contenidos a los que hacen referencias las herramientas de RSE.....	48
Figura 2. Definición constitutiva de la Responsabilidad Social en las Universidades.....	90
Figura 3. Relación de la Responsabilidad Social Universitaria y Universidad Sostenible ..	99
Figura 4. Modelo de Universidad Sostenible propuesto	108
Figura 5. La reforma RSU en la universidad.....	112
Figura 6. Ciclo de evolución de la Responsabilidad Social Universitaria	132
Figura 7. Dimensiones para desarrollar y gestionar la responsabilidad social universitaria	137
Figura 8. Mapa de proceso para la planeación de la extensión y proyección social	138
Figura 9. Sistema de extensión y proyección social	139
Figura 10. Mapa conceptual del Sistema de Autoevaluación y gestión de la RSU.....	140
Figura 11. Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU.....	141
Figura 12. Conducta estudiantil (promedio de porcentajes) hacia la investigación y desarrollo local, en las universidades privadas peruanas (n=65).....	158
Figura 13. Conducta docente (promedio de porcentajes) hacia la investigación en las universidades privadas peruanas (n=65)	159
Figura 14. Porcentaje de indicadores de RSU según su nivel de cumplimiento	185
Figura 15. Porcentaje de indicadores de las dimensiones de RSU según su nivel de cumplimiento	186
Figura 16. Frecuencia de indicadores en la dimensión de extensión de RSU.....	188
Figura 17. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Investigación de RSU.....	189
Figura 18. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Docencia de RSU.....	190
Figura 19. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Gestión Organizacional de RSU	191
Figura 20. Frecuencia de ítems en la dimensión de Gestión Ambiental de RSU.....	191
Figura 21. Relación entre el porcentaje de cumplimiento de indicadores de RSU (lista de chequeo) con el impacto de RSU en los stakeholders internos (cuestionario).....	193
Figura 22. Comparación de promedios en las dimensiones de RSU según facultades	196
Figura 23. Comparación de medias en las dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria según stakeholder interno.....	197

RESUMEN

Mediante un método biblio-integrativo, métrico y descriptivo, se determina el estado del arte de la responsabilidad social en las organizaciones, para luego delimitar conceptual y teóricamente la responsabilidad social universitaria y proponer un método sistémico para evaluarla. Definido el modelo conceptual, se diseñan dos instrumentos para analizar la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y el nivel de percepción de los Stakeholders internos, tomando como caso una de las más importantes universidades privadas del Perú.

Sobre la base de la teoría de los impactos de la RSU y la sostenibilidad ambiental, se diseña un modelo de RSU de cinco dimensiones: Gestión organizativa, Gestión ambiental, Docencia, Investigación y Extensión; y 17 subdimensiones: Relación con actores sociales, Accesibilidad social de la universidad, Educación para el desarrollo, Producción y pertinencia social del conocimiento, Interdisciplinariedad, Democratización del conocimiento, Vinculación entre investigación y formación, Vigilancia ética de la ciencia, Promoción de la iniciativa y la crítica, Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad, Educación ambiental, Equidad remunerativa, Principios éticos, Comunicación interna responsable, Capacitación del personal, Marketing Responsable y Gestión medio ambiental.

Se diseña una lista de chequeo de 90 ítems y un cuestionario estructurado de 39 ítems, ambos equivalentes para evaluar la RSU. En una muestra representativa de 1,500 stakeholders internos (estudiantes, profesores y administrativos) se analiza la fiabilidad y validez del cuestionario, encontrando valores de consistencia interna superiores a 0.80 por cada dimensión, así como una estructura factorial acorde a la teoría ($SRMR=0.055$), donde las cargas factoriales de cada subdimensión es superiores al 0.8 y la Varianza explicada promedio (AVE) es superior al 64% en todas las dimensiones, demostrando validez convergente y discriminante. Se ha encontrado que ambos instrumentos obtienen resultados semejantes (75% de varianza común) y que son de fácil aplicación.

Palabras claves: Responsabilidad Social Universitaria, impactos, stakeholders, investigación, gestión, extensión, instrumentos, Perú.

INTRODUCCIÓN

A pesar que la responsabilidad social es actualmente un tema muy popular y conocido, las investigaciones empíricas aún están en progreso. De un estudio meta-analítico realizado por Neglia; Robina; Palacios & García (2013), solamente se ha encontrado 118 artículos de investigación empírica, publicados en revistas internacionales, sobre el tema de responsabilidad social. Por otro lado, sumado al número reducido de las investigaciones con fuentes primarias empíricas, el análisis individual y meta-analítico demuestra que los artículos empíricos son principalmente descriptivos o exploratorios. Así, aunque los artículos de revisión y de opinión son abundantes, no aportan información significativa pues no está verificada por la evidencia empírica. De lo dicho, la información sobre responsabilidad social tiene más utilidad legal y política que académica.

En efecto, debido a que el tema de responsabilidad social ha surgido de los ámbitos político y legal, como un medio de regulación empresarial, no es de extrañar que las investigaciones académicas se estén preocupando por su delimitación y caracterización rigurosa. Así, el tema de responsabilidad social aún conserva un fuerte matiz político; siendo esta la principal causa que le impide alcanzar un alto grado de elaboración científica, y un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

Otro resultado significativo, en el meta-análisis teórico mencionado, demuestra que los estudios empíricos sobre responsabilidad social en el ámbito educativo se han quintuplicado en la última década. Al respecto, son las universidades el principal foco de interés de tales estudios, demostrando con ello un campo fructífero de investigación (Ej. Gordon & Gelardi, 2005; De la Cuesta & Sánchez, 2011; Cariaga-Lo, Crandall, Conner, Georgesen, & Greek, 1997; Johnson & Bozeman, 1998).

Al ser un tema reciente, el estudio de la responsabilidad social en las universidades es aún limitado y de carácter descriptivo, centrándose –principalmente- en las percepciones parciales de los estudiantes, docentes o autoridades (Ej. Cariaga-Lo, Crandall, Conner, Georgesen & Greek, 1997; Johnson & Bozeman, 1998; Montgomery & Ramus, 2003); o

en algunos aspectos curriculares (Ej. Gordon, & Gelardi, 2005; Matten & Moon, 2004). Sin embargo, existe muy poco sobre sistemas de gestión o de aplicación y evaluación de modelos de responsabilidad social (Ej. Vallaeys, 2008), o -en el ámbito teórico- un sistema conceptual definitorio y metodologías de medición y evaluación (Ej. Vallaeys, 2008, 2014).

Al respecto, surgen una serie de hipótesis de interés del campo de la administración y del ámbito educativo superior y que pueden ser objeto de estudio científico, entre ellas: ¿Qué enfoque teórico de responsabilidad social en la empresa es el más idóneo, en términos de validez, para ser aplicado en el ámbito universitario?, ¿Cuál es la delimitación teórica de la responsabilidad social universitaria?, ¿Qué aspectos de la administración universitaria pueden ser objeto de responsabilidad social y cuál sería el mejor método de gestionarla?, ¿Cuáles son las concepciones de responsabilidad social universitaria en el imaginario social de los agentes involucrados y cómo afecta su compromiso y satisfacción con la universidad?, ¿Cuál sería el impacto de la educación universitaria con un enfoque de responsabilidad social en los agentes internos y en la comunidad?, ¿Qué indicadores e instrumentos de medición pueden ser planteados para monitorear y evaluar el impacto de los programas de responsabilidad social en las universidades?

Estas preguntas, aún dentro del contexto político-social, son de particular interés para la administración educativa moderna; y las autoridades universitarias que ya están sensibilizados en la materia, requieren de material teórico-metodológico especializado que les sirva de guía para implantar un sistema de gestión de responsabilidad social al área específica de sus facultades. De lo dicho, en la presente investigación se propone analizar el estado del arte sobre la responsabilidad social universitaria, desarrollando un modelo teórico-metodológico integrador de la responsabilidad social aplicado a las universidades. Para ello, se utilizará una aproximación sistémica enmarcada dentro de una propuesta conceptual y de medición, siendo una universidad privada de Lima el contexto de investigación.

Objetivos de la investigación

En este sentido, los objetivos de la presente investigación son:

1. Determinar el estado del arte de la responsabilidad social en las organizaciones.

Las investigaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son dispersas y tienen diferentes modelos y teorías. Se han hecho importantes aproximaciones y se ha llegado a acuerdo conceptuales significativos. Mucho se ha producido sobre RSE, acuerdos internacionales, declaraciones mundiales, organismos promotores, instrumentos generales de evaluación, así como un importante cuerpo de bibliografía académica; sin embargo, la integración coherente de toda esa información aún sigue escasa. En ese sentido, realizar un balance teórico es fundamental, sobre todo para determinar si los principios y criterios de la RSE pueden aplicarse también a las organizaciones de capital social como las universidades.

2. Delimitar conceptual y teóricamente la responsabilidad social universitaria y proponer un método sistémico para evaluarla.

La responsabilidad social universitaria (RSU) es un tema que no tiene más de una década de investigación como tal. En América Latina se ha producido importantes aportes y experiencias provenientes de la proyección/extensión universitaria, que se está expandiendo rápidamente, pero de forma desintegrada (en redes organizacionales) y sin una teoría unificada. En los países desarrollados, la RSU se enfoca dentro del marco de la sostenibilidad y de la tercera misión universitaria, enfocada más en el desarrollo. Se han creado indicadores e instrumentos para medir la RSU, pero los reportes de fiabilidad y validez brillan por su ausencia. En Iberoamérica, especialmente en España, la RSU se está integrando activamente dentro del sistema universitario, con importantes similitudes a los aportes latinoamericanos. Por todo lo dicho, la literatura sobre RSU está creciendo significativamente, pero su procedencia dispersa (principalmente documentos institucionales más que artículos científicos) dificulta la discusión académica, por lo que se requiere un análisis conceptual y teórico integrador.

3. Diseñar instrumentos para analizar la gestión que la Universidad de San Martín de Porres realiza en torno a la responsabilidad social universitaria (RSU) y el nivel de percepción de sus Stakeholders internos.

En la actualidad, las facultades de la Universidad de San Martín de Porres, realizan actividades de proyección comunitarias (Ej. capacitación de formación de empresas a personas de escasos recursos; campañas de salud pública; campaña integral de salud;

campañas de salud dental y otros). Además de importantes acciones de gestión ambiental e iniciativas de investigación. Utilizando el modelo teórico y los indicadores de RSU, se diseñará dos instrumentos complementarios (lista de chequeo y cuestionario) para analizar la gestión que viene realizando la universidad y cómo puede implementar mejoras. Estos instrumentos serán evaluados en términos de fiabilidad, validez y capacidad diagnóstica.

Importancia y justificación

En el contexto mundial, la responsabilidad social ha ido ganando presencia y actualidad. La responsabilidad social se ha posicionado en el marco de las instituciones políticas internacionales, donde se han producido importantes iniciativas, como la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea (2001) “*Promoviendo un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa*”, que pretende sentar las bases para el establecimiento de unas directrices y una política común europea sobre esta cuestión.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad organizacional hacia el conjunto de la sociedad. Responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral (económica y social) según la cual la organización, en el ejercicio de su función, es consciente de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno; adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Sin embargo, todo este desarrollo se ha limitado solo a la esfera legal o política, por cuanto allí tuvo su origen el concepto. No obstante, en el ámbito académico el desarrollo científico del tema es aún muy limitado.

Como ocurre con otros conceptos y categorías del ámbito jurídico-político, la responsabilidad tiene múltiples significados y se aplica a situaciones diferentes en el campo del derecho, la medicina, la educación, la administración, la política, la tecnología, la empresa, la religión, entre otras. El término “responsabilidad” y sus derivados: “responsable”, “irresponsable” y “responsabilizar” son frecuentes en el lenguaje usual. Sin embargo, esta frecuencia es, justamente, la razón por la cual el concepto de responsabilidad sea polisémico y se aplique en situaciones muy diferentes.

El concepto de la Responsabilidad Social (RS) ha sido poco definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Si bien, no existe una única definición de RS, por lo general, estas convergen en los siguientes aspectos: compromiso de las empresas, conducta ética, decisión voluntaria, contribución al desarrollo sostenible, relación con los públicos de interés y desempeño ambiental; sin embargo, todos estos aspectos no están integrados en un modelo teórico que posibilite el desarrollo metodológico necesario para gestionarla o medirla.

Los estudios que intentan demostrar la relación entre responsabilidad social y desarrollo organizacional aún son incipientes y están limitados por la carencia teórica-conceptual. Estudios bibliométricos al respecto muestran indicios de tal relación, pero no se ha analizado aún el nivel de fiabilidad y precisión de los resultados. Tampoco existen suficientes estudios que sometan a prueba los postulados y planteamientos teóricos de la responsabilidad social, aunque el estudio bibliointegrativo De Bakker, Groenewegen & Den Hond (2005) muestran que esa es la tendencia internacional.

Por otro lado, en el ámbito de la educación superior, existe una tendencia creciente hacia el interés e investigación en esta área, aunque, por la novedad, aún se limitan a aspectos descriptivos, curriculares y de opinión (Martí, Martí-Vilar & Almerich, 2013, 2014; Cariaga-Lo, Crandall, Conner, Georgesen & Greek, 1997; Johnson & Bozeman, 1998; Montgomery & Ramus, 2003; Gordon, & Gelardi, 2005; Matten & Moon, 2004). Muy poco se ha investigado sobre la dimensión teórica y sistémica de la responsabilidad social universitaria, peor aún, no se ha desarrollado modelos de gestión que sirvan de guía aplicativa para las autoridades administrativas o, en el ámbito de la supervisión y monitoreo, no se han propuesto metodologías de medición y evaluación.

Además, aún no está claro cómo aproximarse al concepto de RSU, si desde una visión extensionista del concepto o desde una visión antagónica. Algunos autores (Ej. Dias, 2008; Dupas, 2005; Vallaeys, De La Cruz & Sasia, 2009) sostienen que es peligroso aproximar la RSU desde un enfoque de RSE, pues esa responsabilidad queda sometida al criterio de la utilidad y es una medida ajena a los objetivos de la universidad. Por otro lado, Vallaeys (2006, 2008) sostiene que los principios de la RSE pueden aplicarse a la RSU, solo

delimitando las actividades de la misión y ámbitos propios de las universidades. Aunque la universidad no puede ser considerada una organización empresarial o mercantil, no se puede negar también que durante las últimas décadas, las universidades están siendo empujadas a competir en uno de los mercados más dinámicos del siglo XXI, más dinámicos incluso que los del automóvil y cuyas inversiones superan los dos mil millones de dólares (De Sousa, 2005). En América Latina, y especialmente en Perú, la educación superior de capitales privados ha aumentado significativamente, y en este contexto competitivo, parece abocada a la empresariedad tanto de sus procesos de gestión como de su perfil mismo de su actividad docente e investigadora.

De lo dicho, en la presente investigación se pretende delimitar conceptual y teóricamente a la responsabilidad social universitaria; identificando –en primer lugar- el nivel de investigación científica sobre el tema y determinando las bases teóricas y conceptuales de responsabilidad social de las organizaciones que pueden ser aplicadas en las universidades. Así, posteriormente, se podrá identificar los aspectos de la administración universitaria que pueden ser objeto de responsabilidad social y, proponer un método sistémico para gestionarla. Además, se propondrán y desarrollarán los indicadores e instrumentos de medición más idóneos para monitorear y evaluar la responsabilidad social universitaria. Este modelo sistémico de gestión, así como su modelo de evaluación respectivo, pretende ser una referencia para la implementación de la responsabilidad social en las universidades privadas, en aquellas que aún no lo han hecho o en aquellas que tienen algunas acciones de responsabilidad social pero que no están enmarcadas dentro de un sistema de gestión.

Finalmente, para sentar una línea base en el ámbito nacional, se identificarán las acciones y estrategias de responsabilidad social que realiza una de las universidades privadas más importante de Lima-Perú, la Universidad de San Martín de Porres, utilizando para ello el modelo teórico-metodológico propuesto. Estos resultados serán significativos por cuanto representan información descriptiva de diagnóstico, sobre el nivel de responsabilidad social en el que se encuentran y sobre las concepciones que poseen sus agentes implicados con relación a ella.

Estructura de la tesis

Para cumplir con los objetivos propuestos, la tesis se ha estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el balance teórico de la Responsabilidad Social en las Organizaciones. En este capítulo se determina las bases teóricas y conceptuales de responsabilidad social en las organizaciones. En primer lugar, se revisa su desarrollo histórico y conceptual. Luego se analizan los modelos teóricos vigentes, tanto desde la perspectiva ética, instrumental, política e integrativa. En tercer lugar, dado que la RSE es un concepto complejo, se analizan sus dimensiones. En cuarto lugar, se presenta los principales instrumentos desarrollados para promover, gestionar y reportar la responsabilidad social en las organizaciones. En quinto punto, se analiza el desarrollo de la RSE en América Latina, concluyendo con un balance del estado general del arte sobre el tema.

En el segundo capítulo, se desarrolla un análisis pormenorizado de la universidad dentro del contexto de la responsabilidad. En este capítulo se identifica los aspectos de la administración universitaria que pueden ser objeto de responsabilidad social y se revisan los aportes para gestionarla, se identifica y analiza el nivel de investigación empírica y desarrollo científico del estudio de la responsabilidad social universitaria y se delimita conceptual y teóricamente la responsabilidad social universitaria, proponiendo y desarrollando los indicadores e instrumentos de medición para monitorear y evaluar el impacto de la RSU.

En el tercer capítulo, se describe de forma panorámica, la responsabilidad social que realizan las universidades privadas peruanas más importantes. En este caso se usan los datos provenientes del Censo Universitario 2010, así como data proveniente de observación, entrevistas y revisión documental. En este capítulo se incluyen también las hipótesis de investigación. Se han planteado tres hipótesis: de medición, de congruencia y de contexto. En la primera hipótesis, se propone evaluar la responsabilidad social universitaria utilizando instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos, que contemplen las cinco dimensiones: Gestión administrativa, Gestión medioambiental, Extensión, Docencia e Investigación. La segunda hipótesis plantea que los resultados obtenidos usando instrumentos paralelos –cualitativos y cuantitativos- no tienen diferencias significativas, pues son congruentes. Finalmente, la tercera hipótesis plantea

que cuando no existe una política unificada de RSU, los niveles de las cinco dimensiones variarán según las carreras profesionales y los stakeholder internos. Estas hipótesis son contrastadas en el Capítulo 4.

En el capítulo cuarto, se presenta, de forma específica, el caso de la Universidad de San Martín de Porres, una de las universidades privadas más importantes del país, con 53 años de antigüedad y con más de 33 mil estudiantes. En esta universidad, se aplican los instrumentos diseñados utilizando el modelo teórico-metodológico propuesto en el capítulo dos y se evaluarán sus propiedades de fiabilidad y validez, así como su capacidad diagnóstica.

Finalmente, en un quinto capítulo, la discusión y conclusión son presentadas. Este capítulo se divide en cinco aspectos. En el primero, se discute el estado del arte sobre Responsabilidad social, para luego analizar, en un segundo apartado, el estado del arte sobre Responsabilidad Social Universitaria. En un tercer apartado, se discute el diseño de los instrumentos para evaluar la RSU y los niveles de fiabilidad y validez obtenidos. En un cuarto apartado, se discuten los resultados diagnósticos de la RSU en la Universidad de San Martín de Porres, resaltando las oportunidades de mejora. Finalmente, las limitaciones y futuras investigaciones son comentadas.

CAPÍTULO I

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se analiza el estado del arte sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En un primer punto, se delimita el término, diferenciándolo de la filantropía y de la inversión social. Además, se revisa el desarrollo histórico del concepto. En una segunda parte, se analiza los modelos teóricos de la RSE en función de sus fines. Se discute cuatro tipos de teorías de RSE: las instrumentales, las políticas, las integrativas y las éticas. En una tercera parte, se discute las dimensiones del concepto. En una cuarta parte, se analiza los procesos de gestión y los instrumentos de RSE más populares en el medio. En una quinta parte, se discute la presencia de la RSE en Latinoamérica. Finalmente, en la sexta parte, se presenta el estado del arte sobre la RSE.

1.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

1.1.1. Concepto

En el contexto mundial, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha ido ganando presencia y actualidad, llegando a posicionarse en el marco de las instituciones políticas internacionales, donde se han producido importantes iniciativas tales como: el programa Global Compact de la Organización de las Naciones Unidas y la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea.

Desde su aparición, el concepto de RSE está relacionado a diferentes ideas y significados. Así, la RSE se presentaría como un concepto complejo, dinámico y con significados distintos, según el contexto de estudio (Ashley, 2002 & Castillo-Clavero, 2002; Borges, 2001; O'Riordan & Fairbrass, 2006; Vallaeys, 2008). Aunque actualmente el término es muy popular, su concepción es dispersa; incluso desde una perspectiva histórica. En efecto, según De Bakker, Groenewegen y Den Hond (2005) existen tres enfoques histórico-evolutivos de la RSE:

1. El *enfoque progresivo*, considera que la literatura sobre la RSE ha evolucionado desde la vaguedad conceptual hasta la clarificación de sus constructos, relaciones y teorías. Según este enfoque, el proceso ocurrió gracias a la aplicación de numerosos y sofisticados métodos de investigación (Gerde & Wokutch, 1998; Rowley & Berman, 2000).
2. Por otro lado, el *enfoque de la variedad*, sostiene que el progreso conceptual de la responsabilidad social en la literatura de estudio está oscurecida, y posiblemente limitada, por la continua inclusión de nuevos constructos carentes de un marco teórico claro y riguroso (Carroll, 1999; Mohan, 2003; Castillo-Clavero, 1986; O'Riordan & Fairbrass, 2006; Frankental, 2001).
3. Finalmente, según el *enfoque normativo*, difícilmente ha ocurrido un progreso conceptual, o que pueda haberlo, a causa del inherente carácter de la literatura, la cual es de naturaleza legal o política (Matten, Crane, & Chapple, 2003).

La pluralidad conceptual de la RSE es consecuencia de una definición enfocada de una manera descriptiva, aludiendo solo al contenido y carente de la generalidad, universalidad y permanencia necesaria. En efecto, la pluralidad de definiciones sobre RSE convergen en muchos aspectos: compromiso de las empresas, conducta ética, decisión voluntaria, contribución al desarrollo sostenible, relación con los públicos de interés y desempeño ambiental. Debido a esta multivocidad, es frecuente encontrar numerosas concepciones sobre la RSE.

Por ejemplo, a inicios de los años treinta (Berle, 1931; Dodd, 1932), la RSE fue vinculada con el rol de los administradores corporativos y sus habilidades para considerar otros intereses adicionales al de los *shareholders* (accionistas de la empresa). Se llegó a definir la RSE como la obligación del hombre de negocios para adoptar orientaciones, tomar decisiones y seguir las líneas de acción que sean compatibles con los fines de la sociedad (Boewn, 1953). Con el surgimiento de los modelos de regulación angloamericana, se exigió a los directores o gerentes empresariales priorizar los intereses de los *shareholders* sobre el resto de intereses, conduciendo a buscar la maximización del beneficio o lucro por encima de los intereses sociales (Parkinson, 1996; Roach, 2001).

En la perspectiva actual, el concepto de RSE ha sido ampliado, pasando de la filantropía, que es la relación socialmente comprometida de la empresa con la comunidad, hacia la comprensión de todas las relaciones de la empresa: con sus funcionarios, clientes, suministradores, accionistas, competidores, medio ambiente y organizaciones estatales y privadas (Grajew, 2000; Carneiro, 2004; Vallaeys, 2008). Es posible, entonces, encontrar una perspectiva de extensión del concepto. Sin embargo, esta extensión se muestra fundamentalmente heterogénea (Ashley, 2002; Carroll, 1999), ya que sus formulaciones concretas responden a circunstancias propias de cada empresa, dando lugar a contenidos contingentes, relativos y variables, dependiendo de las cualidades de la empresa en consideración: tipo, dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social (Aguirre, Castillo y Tous, 1991; O'Riordan & Fairbrass, 2006).

Para algunos la RSE está asociada a la idea de responsabilidad legal; para otros, puede significar un comportamiento en el sentido ético; y para otros, la RSE puede transmitir la idea de contribución caritativa social voluntaria y asociación a una causa específica (Ashley, 2002).

La RSE se puede definir por su propósito estratégico subyacente (la legitimidad, responsabilidad por el contexto social, ventaja competitiva), por sus motivaciones de aplicación (mercado, regulación social, presión social) y por sus manifestaciones (económicas, legales, éticas) (Chapple y Moon, 2005). Por eso, la mejor manera de analizar el concepto de RSE es identificar las diferentes posturas que se tiene al respecto (Melo Neto & Froes, 2001). La RSE puede ser definida:

- Como actitud y comportamiento empresarial ético y responsable, como un conjunto de valores, como ejercicio de la conciencia ecológica, más allá de los fines lucrativos.
- Como estrategia empresarial, de marketing institucional, de relación, de valorización de las acciones de la empresa (adición de valor), de recursos humanos, de valorización de los productos/servicios, de inserción social en la comunidad.
- Como estrategia social de desarrollo de la comunidad, como promotora de la ciudadanía individual y colectiva, como estrategia de integración social.

Como se observa en la Tabla 1, son diversos los criterios que los estudiosos de la RSE toman como base o fundamento del concepto. Uno de los significados más aceptados de la RSE es el de logro del éxito comercial teniendo en consideración a los valores éticos, la gente, las comunidades y al medio ambiente. Además, existe consenso en definir a la RSE como el reconocimiento y control de los efectos que la actividad de una empresa tiene en la sociedad, entre ellos, los de naturaleza medioambiental (García del Junco & Casanueva, 2001).

Tabla 1. Conceptos de responsabilidad social agrupados por enfoques

Enfoques conceptuales	Autores
RSE como obligación ética o compromiso social con todos los Stakeholders, sin la expectativa de ganancia financiera.	Vos, 2003; Robin & Reidenbach, 1987; Murray & Vogel, 1997; McWilliams & Siegel, 2001; Bloom & Gundlach, 2001.
RSE como contribución al desarrollo económico/social, sostenible y calidad de vida o bien social, más allá de la exigencia legal.	Holmes & Watts, 2000; Maignan, 2001; Prado, Flores, Pratt & Leguizamón, 2004; Whetten, Rands & Godfrey, 2002; Bloom & Gundlach, 2001; Journal of Consumer Marketing, 2001; Camargo et al, 2000; Ashley, 2002; Fernández-Gago, 2005.
RSE como prestigio/reputación social.	Sen & Bhattacharya, 2001; Brown & Dacin, 1997.
RSE como remedio/prevenición de impactos negativos de las operaciones del negocio.	Mohr, Webb & Harris, 2001; Grajew, 2002; Bloom & Gundlach, 2001; García Del Junco & Casanueva, 2001; Lantos, 2001; Journal of Consumer Marketing, 2001; Caravedo, 1996; Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2000.
Enfoques conceptuales	Autores
RSE como gestión estratégica competitiva.	Husted & Allen, 2000; Handelman & Arnold, 1999; Grajew, 2000, 2002; Camargo et al, 2000; Chapple y Moon, 2005; Melo Neto & Froes, 2001.
RSE como maximización de impactos positivos en la sociedad.	Mohr, Webb & Harris, 2001; Prado, Flores, Pratt & Leguizamón, 2004; Bloom & Gundlach, 2001; García Del Junco & Casanueva, 2001; Lantos, 2001; Journal of Consumer Marketing, 2001; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2000.
RSE como gestión integradora de todos los intereses.	Ethos, 2002; Boewn, 1953; Carneiro, 2004.
RSE como enfoque integrador de todas las anteriores.	Vallaey, 2008; ISO 26000 (2010).

Fuente: Elaboración propia

Aunque en la Tabla 1 se observa que las definiciones de RSE aún son polisémicas, existe un factor común entre ellas: el reconocimiento y control de los efectos de la actividad empresarial en el contexto social. Desde un enfoque teleológico, se la define como la necesidad de hacer el bien social, no por altruismo, sino por equidad y ética, dado que los procesos de la empresa producen muchos impactos en el entorno social. Ser responsable socialmente significa, entonces, ser consciente de esos efectos y asumir responsabilidades sobre los mismos. Las definiciones también resaltan el fuerte vínculo entre el compromiso por la RSE y la gestión del negocio. Ser responsable socialmente significa gestionar los

procesos del negocio de tal forma que los beneficios sociales se maximicen y los perjuicios se minimicen.

En ese sentido, Vallaeys (2008) define a la RSE desde una triple dimensión: a) como el acatamiento de normas éticas universales de gestión para el desarrollo humano sostenible (buenas prácticas organizacionales reconocidas internacionalmente), b) como la gestión de los impactos y efectos colaterales que genera la organización, c) como la participación de las partes interesadas (stakeholders) en el quehacer de la organización.

De lo dicho, una empresa socialmente responsable se caracterizará por tener: Una política de calidad ética; orientada hacia el desarrollo humano sostenible; basada en el diagnóstico y la gestión de todos los impactos y efectos colaterales que el funcionamiento de dicha organización puede generar, tanto hacia dentro como hacia fuera de sí misma, cuidando que dichos impactos sean positivos, mitigando, reduciendo y suprimiendo paulatinamente todos los malos efectos diagnosticados; haciendo esto en diálogo y asociación con los diferentes grupos interesados en el buen desempeño de la organización y la solución de los problemas descubiertos; manteniendo una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica efectiva de la institución.

Recientemente ha sido creada la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social (2010), que contempla e integra todas estas definiciones de RSE. Al respecto, la define como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de una conducta ética y transparente que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad; tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders); cumpla con la legislación vigente y sea compatible con las normas de conducta internacionales; y sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

Por otro lado, RSE no es sinónimo de ayuda social (Vallaeys, 2008). En efecto, la RSE hoy se distingue de la acción filantrópica y de la inversión social. La filantropía es un mecanismo de donación (en dinero o en especie) en favor de grupos humanos con carencias o condiciones específicas, motivado estrictamente por razones humanitarias, altruistas y de caridad. La filantropía no afecta a la organización empresarial, pues no la

hace partícipe de los impactos que pueda producir. Por su parte, la inversión social hace referencia a la canalización de recursos para mejorar la imagen de la empresa a través del apoyo a una comunidad o a un tipo de acción (Benavides & Gastelumendi, 2001; Caravedo, 1996).

1.1.2. Desarrollo histórico

El rol de la empresa para la sociedad ha sido un tema de constante reflexión y debate, tanto por los académicos como por los profesionales de los negocios. Por eso, la responsabilidad social empresarial, como una preocupación social o estrategia de acción social empresarial, tiene larga data. El concepto de RSE ha ido evolucionando en función de la naturaleza y momentos evolutivos de las empresas y su relación con la sociedad. Ha ido pasando, desde un enfoque esencialista centrado en el lucro, hacia un enfoque interno funcional, para luego ingresar a un enfoque externo comunitario de minimización de impactos negativos a otro de maximización de impactos positivos (Halal, 2000).

Tradicionalmente se ha considerado que la empresa cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. Según este enfoque, la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica. Sin embargo, este enfoque es ahora limitado (Castillo-Clavero, 1986).

En los Estados Unidos y Europa la ética y la responsabilidad social eran admitidas como doctrinas hasta el siglo XIX, cuando el derecho de conducir negocios de forma corporativa era prerrogativa del Estado o Monarquía y no un interés económico privado (Ashley, 2002). Así, los monarcas expedían licencias para las corporaciones de capital abierto que prometiesen beneficios públicos tales como la exploración y colonización. Las primeras empresas en las colonias americanas fueron fundadas para prestar servicios de construcción, transporte e infraestructura, siendo reguladas en cuanto tamaño, tipo de negocios y estructura capital. De esta manera, el establecimiento de una gran empresa en una determinada localidad ya era considerado como una acción que traía, en sí misma, el cumplimiento de una responsabilidad social, pues generaban empleos, circulaba el dinero,

la economía local era dinamizada por medio de numerosos negocios paralelos resultantes y se garantizaban las condiciones mínimas a una parte significativa de la población. Esta primera etapa, aún se ve reflejada en algunos autores. Por ejemplo, Friedman (citado por Rimolli, 1998) considera que la responsabilidad social de los negocios es generar lucros. Friedman asegura que en una sociedad capitalista, el desempeño económico es la responsabilidad primordial, oponiéndose activamente a las interferencias legislativas en contra de la libertad de operaciones de las organizaciones. El hecho de que las organizaciones sigan sus intereses propios conducirá hacia el bien social (Rimolli, 1998; Mattar, 2001; Bonkoski, 2003).

Los primeros pasos de la RSE fueron desplegados por los Estados y la Iglesia Católica, promoviendo e instalando, en la sociedad de fines del siglo XIX y comienzos del XX, el concepto de trabajador como sujeto de derechos (al trabajo, a un salario y al trato justo). Los Estados, a través de la legislación laboral, impusieron normas protectoras; y la Iglesia Católica, a través de su doctrina, promovió una conciencia ética entre los empresarios. Ambas acciones dieron indicaciones a las empresas acerca de su deber para desarrollar sus actividades de una forma socialmente responsable, principalmente en su ámbito interno, es decir, en la relación con sus trabajadores (Baltera & Díaz, 2005).

Tanto en los Estados Unidos como en muchos países de Europa, la Revolución Industrial hizo posible el surgimiento y desarrollo de grandes fortunas, especialmente de los empresarios industriales y agrícolas. Estos, impulsados o motivados por concepciones filosóficas o religiosas, dieron importantes donaciones con fines humanitarios y sociales, apoyando obras de la beneficencia pública, a universidades y las artes. Así nació la “filantropía empresarial”.

Es a partir del siglo XX cuando la RSE comienza a ser de interés para la economía, la política social y la investigación empresarial en general. En 1919, la cuestión de la responsabilidad de los dirigentes de las empresas se volvió pública a través del juicio Dodge versus Ford, en los Estados Unidos, donde se rechazó la competencia de Henry Ford, entonces presidente y accionista mayoritario de la empresa, para tomar decisiones

contrarias a los intereses de los accionistas John y Horace Dodge¹. Todo esto porque, en 1916, Ford decidió no distribuir parte de los dividendos esperados a los accionistas, alegando la realización de objetivos sociales que consistiría en inversión en la capacidad de producción, aumento de salarios y como fondo la reserva para la reducción esperada de ingreso debida la reducción en el precio de los carros.

Otro acontecimiento del siglo XX que dio gran impulso a la RSE fue la depresión de los años treinta (Ashley, 2002). No obstante, fueron los movimientos sociales de los años sesenta los que dieron un decidido impulso a esta idea, como una reacción a los efectos negativos de la liberalización económica sobre los trabajadores, sus derechos más fundamentales y las condiciones de trabajo (Baltera & Díaz, 2005). Los movimientos sindicales y de trabajadores obtuvieron muchos logros en el siglo XX, pasando prácticamente a definir las condiciones de trabajo.

Con el desarrollo tecnológico, el uso de los recursos de producción y de la maquinaria industrial, fueron cuestionados por afectar el cuidado del medio ambiente. La preocupación ambiental ha sido decisiva en el desarrollo del concepto de RSE. La tecnología, una vez puesta al servicio de los intereses capitalistas, ha generado un mayor progreso económico y por ende una mayor atención hacia el aspecto económico (cuantitativo) por sobre el aspecto social (cualitativo). Surge así la idea de Desarrollo Sustentable, buscando conciliar el desarrollo económico con la preservación ambiental y bienestar de la sociedad.

En la cuestión ambiental, hasta la década de los setenta, las empresas se limitaban a evitar accidentes laborales y a cumplir con las normas de polución establecidas por los órganos legales. Las empresas concebían incompatibles el crecimiento de la actividad económica y la política de preservación del medio ambiente, generando costos crecientes y trasladando estos costos hacia los precios de los productos. No obstante, hacia fines de la década de los años setenta y principios de los años ochenta, tomó mayor importancia la RSE, que parte de la apreciación del rol trascendental de la empresa en el contexto social y del considerable impacto de sus acciones (Castillo-Clavero, 2002). Este cambio de mentalidad y de expectativas ha generado presiones sobre la institución empresarial; toda vez que se le reclama por las externalidades y costes sociales generados por su actividad. De esta

¹ Dodge v. Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668. (Mich. 1919).

manera, la exclusiva atención hacia la obtención de beneficio se considera ahora como un indicador insuficiente cuando se evalúa la eficiencia socioeconómica de una empresa.

El tema de la RSE tomó fuerza y su consideración se generalizó, tanto en el mundo académico como en el mundo empresarial, a partir de la década de ochenta con la aparición de una influyente obra de Freeman (1984) en la cual se propone una concepción de una responsabilidad corporativa ampliada hacia los llamados stakeholders (Montuschi, 2009). Durante los años noventa, la RSE se fue ligando a la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés o stakeholders (Freeman, 1984), el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial” (Carroll, 1999). Posteriormente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como asuntos vinculados a su contenido (Comisión Europea, 2001).

En las tres últimas décadas, la institucionalización de la RSE ha sido ampliamente exigida desde los diversos ámbitos. Dicha exigencia ha sido expresada por muchos autores (Ej. Davis, Frederick, & Blomstrom, 1980; Drucker, 1992) y por diversos organismos, empresas e instituciones que han elaborado balances e informes sociales de diversos tipos: *Commitee for Economic Development* (1971), Exxon, Banco de Bilbao, Cajas de Ahorros, Comité Sudreau, entre otros.

En general, esta institucionalización presenta dos grandes expresiones: a) La asunción y gestión por parte de la empresa de su RSE, mediante la formulación de estrategias y planes sociales así como el establecimiento de un sistema de gestión social; b) La promulgación de normas legales conducentes a asegurar ciertos estándares sociales mínimos. Respecto a esto último, el Libro Verde de la Comisión Europea fue decisivo para incorporar a las empresas el ejercicio de la política social, haciéndolas partícipes de los problemas colectivos y enfocándolas hacia un triple objetivo: el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental.

En las décadas pasadas ha ocurrido una revolución en el modo en que la gente percibe la relación entre los negocios y la sociedad. Por esta razón, ahora se exige evaluar a las

empresas no solo por sus éxitos económicos, sino por sus éxitos sociales (Lantos, 2001; Carroll & Buchholtz, 2002). De esa forma, atributos como la confianza, compromiso ético de la organización con sus clientes, preservación del medio ambiente, entre otros, tienen una importancia creciente en el ámbito de la RSE (Ashley, 2002).

Ya en una visión más integradora, Grajew (2000) afirma que ser responsable socialmente va más allá de la coherencia entre el discurso y la acción de una empresa: es factor de competitividad. En efecto, existe hoy una fuerte tendencia, en la cual los consumidores indagan si la empresa es responsable socialmente, antes de trabajar en una organización o de comprar sus productos. Hoy, la RSE pasa a ser una estrategia competitiva. Por consiguiente, el papel social de las empresas viene siendo rediseñada de forma más amplia y comprensiva, en función que las empresas sean agentes de transformación e influyan en la sociedad como un todo, y que ello repercuta en su competitividad (António, 2002).

Algunas décadas atrás, los accionistas de las empresas ejercían la filantropía de forma individual, dependiendo de su compromiso social y de sus recursos. Posteriormente, pasaron a apoyar a las comunidades mediante las acciones sociales. Hoy, la visión de la responsabilidad social de la empresa es diferente, pues según Grajew (2001: 20) “...*la responsabilidad social empresarial se incorpora a la gestión y comprende toda la cadena de relaciones: empleados, clientes, proveedores, inversionistas, gobierno, competidores, accionistas, medio ambiente y a la sociedad en general. Esta evolución ha acompañado las expectativas del propio mercado*”.

En efecto, la RSE es entendida ahora como una responsabilidad integral; es decir, económica y social. Así, la empresa, en el ejercicio de su función, toma conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno, adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo surgir como un movimiento intelectual e ideológico (Friedman, 1970; Cuervo, 1981; Castillo-Clavero, 1986) logra posteriormente alcanzar un alto grado de consolidación política y económica.

Entre los diversos factores responsables de la adopción de un sistema de RSE, existen dos de gran importancia:

- a. **Presión por las demandas sociales:** Si bien la nueva ética se hace visible en un número cada vez mayor de inversión privada con fines sociales y ambientales, la presión de demandas sociales sobre las grandes empresas ha aumentado, en vista de las limitaciones y poco impacto de las acciones gubernamentales (Geisse, 2001).
- b. **Nuevas opciones de inversión privada:** Una segunda explicación son las nuevas opciones de inversión privada a consecuencia de: (a) la reciente y rápida valorización del capital natural en regiones intensivas en biodiversidad, que ha abierto un nuevo mercado de tierras para ser conservadas con la expectativa adicional de futuros incentivos del Estado o del sector privado; (b) los cambios de organización y tecnologías productivas, con fuertes requerimientos de inversiones en infraestructura y servicios sociales por parte de las empresas, susceptibles de ser compartidas, en costos y beneficios, con el resto de la comunidad regional.

Estas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. Por la tanto, la empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas comunes. Bajo este contexto:

- La RSE no es una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino que es una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que impregna toda la filosofía y la conducta empresarial.
- La RSE requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas sobre los mismos; de este modo, no solo se requiere asumir declarativamente la responsabilidad social sino también, y sobre todo, gestionarla (Vallaey, 2008).
- La RSE es una obligación de la empresa hacia la sociedad, se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial, así como a sus entornos general y específico.
- La RSE se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad; es decir, la consideración de aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación práctica.
- Finalmente, la RSE no conduce a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino debe representar una actitud institucional de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

1.2. MODELOS TEÓRICOS SOBRE RSE

La RSE se caracteriza por ser un campo ecléctico con fronteras flexibles, múltiples socios, y perspectivas diferentes; multidisciplinario; de amplitud extensa; presente en una gama amplia de la literatura (Carroll, 1994; Vallaey, 2008). La RSE surgió como un movimiento polimorfo y plural, sin la presencia de un gran teórico orientador. No es un movimiento propiamente “empresarial” como parece, sino que sus actores vienen de muchos sectores sociales como ONG, Organismos internacionales, Empresas, Sindicatos, etc. No es un movimiento primordialmente ideológico, sino resueltamente práctico y pragmático que quiere realizar iniciativas, lo que explica la pobreza conceptual y la pluralidad de enfoques (Vallaey, 2008).

Por eso, la RSE abarca múltiples teorías, enfoques y terminologías (Garriga & Melé, 2004). Temas como sociedad y negocios, gestión de asuntos sociales, política pública y negocios, gestión del stakeholder, entre otros, son solo algunos de los términos utilizados para describir la RSE. En efecto, algunas teorías combinan diferentes enfoques y utilizan la misma terminología con diferentes significados (Garriga & Melé, 2004).

Aunque la revisión de la literatura sugiere que los modelos teóricos sobre RSE están aún poco desarrollados (Ej. Cropanzano et al, 2004; Garriga & Melé 2004) han propuesto una clasificación de los modelos teóricos de la RSE, teniendo en cuenta cómo se concibe la interacción entre los negocios y la sociedad. Su clasificación comprende cuatro grupos de teorías: a) Instrumental, b) política, c) integrativa y d) ética.

Por otro lado, Secchi (2007) ha clasificado a las teorías de la RSE en tres grupos: a) Utilitarias (Teoría sobre el costo social, Teoría funcionalista), b) Gerencial (Teoría del rendimiento social corporativo, Teoría de la auditoría y reporte de la RSE, Teoría de la responsabilidad social en multinacionales), y c) Relacional (Teoría de stakeholders, Teoría del ciudadano global corporativo, Teoría del contrato social).

1.2.1. Teoría instrumental

En este grupo de teorías, la RSE es una herramienta estratégica para lograr objetivos económicos. Las teorías instrumentales tienen una larga tradición y han recibido una amplia aceptación en los negocios (Windsor, 2001). Dentro de este grupo se incluyen la Teoría de costos de RSE y la Teoría Funcionalista (Secchi, 2007).

Para esta teoría, la preocupación por los beneficios no excluye tomar en cuenta los intereses de los stakeholders. Se sostiene que en ciertas condiciones la satisfacción de estos intereses puede contribuir a maximizar el valor del inversionista. Así, un nivel adecuado de inversión en filantropía y en actividades sociales favorecería la obtención de beneficios (McWilliams & Siegel, 2001; Mitchell et al., 1997; Odgen & Watson, 1999).

Bajo esta teoría, debe invertirse en demandas sociales que produzcan un incremento del valor del inversionista. En contraste, si las demandas sociales solo implican un costo para la compañía, estas deberían ser evitadas (Jensen, 2000). En la práctica, numerosos estudios han sido realizados para determinar la relación entre RSE y el desempeño financiero de la empresa, encontrando una relación positiva entre ambos y dando evidencias de validez (Truñó, 2006; Frooman, 1997; Griffin & Mahon, 1997; Key & Popkin, 1998; Roman et al., 1999; Waddock & Graves, 1997; Griffin, 2000, Rowley & Berman, 2000).

Griffin & Mahon (1997) revisaron un total de 51 artículos, publicados entre 1972-1997, y encontraron que la mayor parte de investigaciones concluyen la existencia de relaciones positivas entre la RSE y la rentabilidad financiera. Las revisiones de Waddock & Graves (1997) y Balbanis et al. (1998), Moore (2001) y Simpson & Kohers (2002), encontraron resultados semejantes.

Según esta teoría, la RSE no debe ser vista como una práctica que genere gastos o costos, sino beneficios. Las iniciativas de RSE reducen costos de operaciones, disminuyen el número de ausentismos y rotación, mejora la calidad y reduce el incumplimiento normativo (Castañeda, Ruíz, Viloría, Castañeda & Quevedo, 2007).

La Teoría Instrumental, también analiza cómo asignar recursos para lograr objetivos sociales a largo plazo y crear una ventaja competitiva (Husted & Allen, 2000). Porter &

Kramer (2002) sostienen que invertir en actividades filantrópicas podría ser el único modo de promover el contexto de la ventaja competitiva y de crear mayor valor social que los donantes individuales o el gobierno. La razón presentada es que la empresa tiene el conocimiento y los recursos para saber cómo solucionar algunos problemas relacionados a su misión.

Algunos autores han identificado que los recursos sociales, éticos y capacidades pueden ser fuente de ventaja competitiva (Dentchev, 2004). Existen estudios que relacionan la RSE con la remuneración a largo plazo de los directivos (Mahoney & Thorne, 2005), análisis de los efectos de la RSE en las decisiones de los inversores (Hockerts & Moir, 2004) y, también, estudios que abordan temas de marketing y análisis de los consumidores, los cuales consideran la RSE como un aspecto importante en la imagen corporativa (Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2004), el proceso de toma de decisiones morales (Petrick & Quinn, 2001), el proceso de la percepción, deliberación y reacción o capacidad de adaptación (Litz, 1996), el desarrollo de relaciones apropiadas con los stakeholder: empleados, clientes, proveedores, y comunidades (Harrison & St. John, 1996; Hillman & Keim, 2001) y la prevención de la contaminación y desarrollo de la sostenibilidad (Hart, 1995). Otro aspecto importante es la atención a las necesidades sociales de grupos marginados, como nichos de mercado. En efecto, la pobreza es una oportunidad para innovar, pues son mercados menos exigentes y con un bajo costo de producción (Christensen y Overdorf, 2000; Christensen et al., 2001; Prahalad, 2002).

La aplicación de la RSE también tiene una importante función de imagen y comercialización (Teoría Funcionalista de la RSE). Mediante el marketing social se puede aumentar los ingresos por venta, cuando estos sirven para causas nobles (Varadarajan & Menon, 1988; Murray & Montanari, 1986); además que mejoran la reputación de la compañía (Smith & Higgins, 2000; McWilliams & Siegel, 2001). Estudios demuestran que la empresa con alto nivel de RSE tienen una mayor predisposición de compra de sus clientes (Waddock & Graves, 1997; Balbanis et al, 1998; Ruf et al, 2001; Orlitzky & Benjamin 2001; Simpson & Kohers, 2002).

1.2.2. Teoría política

Esta teoría incluye a la RSE en los análisis políticos. Según esta teoría, el negocio es una institución social y debe utilizar su poder con responsabilidad (Davis, 1960, 1967). En efecto, las responsabilidades sociales de los hombres de negocio surgen de la magnitud del poder social que ellos tienen, y si no lo usan responsablemente, lo perderán. De lo dicho, existiría un tipo de contrato social implícito entre el negocio y la sociedad, el cual comprende algunas obligaciones indirectas (Donaldson, 1982; Donaldson & Dunfee, 1994, 1999) y donde las responsabilidades sociales provienen del consenso empresa-sociedad (Word y Logsdon, 2002).

La crisis del Estado del Bienestar y la globalización son factores que, junto con los procesos de liberalización y disminución de costos, han motivado que grandes compañías multinacionales tengan mayor poder social y económico que algunos gobiernos (Altaman & Vidaver-Cohen, 2000; Andriof & McIntosh, 2001; Garriga & Melé, 2004; Matten et al. 2003; Wood & Logsdon, 2002; entre otros), viéndose en la obligación moral de atender las necesidades que el gobierno no puede.

1.2.3. Teoría integrativa

Esta teoría se centra en la detección y exploración de las demandas social así como en la respuesta hacia estas demandas, que permitirían al negocio alcanzar legitimidad social, mayor aceptación y prestigio. Según esta teoría, el negocio depende de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. Por eso, las demandas sociales son consideradas como el camino a través del cual la sociedad interactúa con el negocio y le brinda una cierta legitimidad y prestigio. En consecuencia, la gestión empresarial debería tomar en cuenta las demandas sociales e integrarlas de tal modo que el negocio opere en concordancia con los valores de la sociedad (Preston & Post, 1975).

Esta teoría es particularmente útil para minimizar aquellas “sorpresas” que acompañan el cambio social y político; y sirve como un sistema de advertencia ante las potenciales amenazas ambientales y para las oportunidades. Promueve, además, respuestas más sistemáticas y efectivas, pues sirve como una fuerza coordinada e integradora dentro de la empresa y hacia los medios de comunicación.

Las empresas son constantemente presionadas por las organizaciones no gubernamentales (ONGs), los activistas, las comunidades, los gobiernos, la prensa y otras fuerzas institucionales. Estos grupos exigen que cumplan con prácticas empresariales responsables, a través del establecimiento del diálogo con un amplio espectro de stakeholders (Kaptein y VanTulder, 2003). Aquí, los “stakeholders” son definidos como las personas quienes afectan o son afectados por las políticas y prácticas empresariales (Sturdivant, 1979; Emshoff y Freeman, 1978). Se busca la máxima cooperación conjunta entre el sistema entero de grupos de stakeholders y los objetivos de la empresa y, la estrategia más efectiva para gestionar las relaciones del stakeholder. La gestión del stakeholder trata de integrar a los grupos con un interés en la empresa dentro de la toma de decisiones gerenciales. Al respecto, numerosos estudios empíricos han sido realizados y guiados bajo un sentido de pragmatismo. Ello incluye tópicos tales como determinar la mejor práctica en la relaciones stakeholder-empresa (Bendheim et al., 1998), relevancia del stakeholder para el gerente (Agle y Mitchel, 1999; Mitchel et al., 1997), el impacto de la gestión del stakeholder en el desempeño financiero (Berman et al. 1999), la influencia de las relaciones estructurales de la red de stakeholders (Rowley, 1997) y sobre cómo los gerentes pueden equilibrar exitosamente el conflicto de demandas de los diferentes grupos de stakeholder (Ogden y Watson, 1999).

1.2.4. Teoría ética

Esta teoría se centra en los requerimientos éticos que consolidan la relación entre el negocio y la sociedad. Se basa en principios que expresan la acción correcta para hacer o lograr una sociedad buena (Phillips, 2003; Carroll & Buchholtz, 2002; Post et al., 2002; Weiss, 2003). Los derechos humanos son tomados como base para la RSE, específicamente en el ámbito del mercado global (Cassel, 2001). Se han propuesto muchas herramientas de gestión de RSE basados en los derechos humanos, laborales y sociales (Ej. UN Global Compact, The Global Sullivan Principles, SA8000, ISO 26000), así como en el concepto de desarrollo sostenible (*World Business Council of Sustainable Development*, 2000; Gladwin & Kennelly 1995; Wheeler et al, 2003; Stead & Stead, 2000; Van Marrewijk, 2003).

La teoría del stakeholder ha sido incluida como teoría integrativa porque algunos autores consideran que esta forma de gestión es un modo para integrar las exigencias sociales. Sin embargo, la gestión del stakeholder ha llegado ser una teoría éticamente fundamentada desde 1984, cuando Freeman escribió *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Siguiendo esta teoría, una empresa socialmente responsable brinda atención a los intereses legítimos de todos los stakeholders y equilibra dicha diversidad de intereses, y no solo a los intereses de los accionistas de la empresa. (Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Philips, 2002).

El bien común de la sociedad es otro valor referencial para la RSE (Mahon & McGowan, 1991; Velásquez, 1992; Alford & Naughton, 2002; Melé, 2002). Los negocios, al igual que otros grupos o individuos en la sociedad, tienen que contribuir al bien común, porque son parte de la sociedad. El negocio no debería ser dañino ni tampoco un parásito de la sociedad, sino simplemente un contribuidor positivo para el bienestar social: generando salud, proveyendo cosas y servicios de manera justa y eficiente, así como respetando la dignidad y los derechos del individuo (Fort, 1996, 1999; Melé, 2002). A continuación, a modo de síntesis, se presenta una comparación entre las cuatro teorías de la RSE.

Tabla 2. Teorías de la responsabilidad social empresarial y enfoques relacionados

<i>Tipos</i>	<i>Enfoques</i>	<i>Descripción</i>	<i>Referencias</i>
Teoría instrumental Centrada en lograr objetivos económicos a través de actividades de RSE.	Maximización del valor del inversionista.	Maximización del valor a largo plazo.	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estrategias para la ventaja competitiva.	Inversiones sociales en un contexto competitivo. Estrategias basadas en la perspectiva de los recursos naturales de la empresa y las habilidades dinámicas de la empresa. Estrategias para la base de la pirámide económica.	Porter & Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad (2002), Hart & Christensen, 2002.
	Marketing relacionado a la causa.	Actividades altruistas socialmente reconocidas utilizadas como un instrumento de marketing.	Varadarajan & Menon (1988) Murray & Montanari (1986)
Teorías políticas (Centrándose en un uso responsable de poder del negocio en	Constitucionalismo Corporativo.	Responsabilidades sociales del negocio generados a partir del monto de poder social que tienen	Davis (1960, 1967)

<i>Tipos</i>	<i>Enfoques</i>	<i>Descripción</i>	<i>Referencias</i>
el ámbito político).	Teoría del Contrato Social Integrativo.	Asume que existe un contrato social entre el negocio y la sociedad.	Donaldson & Dunfee (1994, 1999)
	Ciudadanía de la Empresa (o del Negocio) o Ciudadano Global Corporativo.	La empresa es entendida como siendo semejante al ciudadano con cierta participación en la comunidad.	Word & Lodgson (2002), Andriof & McIntosh (2001), Matten & Crane (2003)
Teorías integrativas (Se centran en la integración de las exigencias sociales).	Gestión de Asuntos.	Procesos corporativos de respuesta hacia aquellos asuntos sociales que podrían impactar significativamente sobre ello.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986)
	Responsabilidad pública.	La ley y los procesos políticos públicos existentes son tomados como una referencia para el desempeño social.	Preston & Post (1975, 1981)
	Gestión del stakeholder.	Equilibra los intereses de los stakeholders de la empresa.	Mitchell et al. (1997). Agle & Mitchell (1999), Rowley (1997).
	Desempeño social de la empresa.	Busca la legitimidad social y los procesos para dar respuestas apropiadas a los temas sociales.	Wartick & Cochran (1985), Wood (1991)
Teorías éticas (Se centran en la cosa correcta para alcanzar el bien social).	Teoría normativa del stakeholder.	Considera las obligaciones fiduciarias hacia los stakeholders de la empresa. Su aplicación requiere la referencia hacia la teoría moral (kantianismo, utilitarismo, teorías de la justicia, etc.).	Freeman (1984, 1994), Evan & Freeman (1988), Donaldson & Preston (1995), Freeman & Phillips (2002), Phillips (2003)
	Derechos universals.	Modelos basados en los derechos humanos, derechos laborales y el respeto por el medio ambiente.	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Desarrollo sostenible.	Centrado en lograr el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras.	World Commission on Environment and Development (Informe Brutland, 1987), Gladwin & Kennelly (1995)
	El bien común.	Orientado hacia el bien común de la sociedad.	Alford & Naughton (2002), Mele´ (2002) Kaku (1997)

Fuente: Elaboración propia.

1.3. DIMENSIONES DE LA RSE

La responsabilidad social, dada su complejidad teórica y práctica, requiere para su mejor estudio de un análisis que permita reconocer tanto sus elementos como dimensiones que la componen. En la Tabla 3 se presenta algunas de las dimensiones o componentes propuestas por diversos teóricos sobre el tema. Salvo la propuesta de Melo Neto & Froes (2001), las otras son muy semejantes en cuanto sus dimensiones.

Tabla 3. Dimensiones de la responsabilidad social

<i>Autor</i>	<i>Dimensiones</i>
Melo Neto & Froes (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión interna. - Dimensión externa.
Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad legal. - Responsabilidad ética. - Responsabilidad económica. - Responsabilidad filantrópica.
De George (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas morales. - Demandas legales. - Demandas sociales.
Samuel & Saarir (s/f)	<ul style="list-style-type: none"> - Filantropía corporativa. - Responsabilidad social (propriadamente dicha). - Negocios éticos.
Carroll (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades filantrópicas. - Responsabilidad ética. - Responsabilidades legales. - Responsabilidad económica.

Fuente: Elaboración propia

Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2000) distinguen cuatro componentes de la responsabilidad social:

- a) **Responsabilidad legal**, que conlleva el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones proteccionistas del gobierno, para garantizar una conducta responsable mínimamente aceptable.
- b) **Responsabilidad ética**, que obliga a las empresas a cumplir con un comportamiento aceptable hacia los *stakeholders*, haciendo lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere. Dentro de esta responsabilidad, se incluye recientemente a la responsabilidad ambiental.
- c) **Responsabilidad económica**, que se relaciona con la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los *stakeholders* y shareholders. Caen dentro de este concepto las cuestiones referidas a la regulación de la competencia, la protección del ambiente, la protección de los consumidores así como todos los problemas vinculados con el mundo del trabajo (Montuschi, 2009).
- d) **Responsabilidad filantrópica** que se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad en la que operan. Este tipo de responsabilidad corresponde a aquellas conductas y actividades que la sociedad aprueba y desea. Este cuarto componente, o cara de la RSE, ha evolucionado desde su concepción original como “componente discrecional”, en el sentido de no derivarse de

expectativas éticas o morales de la sociedad, a ser luego considerado o descrito como “filantropía”, hasta la actualidad en que se lo presenta como “ciudadanía corporativa” (Montuschi, 2009).

De George (1999) sostiene que la sociedad tiene cierta forma de contrato social implícito con las empresas, a las cuales presenta una serie de demandas a cambio de permitirles operar. Estas demandas se corresponden con los componentes de la responsabilidad social, las cuales pueden ser vistas como obligaciones. Así habrá **demandas morales** que se derivan de las leyes morales, como no dañar, no robar y tratar a la gente como fines. Las **demandas legales** son las obligaciones incluídas en la legislación, que también son sociales, y las **demandas sociales** propiamente dichas que pueden no ser ni legales ni morales.

Samuel & Saarir (s/f) han señalado tres perspectivas en materia de RSE.

1. La primera se refiere a la creciente importancia que ha adquirido el “**Capital de reputación**” para capturar y retener mercados. En este sentido la RSE es una nueva estrategia de negocios.
2. La segunda perspectiva es la **ecosocial** que se basa en el reconocimiento de que la estabilidad y sostenibilidad del ambiente son prerequisites para poder sostener el mercado en el largo plazo y la RSE representaría tanto un valor (bienestar social) como una estrategia (ayuda a disminuir las tensiones sociales y a facilitar la actividad en los mercados).
3. Finalmente, la tercera es una perspectiva de la RSE basada en los **derechos de los stakeholders**, para conocer acerca de las corporaciones y sus negocios. Es cierto que las empresas son privadas, pero su supervivencia depende de los consumidores que compran sus productos, de los trabajadores que los producen y de los inversores que facilitan el capital para ello.

Los autores también distinguen tres aspectos en los cuales la RSE asume un papel preponderante. El primero corresponde a la **filantropía corporativa**, que manifiesta preocupación por el bienestar de los miembros de la corporación (management, empleados y familias), el deseo de establecer una especial relación con la comunidad cubriendo alguno de sus requerimientos y el establecimiento de fideicomisos o fundaciones. La

segunda es la **responsabilidad social** propiamente dicha, que se basa en el reconocimiento de la obligación hacia la comunidad y en la responsabilidad ampliada hacia los *stakeholders*. Finalmente, los **negocios éticos** se refieren a la forma y estándares que deben guiar las actividades empresariales y al concepto de responsabilidad moral hacia los *stakeholders*.

Para Carroll (1999) la responsabilidad social de los negocios engloba las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de la organización en un momento dado. Propone una pirámide de cuatro dimensiones, donde define la RSE como responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica de las expectativas de la sociedad.

- a) **Responsabilidad económica:** Los negocios tienen una responsabilidad de naturaleza económica y, como tal, tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios que la sociedad desea y los vende obteniendo ganancias. La sociedad espera que los negocios obtengan ganancias; es un incentivo y una recompensa para su eficiencia y eficacia.
- b) **Responsabilidad legal:** Obedecer la Ley es una de las condiciones para la existencia de las empresas, actuar dentro de las reglas establecidas por la sociedad. Se espera que las empresas ofrezcan productos que tengan estándares de seguridad y obedezcan a los reglamentos ambientales establecidos por el gobierno. Las leyes son el resultado de procesos políticas públicas y forman el ambiente legal e institucional en el cual las empresas operan.
- c) **Responsabilidad ética:** Todo comportamiento en las empresas requiere del análisis y reflexión ética; asimismo, exige que la toma de decisiones considere sus consecuencias, respetando los derechos, cumpliendo deberes y evitando perjuicios. También significa procurar justicia y equilibrio en los intereses de los diferentes grupos actuantes en las empresas: empleados, consumidores, suministradores o los residentes de la comunidad en la cual las empresas operan.
- d) **Filantropía empresarial:** La filantropía empresarial consiste en las acciones discrecionales tomadas por la administración en respuesta a las expectativas sociales. Estas actividades son guiadas por el deseo de las empresas de encargarse de los papeles sociales legalmente no obligatorios y que no son expectativas en el sentido ético, pero están volviéndose cada vez más estratégicos. Ejemplo de esas actividades: contribuciones filantrópicas, conducción de programas internos para consumidores de

drogas, capacitación de desempleados, extensión de los beneficios para los familiares de los empleados, academias en el local de trabajo, programas comunitarios, etc.

Melo Neto & Froes (2001) presenta un modelo de gestión de la responsabilidad social, el cual lo divide en dos dimensiones: interna y externa.

- 1. Dimensión interna:** Esta dimensión refiere que dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores. Se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas favorables al medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Esta dimensión abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.
- 2. Dimensión externa:** La RSE se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de stakeholders: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. La RSE abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nacional o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

1.4. GESTIÓN E INSTRUMENTOS DE RSE

Dirigir una organización empresarial de modo socialmente responsable no implica abandonar los objetivos económicos, sino agregar valores sociales a esa gestión, así como pensar en los impactos en la comunidad, la generación de empleo, el salario de los trabajadores, el financiamiento de la capacitación y en la adopción de políticas ambientales compatibles. La responsabilidad social en las empresas camina, cada vez más, hacia una mirada estratégica, que debe estar incorporada en la gestión de la organización: sus valores, su misión, visión y procesos. Según Young (2003), las empresas ya conocen la importancia de incorporar estos valores y saben cómo hacerlo, pero este es un proceso de largo plazo y

no depende tan solo de la buena voluntad, depende principalmente de la preparación organizacional.

Según Costa y Duarte (2002), las empresas pasan por un primer estadio, el de la gestión del impacto, en el cual apenas corrigen y gestionan, atendiendo a las demandas e impactos sociales negativos. En el segundo estadio, de la gestión del riesgo, la empresa presenta una postura más profiláctica, identificando los riesgos e intereses junto a los stakeholder; evitando, así, posibles efectos negativos en su imagen y en los procesos estratégicos. Finalmente, en un tercer estadio, la organización no solo percibe los riesgos, sino también las oportunidades, trabajando con una gestión estratégica, ampliando su percepción de la RSE hacia el desarrollo sustentable.

La RSE forma parte de la cultura empresarial y por eso debe estar claramente comprometida en su visión, misión y valores, así como descrita en manuales de ética de los empleados y en los procesos de comunicación. Según Borges (2001), el desarrollo de la misión social implica compartir una visión que va más allá de la maximización del lucro, incluye también a los principios y valores éticos que definirán las relaciones con los diversos *stakeholders*. Una gestión orientada hacia la RSE está compuesta por algunos factores clave, donde destaca el liderazgo como ente director (Borges, 2001).

La literatura reconoce cuatro procesos para el desarrollo de la RSE (Nijhof, 1999): ***El proceso de consulta*** con los stakeholders para determinar las responsabilidades sociales de la organización. ***El proceso de integración***, integrando las responsabilidades sociales con los sistemas operacionales de la organización. ***El proceso de información***, informando a los stakeholders sobre el cumplimiento de las responsabilidades sociales. ***El proceso de evaluación***, donde los stakeholders evalúan el comportamiento actual y lo juzgan como responsable o irresponsable.

En la década pasada muchas iniciativas han sido propuestas para apoyar el proceso de consulta. Por ejemplo, la norma SA8000 establece responsabilidades sociales claras para la gestión de las relaciones, especialmente entre las organizaciones occidentales y los proveedores de países en vías de desarrollo. El *proceso de integración* también es tomado en consideración en algunas de estas iniciativas. En particular, la norma AA-1000

comprende la integración de las responsabilidades señaladas en los procesos y sistemas internos. El *proceso de información* comprende todas las actividades relacionadas al seguimiento, verificación e informe del desempeño de una empresa. La Iniciativa de Informe Global (Global Reporting Initiative), el proyecto Q-Res y Carta de Puntuación de la Sostenibilidad (Sustainability Score Card) son desarrollos importantes al respecto (Van Tilburg, 2000). Algunos de estos desarrollos también abarcan elementos del proceso de consulta. El *proceso de evaluación* es el único que no está gestionado por la propia organización sino por los diferentes stakeholders. Este proceso se basa en los resultados de otros tres procesos. Por tanto, el proceso de evaluación es considerado como un factor de contexto.

La RSE es un elemento clave para la gestión de la calidad. La calidad no puede ser gestionada exitosamente sin una atención explícita a los conceptos morales (Koehn y Nayebpour, 2000). Al mismo tiempo, el comportamiento ético en el ambiente de los negocios supone un control de calidad completo. Muchos instrumentos están disponibles para facilitar estos procesos en el área de gestión de la calidad. Una de las más recientes es el ISO 26000 de Responsabilidad Social.

La gestión de la calidad y la ética de los negocios tienen más vínculos comunes que similitudes. La conexión es fuerte: la gestión de la calidad y la ética de los negocios se necesitan una a otra. La Tabla 4 resume las diferentes herramientas y métodos de gestión de la calidad y de gestión de la responsabilidad social.

Tabla 4. Herramientas y métodos provenientes de la gestión de la calidad y la ética de los negocios

<i>Procesos</i>	<i>Herramientas de gestión de la calidad</i>	<i>Herramientas de gestión ética</i>
Proceso de consejería	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los requerimientos del cliente. - Equipos del proyecto multifuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paneles de orientación comunitaria. - Códigos de conducta. - Diálogo con el stakeholder. - Compromiso con la comunidad local. - Participación de los empleados.
<i>Procesos</i>	<i>Herramientas de gestión de la calidad</i>	<i>Herramientas de gestión ética</i>
Proceso de integración	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción clara de los acuerdos en los procedimientos. - Indicadores del proceso. - Conversaciones de función y 	<ul style="list-style-type: none"> - Etiquetamiento social. - Responsable de ética y otros canales de comunicación. - Capacitación de los empleados ante los

	evaluación. - Procesos de toma de decisiones. - Capacitación de los empleados. - Selección de los empleados. - Sistemas de compensación y sanción.	dilemas - Asuntos de gestión. - Liderazgo mediante el ejemplo.
Proceso de la información	- Revisión de la gestión. - Auto evaluación. - Benchmarking. - Sondeos del cliente y empleado. - Auditorías de la calidad interna y externa.	- Informe anual sobre temas sociales y ambientales. - Auditorías sociales. - Historias de los empleados y otras personas que determinan el clima ético de una organización. - Carta de conformidad.
Proceso de evaluación	- La gestión de la calidad se centra en las evaluaciones positivas de los clientes. - Pedidos nuevos y repetidos de los clientes.	- La gestión de la responsabilidad social se centra en las evaluaciones positivas a partir de todos los stakeholders de una compañía. - La buena imagen y reputación. - Relaciones sustentables con todos los stakeholders.

Fuente: (Nijhof et al. ,2000)

La creciente preocupación sobre las repercusiones en la sociedad del sector de los negocios ha originado una multiplicidad de instrumentos para gestionar, medir, comunicar y recompensar el rendimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE). Estos instrumentos abarcan desde códigos de conducta, que establecen principios de comportamiento empresarial, así como ciertas condiciones para la selección de proveedores, hasta las herramientas de auditoría y comunicación o métodos de análisis de inversión (Van Harten et al., 2000).

Todos estos instrumentos ayudan a que las empresas puedan integrar los valores RSE en su estrategia y operaciones, bien mediante el establecimiento de principios para un comportamiento responsable, que ofrezcan una serie de procedimientos y fases de implantación, bien mediante la elección de indicadores y metodologías de medición para evaluar e informar sobre el rendimiento. Dichos instrumentos son complementarios y se refuerzan mutuamente. Veamos brevemente los más populares.

1.4.1. Los Códigos de Conducta

Un código de conducta es una declaración formal de principios que define normas para un comportamiento empresarial específico. Los códigos pueden abordar numerosos asuntos tales como: derechos humanos y laborales, el uso de las fuerzas de seguridad, el soborno y la corrupción, temas de salud y seguridad relacionados con la utilización de un producto y normativas medioambientales.

Las empresas adoptan códigos de conducta como medio de gestión interna para determinar los valores y parámetros éticos que deben regir su actividad, para influir en las prácticas de sus socios comerciales a nivel global, y como medio para informar a los consumidores de los principios que siguen en la producción de los bienes y los servicios que fabrican o venden. Por su propia naturaleza, los códigos de conducta son voluntarios y no conllevan cumplimiento legal alguno. Más bien, imponen obligaciones morales a las empresas. A continuación se señalan algunas iniciativas desarrolladas en relación a los códigos de conducta:

Tabla 5. Principios y Códigos de conducta de RSE

<i>Principios intergubernamentales y códigos de conducta</i>	<i>Descripción</i>
Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT (1997).	Ofrecen una serie de directrices para las empresas multinacionales, los gobiernos, las organizaciones de empleadores y trabajadores, en áreas como el empleo (igualdad de oportunidades, seguridad en el empleo), la formación, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales (salarios, beneficios, edad mínima, salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva, consulta, revisión de quejas formales, conciliación de disputas laborales).
Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT (1998).	Tiene sus raíces en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Social de 1995 en Copenhague. Supone un renovado compromiso político por parte de los estados miembros de la OIT hacia el respeto, el fomento y el cumplimiento de los derechos laborales fundamentales: Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, eliminación del trabajo forzado, abolición del trabajo infantil y lucha contra la discriminación.
Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE (2000).	Forman parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, adoptada en 1976 para facilitar la inversión directa entre los miembros de la OCDE. Contienen principios voluntarios para una conducta empresarial responsable en consonancia con las políticas y leyes de los países en los que operan. Cubren todo el espectro de operaciones de las multinacionales, desde asuntos de empleo y relaciones laborales, como las cuatro normas laborales fundamentales: cuestiones de salud y seguridad, condiciones de trabajo, formación y preaviso razonable en los cambios laborales; hasta asuntos más amplios y relacionados con la conducta ética, como la lucha contra el soborno, la protección de los intereses de los consumidores y las prácticas justas en la comercialización y en la publicidad. También se contemplan cuestiones como la revelación de datos, la fiscalidad, temas de competencia y asuntos medioambientales.
Proyecto de Directrices para las Empresas de Naciones Unidas (1999).	Abarca un amplio número de temas, entre los cuales destacan: derecho a igualdad de trato, derecho a la seguridad de las personas, incluida la responsabilidad de crear medidas de seguridad apropiadas, derecho a un entorno laboral sano y seguro, remuneración justa, libertad de asociación y negociación colectiva, respeto a la soberanía nacional, incluido el impedimento de corrupción, respeto a los derechos económicos, sociales y culturales, así como a los civiles y políticos, obligaciones relativas al consumo y a la protección medioambiental.
Códigos de conducta multipartitos	
Iniciativa de Comercio Ético (1998).	Es una alianza de empresas, sindicatos y ONGs, con sede en el Reino Unido, para promover el uso de un conjunto de normas ampliamente aprobadas, que buscan mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de aprovisionamiento y producción.
Principios voluntarios sobre la seguridad y los derechos humanos para el sector extractivo (2000).	Criterios que las empresas deben considerar a la hora de evaluar el riesgo para los derechos humanos en sus planes de seguridad, relaciones de las mismas con las fuerzas de seguridad del Estado (tanto militares como policiales), y relaciones empresariales con las fuerzas de seguridad privadas.
Códigos de conducta modelo (desarrollados por ONGs, sindicatos y otras organizaciones)	
Principios de Derechos	Amnistía Internacional (1998) ha elaborado una lista de control preliminar de principios de

Humanos para Empresas de Amnistía Internacional.	derechos humanos como ayuda para las empresas multinacionales. Los temas abordados son: política empresarial de derechos humanos, planes de seguridad, compromiso con la comunidad, ausencia de discriminación, ausencia de esclavitud, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, condiciones de trabajo justas, mecanismos fiables y periódicos para controlar de manera efectiva la conformidad de todas las operaciones con los códigos de conducta y con las normas internacionales de derechos humanos.
Código Básico de Prácticas Laborales de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (1997).	El código tiene por objeto establecer una lista mínima de normas que todos los códigos de conducta sobre prácticas laborales deberían contemplar, incluidas las cuatro normas laborales fundamentales, los salarios de subsistencia, el tiempo y las condiciones de trabajo. También puede utilizarse como referencia para evaluar cualquier código de prácticas laborales adoptado unilateralmente.
Pacto Mundial de Naciones Unidas (1999, 2004).	El pacto mundial promovido por la ONU ha surgido como una de las inspiraciones de la RSE, siendo una de las iniciativas más grandes del mundo, para promover la incorporación de principios y valores universalmente reconocidos (Velasquez, 2009) Incluye diez principios sobre derechos humanos (apoyo y respeto en su esfera de influencia a la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente, asegurarse de que las empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos), derechos laborales (las cuatro normas laborales fundamentales) y medio ambiente (apoyar un enfoque de precaución respecto a los cambios climáticos, emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental, fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente) y anticorrupción.
Libro Verde de la Comisión Europea.	Vincula el éxito empresarial con la responsabilidad social con las partes interesadas, resume a lo largo del documento las distintas dimensiones del enfoque RSE. La postura fijada en el Libro entiende que la RSE pasa por los recursos humanos, la seguridad y salud en el trabajo, la adaptación al cambio, la gestión de los impactos medio ambientales, las relaciones con las comunidades locales, las políticas hacia socios, proveedores y consumidores, el respeto a los derechos humanos.

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Normas de gestión

Las normas de gestión son herramientas internas para que las empresas puedan integrar sus valores en la práctica cotidiana. Se refieren a un conjunto de procedimientos, pasos distintos y especificaciones que utiliza una organización para sistematizar sus actuaciones, para gestionar un proceso o una actividad.

Las normas de gestión aportan a la organización un modelo para establecer y manejar un sistema de gestión. Existen normas de proceso, que se centran en tipos de procesos y en pasos de ejecución, y normas de rendimiento, que abarcan la medición y la información sobre el funcionamiento y la evolución. Las normas de gestión tienen carácter voluntario y su éxito depende en última instancia del nivel de aceptación que tengan en el mercado. Veamos las más populares.

Tabla 6. Normas de RSE

<i>Normas respecto al lugar de trabajo</i>	<i>Descripción</i>
Social Accountability (SA 8000) (sobre condiciones de trabajo).	Es una norma internacional sobre el lugar de trabajo y el proceso de seguimiento en el mismo, lanzada en 1998 por Social Accountability International (SAI) en USA para ayudar a las empresas a desarrollar y gestionar sistemas de responsabilidad social en instalaciones propias o de proveedores. La SA 8000

	está basada en las principales convenciones de la OIT, en la Declaración Internacional de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y en la Convención de los Derechos del Niño de Naciones Unidas. La norma abarca los siguientes aspectos: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horas de trabajo, remuneración, relaciones con proveedores.
ILO-OSH 2001 — Directrices sobre Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT.	Proporciona un modelo internacional único, compatible con otras normas y guías de sistemas de gestión. Expresa los valores de la OIT, tales como la Convención sobre Salud y Seguridad en el Trabajo de 1981 (núm. 155), y la Convención sobre Servicios de Salud en el Trabajo de 1985 (núm. 161). Las directrices de la OIT promueven la integración de los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo con otros sistemas de gestión, asimismo establecen que la salud y seguridad en el trabajo debería ser parte integral de la gestión empresarial.
OHSAS 18001 (salud y zona de seguridad en el trabajo).	El OHSAS es un programa internacional de sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo. El OHSAS 18001 hace hincapié en las prácticas proactivas y preventivas mediante la identificación de peligros y la evaluación y el control de riesgos laborales. Para asistir a las organizaciones en este terreno, ofrece un código de prácticas sobre requisitos generales de gestión de seguridad (formación, evaluación de riesgos, gobierno del hogar, protección contra ruidos, fuego, sustancias peligrosas, tratamientos en accidentes, equipos eléctricos, cuestiones relativas a la higiene, etc.). Comprende los siguientes elementos: política, planificación, ejecución y operación relativas a la salud, seguridad en el trabajo, comprobación y acción correctiva, revisión de gestión y mejora continua.
Normas de gestión de la calidad y otros marcos de referencia	
ISO 9000	El ISO 9000, al igual que el ISO 14000, representa una familia de normas conocidas como normas de sistemas de gestión genéricos, ya que pueden aplicarse a cualquier organización. Estos dos sistemas de gestión se fundamentan sobre la noción de mejora continua, lo que significa que las metas y objetivos se revisan y actualizan constantemente para aprovechar los avances en los ámbitos de la gestión de calidad y gestión de calidad medioambiental, así como de las aportaciones de los usuarios.
EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) modelo para la excelencia empresarial (1991).	Marco de referencias europeo para la mejora de la calidad que tiene por objeto mejorar los resultados empresariales mientras se proporciona a los trabajadores un mejor entorno de trabajo, se ofrece a los consumidores el mejor valor y la mejor calidad posibles, y se considera el impacto en la sociedad de las actividades de la organización. Entre sus componentes destaca la Responsabilidad Social Corporativa: el interés a largo plazo de la organización y sus gentes se atiende mejor adoptando un enfoque ético y rebasando con creces las expectativas y regulaciones de la comunidad.
AA(AccountAbility)1000 — Marco de compromiso de la parte interesada.	Es una herramienta diseñada para mejorar la rendición de cuentas y el funcionamiento de las organizaciones mediante la integración de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones y en las actividades diarias. Asiste en la definición de indicadores, objetivos y metas, la medición del progreso respecto a dichas metas, la auditoría y el informe del rendimiento y el establecimiento de mecanismos de feedback. Proporciona así un marco de referencia que pueden utilizar las organizaciones para comprender y mejorar su funcionamiento ético, y un medio para que otros puedan juzgar la validez de sus afirmaciones éticas.
ISO CR MSS (Normas ISO de Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social).	Propone cinco elementos fundamentales para la aproximación a una responsabilidad social corporativa eficaz: Identificación y selección de normas y principios relevantes y sustantivos; Técnicas para comprometer al amplio espectro de partes interesadas; Procesos y sistemas que aseguren la operatividad eficaz de los compromisos y objetivos RSC, así como resultados medibles y verificables; Técnicas para la verificación de avances hacia los compromisos y objetivos RSC; Técnicas para el informe y la comunicación pública y de partes interesadas.
ISO 26000 de Responsabilidad Social (Noviembre de 2010).	Es una guía (no es una norma de certificación) que establece líneas en materia de Responsabilidad Social. Asiste a las organizaciones en la orientación de sus políticas de RS en lo referido a las diferencias en materia cultural, ambiental, y legal, además de condiciones económicas de desarrollo. Provee de una guía práctica relacionada a la operacionalización de RS, identificar y comprometerse con los stakeholders, e incrementar la credibilidad de los reportes y declaraciones hechas sobre RS. Incrementa la confianza y satisfacción de las organizaciones entre sus clientes y otros stakeholders.

Normas de gestión medioambiental	
EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)	Es un programa de carácter voluntario, iniciado en 1990 por la Unión Europea con el objeto de promover la mejora continua en el rendimiento medioambiental de las organizaciones tanto del sector público como del privado, ya sea en la industria o en el sector servicios.
ISO 14000	Además de las más de 300 normas ISO sobre cuestiones medioambientales específicas (por ejemplo, contaminación de aire, agua y terrenos), la ISO publicó en 1996 y en el campo de la gestión medioambiental, la serie de normas y directrices ISO 14000, cuyo objetivo es permitir el desarrollo por parte de una organización de un enfoque estructurado para controlar el impacto en el medio ambiente de sus actividades, productos o servicios. La ISO 14000 nació del compromiso de la ISO en apoyar el objetivo de "desarrollo sostenible" debatido en la Cumbre Mundial de Río en 1992.
Iniciativas nacionales	
AFNOR SD 21 00 —Orientaciones sobre desarrollo sostenible— Francia.	Contiene recomendaciones para ayudar a las empresas a integrar e implantar objetivos de desarrollo sostenible en su gestión y estrategias generales, si bien estas pautas no están concebidas para ser objeto de certificación.
AENOR PNE 165001 (Borrador sobre instrumentos financieros éticos) y PNE 165010 (Borrador sobre normas éticas para sistemas de gestión) — España.	La norma PNE 165010 proporciona directrices para la responsabilidad ética, social y medioambiental, permitiéndoles desarrollar, mantener y cumplir un código de conducta necesario para gestionar estos aspectos de modo adecuado, así como demostrar a las partes interesadas que tal código de conducta es conforme con los principios y requisitos de la norma. La norma PNE 165001 proporciona directrices generales a las organizaciones que tratan de crear o comercializar instrumentos financieros ética y socialmente responsables, y de garantizar ante las partes interesadas la máxima transparencia y publicidad de estos criterios éticos.
Proyecto SIGMA (Orientaciones integradas sobre sostenibilidad para la gestión) — Reino Unido.	Los principios SIGMA son: rendición de cuentas (asegurar que las partes interesadas de la organización se comprometan en un diálogo continuo con la misma), mejora sustancial (animar a que las organizaciones vayan más allá de minimizar simplemente los aspectos negativos de sus operaciones) y sostenibilidad medioambiental. Además, estas pautas formulan una serie de preguntas, relacionadas con sus prácticas y funcionamiento y que giran en torno a seis actores clave (empleados, clientes, proveedores, comunidad, inversores, gobierno y sociedad civil).
Proyecto Q-Res (Marco de gestión para la responsabilidad social y ética de las empresas) — Italia.	Es un conjunto integrado de herramientas para introducir la ética en las empresas, así como a definir criterios de excelencia en la gestión de responsabilidad social y ética, teniendo en consideración las normas internacionales emergentes y las mejores prácticas. Incluye seis elementos: 1. Visión ética corporativa: define y explicita el concepto de justicia dentro de una empresa, se fundamenta el comportamiento responsable, que la empresa debe establecer y seguir en sus relaciones con dichas partes. 2. Código ético: herramientas para implantar la responsabilidad social y ética en un contexto de organización empresarial. 3. Formación y comunicación éticas: la formación ética en una empresa va dirigida a los empleados de la misma, y permite que cada miembro pueda aplicar herramientas de razonamiento para debatir y afrontar cuestiones éticas relacionadas con las actividades de la empresa. 4. Sistemas organizativos de implantación y control interno: se trata de la infraestructura ética necesaria para sostener una implantación efectiva de la responsabilidad social y ética en la empresa. 5. Rendición de cuentas social y ética: este proceso tiene por objeto ampliar la perspectiva de las comunicaciones sociales corporativas, desde las relaciones entre la empresa y sus accionistas hasta las relaciones entre la empresa y todas las partes interesadas, dentro de la perspectiva del contrato social. 6. Verificación externa: por parte de un tercero, lo cual confiere fiabilidad a las declaraciones de la empresa con respecto a sus compromisos de responsabilidad social y ética.
Iniciativas sectoriales	
FORGE — Directrices sobre gestión y informe medioambiental para el sector de los servicios financieros — Reino Unido.	Aportan una serie de orientaciones sobre cómo establecer procesos de gestión que reduzcan los impactos y riesgos medioambientales. Siguen los principios de gestión de sistemas e informe presentados en la ISO 14001 y en EMAS, pero han sido refinados y ajustados para reflejar los requisitos y características específicos del sector de los servicios financieros.
FORGE — Directrices sobre gestión y informe de responsabilidad social corporativa para el sector de los servicios financieros — Reino Unido.	En noviembre de 2002, el grupo FORGE publicó unas nuevas " Directrices sobre gestión y informe de responsabilidad social corporativa para el sector de los servicios financieros". Estas herramientas tienen por objeto aportar una ayuda práctica a dicho sector abordando la gestión y el informe en un gran número de

Unido.	cuestiones RSC.
--------	-----------------

Fuente: Elaboración Propia

La norma de gestión más comprehensiva en materia de responsabilidad social es la ISO 26000, de reciente aparición (noviembre de 2010). Aunque su aparición ha sido ampliamente celebrada, algunos autores ven ciertos peligros o riesgos en la implementación de los estándares y requisitos que fija la ISO 26000 (Montuschi, 2009). Se plantea que a pesar de los loables objetivos sociales que presentan las propuestas de RSE, tales como el cuidado de la salud, la educación y la construcción de infraestructura, ellas podrían llegar a convertirse en instrumentos para la corrupción, la coerción y los sobornos en ámbitos gubernamentales (Roberts, 2010). En efecto, existe la posibilidad de que algún gobierno se vea tentado de convertir las normas, que tienen carácter voluntario, en normas de cumplimiento obligatorio. Y también se ha señalado que muchos de los estándares fijados por las ISO se han convertido en reales “barreras técnicas al comercio” de acuerdo con varios casos elevados ante la Organización Mundial del Comercio. De hecho las críticas se centran en el hecho de visualizar los estándares del ISO 26000 como un intento de volver obligatorias normas que el Pacto Global de Naciones Unidas planteaba como voluntarias.

1.4.3. Informes de RSE

En el presente, cerca del 80% de las 250 mayores empresas del mundo informan respecto de su desempeño en el área de responsabilidad empresarial, especialmente en los aspectos referidos a la sostenibilidad (Montuschi, 2009). Los esfuerzos para medir e informar sobre el impacto de una empresa en la sociedad se han centrado ampliamente en las prácticas medioambientales, mientras que los indicadores de rendimiento social se encuentran aún en una primera fase de experimentación. Veamos los más populares.

Tabla 7. Informes de RSE

<i>Iniciativas públicas nacionales</i>	
Francia	Según el Artículo 116 de la Ley sobre Nuevas Regulaciones Económicas, los siguientes datos sociales deben figurar en el informe del Consejo o del Directorio Ejecutivo: a) información laboral interna y b) información referida a la repercusión de la actividad de la empresa en el medio ambiente (consumo de recursos naturales, medidas de ecoeficiencia, medidas de protección medioambiental, existencia de departamentos responsables de gestión medio-ambiental, impacto social civil).
<i>Iniciativas públicas nacionales</i>	<i>Iniciativas públicas nacionales</i>
Dinamarca	El Ministerio de Asuntos Sociales (2001), publicó un conjunto de directrices para el informe social y ético, destinadas tanto a organizaciones privadas como públicas que desearan

	informar sobre el impacto social de sus actividades.
Países Bajos	Desde 1999, se exige que las empresas holandesas pertenecientes a los sectores más contaminantes informen al gobierno y a la opinión pública sobre su rendimiento medioambiental (por ejemplo, sobre emisiones).
Suecia	El gobierno sueco (2000) publicó un conjunto de orientaciones sobre informe para 60 empresas públicas. Las empresas deben incluir en sus cuentas anuales información sobre impacto medioambiental (por ejemplo, emisiones en el aire, en el agua, uso de productos químicos manufacturados).
Reino Unido	En octubre de 2001, el Gobierno Británico publicó una serie de directrices sobre el informe medioambiental de las empresas (por ejemplo, emisiones de gases de efecto invernadero, residuos y uso del agua).
Iniciativas multilaterales	
Global Reporting Initiative GRI (1999)	Global Reporting Initiative (GRI) es una iniciativa multilateral que tiene por misión desarrollar y divulgar un marco global de directrices de informe sobre sostenibilidad, de uso voluntario por parte de las organizaciones y que abarca las dimensiones económica, medioambiental y social de sus actividades, productos y servicios. Los indicadores medioambientales se ocupan del efecto de la organización sobre los sistemas naturales vivos e inertes, lo que incluye los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua, el uso del agua y los materiales, emisiones de gases de efecto invernadero y otras emisiones, gestión de residuos y reciclaje, efectos sobre la biodiversidad y empleo de materiales peligrosos. Los indicadores sociales identifican los efectos de la organización sobre los tejidos sociales en los que opera. Los indicadores GRI en este campo se agrupan en tres secciones: prácticas laborales (por ejemplo, diversidad, salud y seguridad de los empleados), derechos humanos (por ejemplo, trabajo infantil) y cuestiones sociales más amplias que afecten a los consumidores, las distintas asociaciones y otras partes interesadas (por ejemplo, corrupción y soborno, relación con los entes locales).
AA1000 (Normas de aseguramiento AccountAbility).	Proporcionan una orientación sobre elementos claves del proceso de aseguramiento que garantiza la credibilidad y la calidad del informe de sostenibilidad.
Otros	
Balance social CDJES (Centro de jóvenes dirigentes y actores de la economía social).	Guía a las empresas a notificar sobre aspectos no financieros y a dialogar con las distintas partes interesadas. Abarca nueve elementos principales, resaltando: la responsabilidad interna (capacidad de la organización para fomentar la democracia interna); la responsabilidad local y económica (comportamiento hacia los agentes del entorno local con vistas a promover intereses generales, comportamiento con los socios empresariales con vistas a promover el interés común); el respeto del medio ambiente (capacidad para preservar lo que debe transmitirse a generaciones futuras); la salud y seguridad (grado de exposición a riesgos que afronta el personal, los clientes y otros); la solidaridad (capacidad para asistir y apoyar a las personas discapacitadas) y la utilidad social y colectiva (capacidad para ofrecer un servicio o producto que responda a necesidades sociales o colectivas).
Iniciativa de informe sobre impacto corporativo BITC.	Business in the Community (BITC), una red empresarial de RSE del Reino Unido, publicó en julio de 2003 una serie de indicadores como base y punto de partida para medir y notificar el impacto social y medioambiental. Los indicadores se dividen en cuatro áreas de impacto: lugar de trabajo, mercado, medio ambiente y comunidad local.

Fuente: Elaboración Propia

En general, la mayoría de estos informes intentan cubrir distintos aspectos de responsabilidad, aunque coinciden en la triple botom line (social, económica y ambiental).

A modo de síntesis comparativa, en la Figura 1 y Tabla 8, se presenta los contenidos a los que hacen referencia las distintas herramientas de RSE. De esta manera se observa que dos son los temas más sobresalientes, por una parte están los temas de defensa y protección del trabajador y, por otra, los correspondientes a la protección del medio ambiente.

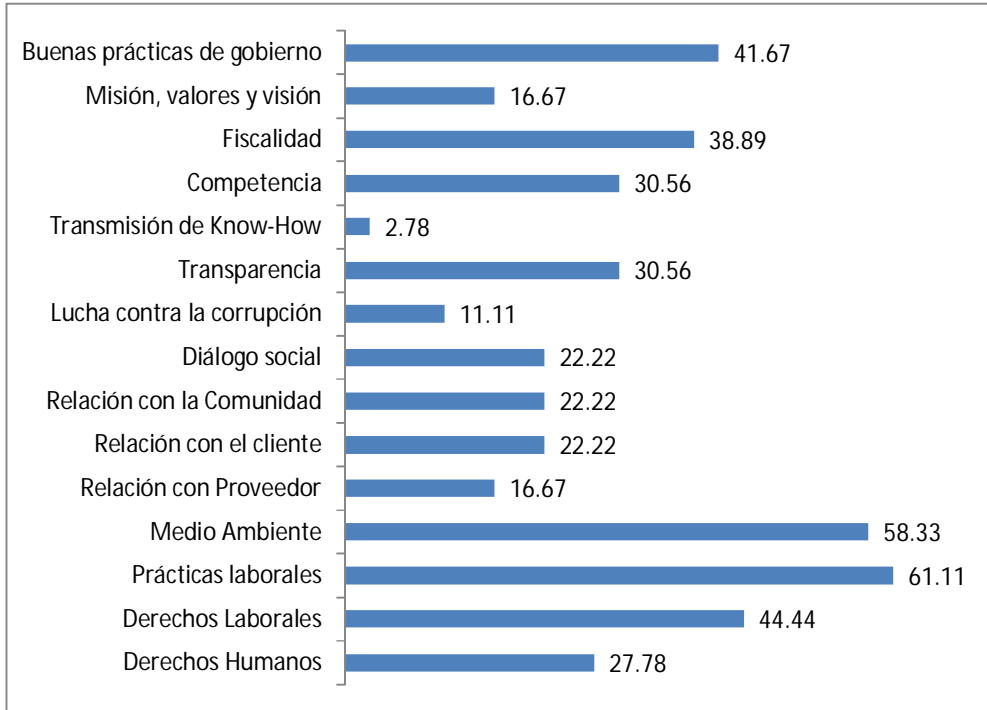


Figura 1. Contenidos a los que hacen referencias las herramientas de RSE
Fuente: Elaboración propia

<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>CONTENIDOS</i>														
	Derechos Humanos	Derechos Laborales	Prácticas laborales	Medio Ambiente	Relación con Proveedor	Relación con el cliente	Relación con la Comunidad	Diálogo social	Lucha contra la corrupción	Transparencia	Transmisión de Know-How	Competencia	Fiscalidad	Misión, valores y visión	Buenas prácticas de gobierno
Informe Reino Unido.				✓									✓		✓
Global Report Initiative.	✓	✓	✓	✓						✓			✓	✓	✓
AA1000					✓	✓	✓	✓		✓		✓			
Balance social CDJES.			✓	✓			✓								✓
Iniciativa de informe sobre impacto corporativo BITC.			✓	✓			✓								✓

Fuente: Elaboración propia

1.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LATINOAMÉRICA

La RSE es una tendencia que toma cada vez más fuerza en América Latina. No obstante, la gran diversidad de postura sobre el alcance del tema, la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad es un tema que aparece con frecuencia en el lenguaje de los empresarios y en la agenda de la sociedad. Sin embargo, las iniciativas que promueven la RSE son primordialmente voluntarias, y no hay muchos indicios de que las consideraciones sobre la RSE formen parte de la agenda estratégica de un número significativo de las empresas que operan en la América Latina (Correa, Flynn y Amit, 2004).

Agüero (2002), al realizar un amplio estudio del desarrollo de la RSE en varios países de Latinoamérica, encontró que la RSE fue iniciada por un pequeño grupo de ejecutivos del negocio y por líderes visionarios del ámbito social y académico. Su compromiso está orientado preferentemente al desarrollo sustentable de sus países, mas no hacia la RSE por sí misma.

En Brasil, el Instituto Ethos (1998), en Chile, la Acción Empresarial RSE (2000), en El Salvador, Fundemas (2000), en México, el Centro Mexicano para la Filantropía (1988), en Perú la Agenga Perú 2021, promueven buenas prácticas en estas materias. Estas organizaciones, y otras que han sido creadas en otros países, tienen como finalidad contribuir y fortalecer las organizaciones empresariales o regionales para, a su vez, fomentar y fortalecer la responsabilidad social de las empresas.

Según Agüero (2002), hay tres factores fundamentales que forman la base fundamental de la responsabilidad social en la región: 1) La movilización social o las presiones de abajo; 2) las visiones distintas de los líderes empresariales, y 3) los desarrollos en la teoría y la práctica de la administración. Se puede agregar a estos factores el debilitamiento del papel del Estado como agente de desarrollo y como potencializador de la equidad y solidaridad.

Respecto al desarrollo de la RSE en el Perú, en los últimos años se ha difundido el concepto de RSE a través de instituciones como Perú 2021, SASE, la Universidad del Pacífico, el Instituto de Responsabilidad Social (2003), entre otros. Asimismo, diversas

empresas peruanas han empezado a llevar a cabo interesantes iniciativas en pro de la mejora de la calidad de vida de sus comunidades aledañas. El aporte de las instituciones mencionadas y las experiencias de las empresas que se han convertido en pioneras en el tema de las RS en el Perú, ha resultado fundamental para sensibilizar al empresario y aproximarle al siguiente paso de sistematización. Sin embargo, aún se confunde el tema de responsabilidad social con el tema de ayuda social o desarrollo comunitario. Si bien es cierto que este último es parte integrante de la RSE, no se ha tomado una real conciencia aún de que la RSE atañe a más actores y que sus horizontes y beneficios son mucho más amplios de lo imaginado. Asimismo, diversos programas de responsabilidad social llevados a cabo por empresas responden a actividades aisladas que no están necesariamente sistematizadas ni corresponden a una estrategia particular.

CAPÍTULO II

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL E INDICADORES DE MEDICIÓN

Actualmente existe un enfoque de responsabilidad social mucho más profundo y desarrollado, que abarca acciones de carácter social, medioambiental, económico, de marketing, ético y de buenas relaciones con los grupos de interés. Este desarrollo conceptual ha permitido que el enfoque de responsabilidad social también amplíe sus horizontes de aplicación hacia otro tipo de organizaciones, aplicándose ahora a universidades, organismos internacionales e instituciones gubernamentales (Gaete, 2008; Vallaeys, 2008; Marti & Marti-Vilar, 2013).

Aunque en la última década se han creado múltiples organizaciones internacionales y asociaciones universitarias para el desarrollo de la responsabilidad social universitaria, el aporte académico ha estado limitado por la proliferación de documentación política. En efecto, existen diversas investigaciones sobre RSU a nivel internacional que se concentran en evaluar las percepciones de estudiantes y causas sobre este concepto (Hosmer, 1985; Arlow, 1991; Burtin & Hegarty, 1999; Matten & Moon, 2004; Ibrahim, Angelidis, & Howard, 2006; Christensen, Perice, Hartman, Hoffman, & Carrier, 2007; Lamsa, Vehkaperä, Puttonen, & Personen, 2007; Domínguez & López, 2009); otros estudios enfocados en analizar la oferta de cursos de RSE en la currícula de las universidades (Setó-Paimes, Domingo-Vernis, & Rabassa-Figueras, 2011; Castillo, 2010; Holdsworth, Wyborn, Bekessy, & Thomas, 2008; Buchan, Spellerberg, & Blum, 2007; Ciurana & Filho, 2006; Davies, Edmister, Sullivan, & West, 2003; Muijen, 2004; entre otros) y estudios de casos basados en universidades concretas donde existen estrategias de responsabilidad ambiental (Ferrer-Balas, Banas, Hoshikoshi, & Motodoa, 2008; Hammond & Churchman, 2008; Hill, 2004; Atakan & Eker, 2007; entre otros). Dichas investigaciones básicamente, se concentran en las revistas: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *Journal of Business Ethics* y *Journal of Ethics*.

Existen además, publicaciones dirigidas al compromiso de la universidad con las comunidades socialmente excluidas o comunidades indígenas, donde se plantea el rol de la universidad como conector e inserción de comunidades excluidas a la educación, derechos cívicos, mercado laboral, entre otros (Benneworth, 2013). Se resaltan las acciones de comunicación, colaboración, incorporación de conocimiento y compromisos a largo plazo con estas comunidades (Campbell & Christie, 2008). Este tipo de investigaciones son presentadas en conferencias anuales organizadas por la *Australian Alliance of Community Engaged Universities* (AUCEA) desde el año 2007, y posteriormente publicadas en revistas como *The Australian Universities Community Engagement*.

Tal como afirma Martí & Vargas (2014), en la primera década del siglo XXI, el estudio de la RSU tuvo un desarrollo impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la asesoría a las universidades latinoamericanas en modelos de RSU (Martí, Gaete & Martí-Vilar, 2013). Al mismo tiempo, en España la Estrategia Universidad 2015 fue considerada ambiciosa al abordar como objeto de la RSU cinco ejes: a) Informar, sensibilizar y orientar a los estudiantes acerca de la responsabilidad social y desarrollo sostenible; b) se establece que la responsabilidad social debe ser una condición trasversal en todo el proceso educativo; c) se exhorta a explorar nuevas perspectivas en investigación en la temática y su aplicación a líneas de trabajo; d) se establece que las actividades de transferencia e innovación deben tener en cuenta la responsabilidad social y el desarrollo sostenibles, y que estas actividades deben perseguir retornar a la sociedad el esfuerzo realizado para su financiación; y e) se entiende a las Instituciones de Educación Superior como entes que deben gestionarse a sí mismas en forma responsable, transparente y sostenible (Martí & Vargas, 2014).

2.1. LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Bill Readings sostuvo en *The University in Ruins* (1996) que la universidad moderna viene buscando a tientas un nuevo rol social que justifique su existencia. Readings considera que el cambio experimentado por la universidad es problemático. La globalización y el fortalecimiento de la sociedad basada en el conocimiento están generando cambios profundos en los contextos locales e internacionales donde las universidades se hallan

insertas. Estos cambios estructurales están, a su vez, siendo presionados por revisiones y ajustes en sus estructuras internas (Rosenberg, 2002; Di Trolío, 2006).

Los cambios en las universidades e instituciones de educación superior, obedecen no solo a los cambios sociales, sino además a los esfuerzos de los gobiernos y de organizaciones multinacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) y la Comisión Europea (CHEPS, INCHER, NIFU-STEP, 2009).

En efecto, la globalización y privatización son quizá las dos tendencias más importantes de las últimas décadas (Di Trolío, 2006). La privatización de la educación superior no es un fenómeno nuevo, pero su tasa de crecimiento y la diversidad son significativas. Tradicionalmente, la educación superior privada ha predominado en América del Sur, pero en los últimos 50 años ha tenido un crecimiento impresionante: para 1960 existían aproximadamente unas 50 universidades privadas, cifra que aumentó a 4,884 para el año 2003.

El incremento de las universidades privadas se explica por muchas razones, pero principalmente por la necesidad de atender una demanda creciente. La demanda de la educación superior a nivel mundial ha seguido en aumento de un modo espectacular, pasando de 13 millones de estudiantes en 1960 a 115 millones en el año 2004 (Di Trolío 2006).

Actualmente, hablar de un modelo único de universidad es incorrecto. Existen diversos tipos de universidad que trascienden más allá de su régimen. Según Durand (1997), la universidad varía, en función de la imagen y características que proyectan:

- **La académica.** Muestra a la universidad como una comunidad donde los profesores trabajan en forma conjunta y se autogobiernan. De este modo, se valora el consenso para la toma de decisiones y la autonomía académica. Pese a los profundos cambios operados en las últimas décadas, esta imagen sigue teniendo vigencia.
- **La profesional.** Resalta las características de los miembros de la institución universitaria, personas que tienen un largo período de entrenamiento, comparten normas y conductas, disponen de un permiso para desempeñar la profesión y

cuentan con autonomía en la dirección de su propio trabajo. Al igual que en la imagen académica, la autoridad se ejerce en función de la antigüedad y el prestigio profesional.

- **La política y subjetiva.** Resalta las diferencias y enfrentamientos que se dan dentro de la universidad, en contraste con la importancia que se le atribuye a la homogeneidad y a la cooperación en las dos imágenes anteriores. Resalta las diferencias de intereses y valores que existen en la universidad. No obstante, sus principales limitaciones se ponen de manifiesto al gobernar, planificar y organizar la universidad; esto debido a su atención hacia lo que dispersa y separa: el poder y los conflictos. Representa a la universidad como un sistema en continua interacción entre sus participantes, quienes mediante la asignación de significados a los hechos construyen la realidad de la institución. Desde este enfoque, no existen objetivos o metas organizacionales y se enfatizan la incertidumbre, la impredecibilidad, la inestabilidad y la complejidad institucional.
- **La burocrática.** Subraya que, como toda organización compleja y diversa, la universidad requiere medios para coordinar y regular su funcionamiento. Para ello, se conforma una estructura jerárquica y una cadena de mandos, se fórmula una definición de puestos, se organizan áreas funcionales, se elaboran reglas y procedimientos y se define una política para los recursos humanos. Esta imagen, supone que los directivos escogen medios racionales para lograr los fines previamente acordados.
- **La empresarial.** Es una de las más populares en las últimas décadas, supone una universidad emprendedora que se adapta al medio, usa los recursos de un modo rentable, organiza las unidades académicas en torno a centros presupuestarios y considera a sus usuarios como clientes a los que debe satisfacer. La adopción completa de este punto de vista implica una transformación radical de las funciones básicas de la universidad.
- **La cibernética, innovadora.** Representa a la universidad como una organización flexible y creativa, que se halla en intercambio permanente con su entorno y tiene capacidad para aprender. Esta imagen presenta dificultades para asimilar los cambios drásticos, porque la implementación de las decisiones se realiza en unidades pequeñas y autónomas que no aseguran la unicidad en la interpretación.

Estas imágenes o perspectivas, que solo son algunas de las que se ha sostenido acerca de la universidad y que nunca se dan en estado puro, reflejan la complejidad y diversidad interna de este tipo de organización. El predominio de una u otra visión en el interior de la universidad refleja valores y diferentes estilos de conducción organización.

2.1.1. Perspectiva histórica y función de la universidad

Pensar que ha existido una idea inmutable única de universidad es incorrecto. A lo largo de los siglos, las universidades han venido forjando diferentes imágenes de sí; las mismas que le han permitido orientar sus actividades internas y sus relaciones con otras instituciones (Schneller & Thoni, 2011; Richardson, 2000; Rochford, 2006; Birtwistle, 2003).

En la Edad Media la palabra *universitas* era utilizada para designar a los gremios, corporaciones o fraternidades integradas por personas dedicadas a un mismo oficio, entre quienes cabía distinguir a los maestros (*magistri*) y a los aprendices (*discipuli*). Posteriormente, el término *universitas* sirvió para referirse a la institución como tal y solo mucho más tarde para aludir a la universalidad de la enseñanza de todas las ramas del conocimiento (Tünnermann, 2005; Martínez, 2007).

Dos arquetipos universitarios dieron lugar a dos tradiciones distintas: el modelo de Bolonia (*universitas scholarium*) y el de París (*universitas magistrorum*). La Universidad de Bolonia surgió del impulso de estudiantes que buscaban profesores, lo cual explica que en su gobierno y administración influyera notablemente la fuerza estudiantil. Diferente fue el origen de la Universidad de París, nacida en el seno de las escuelas catedráticas de Notre Dame y puesta al servicio de las necesidades doctrinales de la Iglesia Católica. El modelo de la Universidad de Bolonia fue imitado por la Universidad de Salamanca y por la mayoría de universidades de Europa meridional; el modelo de la Universidad de París influyó en la estructura de las universidades de Europa septentrional.

Por otro lado, Salamanca y Alcalá de Henares, las dos universidades españolas más famosas de la época, fueron los modelos que inspiraron a las universidades fundadas en América, siendo el modelo de la Universidad de Alcalá el más imitado. Ambos modelos se proyectaron en sus filiales de América, dando lugar a dos esquemas universitarios

distintos, siendo la base de la actual división entre universidades “estatales” y “privadas”, estas últimas principalmente católicas.

La universidad colonial no gozó de autonomía plena; no obstante, en aquellas guiadas según el modelo de Salamanca, sus claustros elegían a sus autoridades y disfrutaban de un cierto grado de autonomía, aunque igual era asediada por las constantes intervenciones de los virreyes. En el caso de las universidades confesionales, las intromisiones provenían de la autoridad eclesiástica. La adopción del esquema napoleónico para la universidad no produjo los resultados esperados en América Latina, más bien fue contraproducente, pues destruyó el concepto mismo de universidad, convirtiéndose en una agencia de facultades profesionales aisladas. Además, hizo aún más difícil el arraigo de la ciencia en América Latina, pues el énfasis profesionalista postergó el interés por la ciencia misma.

La Reforma argentina de Córdoba (1918) replanteó las relaciones entre la universidad, la sociedad y el Estado, estableciendo los elementos básicos para las actividades en defensa de la libertad académica y la autonomía universitaria. Antes de esta reforma, la universidad y la sociedad marcharon sin contradecirse, pues durante la colonia y en la primera centuria de la República, la universidad no hizo sino responder a los intereses de las clases dominantes de la sociedad. Si bien la República trató de separar a la universidad de la Iglesia, mediante la adopción del esquema napoleónico que, a su vez, la supeditó al Estado, Córdoba trató de separarla del Estado mediante un régimen de autonomía.

La reforma universitaria replanteó las relaciones de la Universidad con el Estado y la sociedad, concientizándola sobre sus funciones y pontencial político-social. La misión social fue agregada a la clásica misión de la Universidad, la cual la vinculaba más estrechamente con los problemas sociales; es así que se incorporó a la extensión universitaria y difusión de la cultura a las actividades normales de la Universidad Latinoamericana (Tünnermann, 2008).

Dueña de su destino, la universidad debería ahora responder por lo que haga en el uso y disfrute de su libertad, tomando en consideración que su quehacer consiste, fundamentalmente, en el cumplimiento de sus misiones propias. Surge así el concepto de autonomía con rendición social de cuentas. Desde entonces, el concepto de responsabilidad

se ha mantenido en el debate público. En la Declaración de La Habana (1996), se formuló que la rendición de cuentas:

“Solo puede ser generado, transmitido, criticado y recreado, en beneficio de la sociedad, en instituciones plurales y libres, que gocen de plena autonomía y libertad académica, pero que posean una profunda conciencia de su responsabilidad y una indeclinable voluntad de servicio en la búsqueda de soluciones a las demandas, necesidades y carencias de la sociedad, a la que deben rendir cuentas como condición necesaria para el pleno ejercicio de la autonomía. La educación superior podrá cumplir tan importante misión en la medida en que se exija a sí misma la máxima calidad, para lo cual la evaluación continua y permanente es un valioso instrumento”.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998) atribuye a las universidades la función de *“Opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y plena responsabilidad, por estar provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar”.* El cumplimiento de esta función exige a las universidades vincularse estrechamente con su entorno y los respectivos problemas.

Es innegable que la identidad de la universidad, se pone de manifiesto en su misión, y se desarrolla a través de sus distintas funciones (Vallaeys, De La Cruz & Sasia, 2009; Vasilescu et al, 2010). Por eso, el entendimiento del rol y función que tiene la universidad con la sociedad es un aspecto importante al intentar comprender su potencial responsabilidad social. Este es un tema complejo y ampliamente discutido (Reed, 2004). Históricamente, la universidad ha desarrollado una diversidad de funciones entre las que se destacan: la enseñanza, la erudición, la investigación básica y aplicada, el desarrollo del carácter, la transmisión cultural, la capacitación profesional, la formación política, entre otros. Sin embargo, cuatro han sido las funciones que se han mantenido en el tiempo (Reed, 2004): la enseñanza, la investigación, la producción cultural y el desarrollo profesional. A la universidad le compete ser el ente responsable por la generación, aplicación y difusión del conocimiento, esa es la principal responsabilidad que la sociedad le ha legado. El conocimiento es su razón de ser, su legado y su riqueza (Martínez, 2007).

2.1.2. La universidad como organización

Debido a que la productividad en la universidad está relacionada a aspectos intangibles (Drucker, 1992), ha existido por mucho tiempo la creencia de que no puede aplicarse en ella los preceptos e instrumentos propios de las organizaciones empresariales o industriales. Schwartzman (1996a) señala que la tradición europea -heredada por América Latina- sitúa a las universidades y las empresas económicas en polos opuestos. Así, mientras que la empresa persigue la ganancia monetaria, se rige según una lógica de corto plazo y comercializa solo producto que le genere lucro; la universidad está orientada hacia la búsqueda del conocimiento, la educación y la cultura, hacia una perspectiva de largo plazo y a importar un producto de calidad educativa, científica o cultural, sin importar el costo que tenga.

Esta visión dicotómica y de oposición ha servido de fundamento para exigir que las universidades privadas no sean "lucrativas"; así como para que la educación sea ofrecida de manera gratuita a los estudiantes; o, en sentido inverso, de fundamento para rechazar, o por lo menos mirar con desconfianza, la realización de proyectos de investigación asociados al sector privado. Sin embargo, este antagonismo ya no es válido, pues existen coincidencias cada vez más frecuentes entre las dos (Schwartzman, 1996b):

- a. Limitación presupuestaria de los gobiernos.** Existe una presión, que tiende a hacerse cada vez más fuerte, para que las universidades usen con más eficiencia los recursos recibidos, acepten desarrollar sus actividades con un menor ingreso o busquen recursos propios.
- b. Gestión interna de la universidad.** Los puestos de dirección (rectores, directores, jefes de departamentos o institutos) son ocupados por docentes de carrera, quienes reducen sus actividades académicas para atender las necesidades administrativas. Por su naturaleza, estos sistemas, basados en jerarquías de consejos deliberativos, son poco eficientes para administrar instituciones tan complejas como las universidades modernas. En estos sistemas las decisiones son lentas, las personas en los puestos de decisión no tienen formación administrativa y los administradores, por su parte, no tienen legitimidad para tomar decisiones (Borrero, 2002; Kast y Rosenzweig, 1988).
- c. Contenido de la actividad universitaria.** Las universidades están limitadas cuando sus profesores viven aislados en su interior, sin la experiencia práctica del mercado y cuando solo realizan investigación básica a largo plazo. Para no perder

fuentes de financiamiento, las universidades están buscando formas de colaboración con los sectores empresariales, o con sectores gubernamentales orientados hacia resultados prácticos y concretos.

- d. Crecimiento de la educación superior privada en todos los países de América Latina.** En algunos países, como Chile o Brasil, el sector público se ha mantenido más cerrado, seleccionando mejor sus estudiantes y tratando de mejorar las condiciones laborales de sus profesores. En estos casos, el sector privado creció para ofrecer una educación más simplificada y barata. Por otro lado, en la mayoría de países latinos, las universidades públicas se abrieron para atender las demandas masivas. En estos casos, el sector privado surgió para ofrecer educación técnica o profesional de calidad, atendiendo a los hijos de las clases más altas y a costos altos. En los dos casos, el comportamiento de las universidades privadas es típicamente empresarial, aun cuando ellas sean formalmente instituciones educacionales sin fines de lucro.
- e. La lógica económica es introducida a los sistemas universitarios por medio de mecanismos de evaluación.** Estos mecanismos de evaluación ponen a las universidades en un mercado competitivo por resultados, eficiencia y reconocimiento, a los cuales están asociados recursos que vienen de los fondos públicos, y llevan a la introducción de mecanismos de gestión de tipo empresarial en la dirección de las universidades.

Estas coincidencias están promoviendo una gestión empresarial en las universidades, y parece ser una tendencia irreversible. En efecto, pese a las diferencias específicas entre la empresa y universidad, la administración universitaria atraviesa por los mismos procesos de la administración general (Borrero, 2002). Por eso, el rol del administrador en el ámbito universitario no se diferencia en lo esencial al de los administradores empresariales, industriales o comerciales.

Ante los planteamientos optimistas de asemejar la institución universitaria a una empresa, otros pensadores han intentado reivindicar, a partir de los años sesentas, la naturaleza única de la universidad, distinguiendo su modelo colegiado del modelo burocrático propio de los negocios y las oficinas de gobierno (Clark, 1992). Se alerta, además, sobre los peligros que supondría para la universidad el adoptar las prácticas y procedimientos empresariales en el

cumplimiento cabal de sus funciones (Perkins, 1973). Estas posiciones dieron lugar a distintas formulaciones teóricas como las de la ambigüedad organizativa (Weick, 2003; Cohen & March, 2000), el enfoque político (Baldrige, 1971) y el nuevo institucionalismo (Meyer & Rowan, 1999; DiMaggio & Powell, 1999). En opinión de Ibarra (2005), estas aproximaciones, sin dudas razonables y plenamente vigentes, han sido apresuradamente descalificadas por el pragmatismo mercantil que impulsa a la “nueva” universidad empresarial.

Para Ibarra (2005), cuando se aplica la gestión de los negocios al manejo de la universidad, se la equipara con la empresa, tratando a sus funciones sustantivas como tareas estandarizadas y que el conocimiento sea considerado valioso solo cuando demuestre utilidad práctica y en el menor plazo posible. De esta manera, los funcionarios y rectores desdibujarían la complejidad de la universidad hasta reducirla a una simple fábrica de conocimientos, operada mediante tecnologías administrativas que subordinan sus funciones a las exigencias del mercado y la ganancia. No obstante, hay quienes consideran que la universidad ha contado en todo momento con espíritus dispuestos a defender el conocimiento frente al desenfreno y los embates renovados de la administración (Rhoades, 2000; Porter, 2003).

El proceso de privatización de la universidad en América Latina mantiene una relación directa con los ciclos de la empresarialización y su progresiva complejidad (Ibarra, 2005):

- **Primer momento:** la privatización consiste en el traslado de una parte del costo de la educación a los estudiantes y a sus familias, mediante el incremento de cuotas.
- **Segundo momento:** la privatización se manifiesta por medio de la operación de políticas públicas que alientan la expansión de la educación superior privada, frenando así el crecimiento de la educación superior pública.
- **Tercer momento:** la privatización a partir de la inducción del funcionamiento de las instituciones públicas como si ellas fueran empresas, mediante exigencias de evaluación, acreditación y certificación, asociadas a la asignación de recursos económicos extraordinarios que permitan el cambio institucional bajo criterios de eficiencia y productividad.

La progresiva incorporación de la gestión de los negocios en el manejo de la universidad, a principios del siglo XX, marca la reafirmación de un modelo que funcionará teniendo siempre a la economía como uno de sus referentes fundamentales y a la libertad académica como uno de sus contrapesos (Ibarra, 2005). Desde este momento, la universidad deberá adaptarse constantemente a su medio para producir los conocimientos que requiera la industria, pero también para formar a las personas con las habilidades y conocimientos que reclaman las empresas y las instituciones de la sociedad.

La universidad es frecuentemente caracterizada en la literatura como disfuncional y fragmentado, ambiguo o anárquico, débilmente acoplada y pobremente coordinada (Atkinson & Suitt, 2006; Duryea, 2000; Birnbaum, 1988; Cohen & March, 2000; Mintzberg, 2000). Por eso, organizacionalmente, se puede identificar varias estructuras universitarias (Toribio, 1999; Durand, 1997; Clark; 1992; Pérez, 1997):

- a. La **estructura burocrática profesional**, es un tipo de organización en la que tienen primacía los académicos. Por presentar diferentes matices, este tipo de estructura puede ser colegiada, política, anárquica o racional-analítica. Si las decisiones las toman los académicos, por consenso, tiene carácter colegiado; el poder es descentralizado y la coordinación se produce por normas compartidas, cuyo fundamento es el tipo institucional. Cuando el poder es utilizado para lograr objetivos, que concuerdan con intereses personales, y está descentralizado pero no distribuido en forma equitativa sino que reside en algunos grupos de poder, la estructura burocrática es política. Si el poder se encuentra disperso y carece de eficacia, hay una participación amplia, pero también cierta incapacidad para tomar las decisiones, lo que se refleja en metas ambiguas y falta de interés por las tareas, entonces la estructura burocrática es anárquica.
- b. La **estructura es racional-analítica**, cuando priman ese tipo de procesos y, en consecuencia, las decisiones se orientan hacia la optimización de la eficacia, el compromiso con las metas se logra a través de la planificación y el liderazgo es directivo. Se formulan normas que se analizan en términos de las metas propuestas y la gestión se basa en procedimientos que cuentan con el acuerdo de los miembros de la institución.
- c. En la **estructura burocrática mecánica**, la toma de decisiones es un proceso jerárquico, desarrollado por los administradores centrales y es adoptado por medio de procedimientos normados y estandarizados. En las universidades donde se desarrolla la

investigación, este tipo de estructura es infrecuente, porque en ella los académicos tienen mucho poder; por el contrario, en las que solo se hace docencia, la gestión es más centralizada.

- d. La **estructura burocrática carismática**, se caracteriza porque el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático y donde la estrategia comprende un componente político así como uno empresarial. Este tipo de estructura surge en instituciones nuevas o en las que se alienta un cambio total. En el primer caso, el líder tiene como responsabilidad principal atraer académicos prestigiosos y, en el segundo, convencer acerca de la necesidad del cambio.
- e. La **estructura adhocrática**, persigue la innovación, en ella sus especialistas deben interactuar por medio de la mutua adaptación en equipos orgánicamente estructurados. Se genera una cultura de la innovación, por la cual sus miembros experimentan nuevas formas de organización para abordar problemas nuevos, que por lo común comprenden varias disciplinas, lo que lleva al trabajo interdisciplinario. En esta estructura las autoridades promueven la formación de equipos para desarrollar proyectos; los académicos tienen una cuota importante del poder, porque son quienes pueden determinar cuáles son los proyectos más promisorios. La estructura adhocrática se contrapone a la burocrática profesional, porque en esta los servicios se hallan estandarizados, cada especialista puede funcionar por sí solo y su trabajo es coordinado en forma automática con el de los demás. En la estructura burocrática profesional no hay preocupación por la innovación institucional, se busca aplicar programas de acción bastante estandarizados para favorecer la innovación profesional, mediante la constante actualización de los campos disciplinarios que ya existen en la institución, pero esta no se modifica por este progreso científico.
- f. La **estructura orgánica**, cuyos rasgos centrales fueron enumerados, se asemeja a la adhocrática pues en ella también hay una distribución y descentralización del poder en ejecutivos que controlan las diferentes divisiones. Por ende, nadie tiene la responsabilidad total por los resultados institucionales y la coordinación es de tipo informal y personalizada, por lo que es muy flexible.
- g. La **estructura matricial**, a diferencia de todas las anteriores que giran en torno de un único principio, responde a dos o más necesidades organizacionales. En la actividad universitaria, obedece a dos necesidades principales: la de especializar a las unidades funcionales que reúnen experiencia técnica y la de disponer de unidades que se integren

en programas y proyectos a las actividades de docencia e investigación de esas unidades especializadas. Este tipo de estructura es, en cierta medida, una fusión de la estructura mecanicista y la orgánica y requiere una cultura especial, porque no tiene una jerarquía estricta de autoridad: una parte del poder se encuentra centralizado y otra descentralizado. Esta estructura es típica de las instituciones que reúnen departamentos disciplinarios y a la vez centros de enseñanza. Se tienen que dar tres precondiciones para que una organización considere viable la estructura matricial:

- Debe existir una presión externa para que la organización centre su atención en dos o más polos, todos de igual peso.
- Los ejecutivos claves tienen que necesitar un procesamiento masivo de información.
- Tiene que darse una fuerte presión por la eficiencia, que obligue a la utilización compartida de recursos críticos.

La cultura académica, también ha sido analizada en relación con las formas de gobierno, o modelos organizacionales que han adoptado las instituciones de educación superior en las últimas décadas. Desde esta perspectiva, se han distinguido cuatro tipos de cultura: colegiada, desarrollista, directiva y de negociación (Pérez, 1997):

- La **cultura colegiada**, privilegia la libertad académica, la influencia de los académicos en las decisiones de la institución, la investigación sobre la docencia, la selección de las autoridades en función de los antecedentes académicos y no de sus habilidades para ocupar los puestos de gestión y el juicio de los pares por encima de cualquier otro tipo de autoridad.
- La **cultura desarrollista**, surgió en los años sesenta frente a la evidencia de la falta de organización y coherencia del modelo colegiado tradicional y su objetivo fue hallar una forma de planeamiento y desarrollo que mantuviera la autoridad y evitará la lucha política característica de la cultura colegiada. Se elaboraron programas de actualización y perfeccionamiento para los docentes, se crearon oficinas de investigación sobre la propia institución y se realizaron talleres, consultorías y textos sobre la necesidad de un funcionamiento organizacional efectivo, que incluyera la toma de decisiones, la solución de problemas y el manejo de conflictos.
- En las últimas décadas, se ha extendido la **cultura directiva**, que se caracteriza por el énfasis en el bienestar de los estudiantes, la utilización de criterios de desempeño

para juzgar los resultados educativos, el peso de las carreras de grado de tipo profesional y la preocupación por la eficiencia en la utilización de los recursos. Este tipo de cultura se ha difundido por varias razones, entre ellas, la escasez de recursos financieros y un deterioro de la imagen de las instituciones, en especial, en lo que se refiere a su eficiencia. Esto ha llevado, en la mayoría de los países, a la profesionalización de algunas áreas y a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

- Por último, se puede distinguir la **cultura de la negociación**, que surge ante la cultura directiva y la burocratización de las instituciones y se manifiesta en la sindicalización de los docentes, la exigencia de convenios colectivos de trabajo, la confrontación laboral y la negociación de los conflictos.

Estos modelos culturales o fuentes de creencias y valores, no se dan en forma pura en ninguna institución, sino que se produce una combinación o, al menos, una yuxtaposición de más de uno de ellos pero es muy probable que en cada caso predomine un modelo sobre los otros y sea este el que le confiera cierta identidad a la institución o a la cultura de la educación superior de un determinado país.

En todo caso, sea cual fuere su estructura y cultura organizacional, existen atributos que determinan la dinámica institucional y las respuestas a las demandas del medio, sus capacidades innovadoras y los requerimientos que el gobierno y la gestión deben satisfacer (Baldrige et. al, 1991, Lesourne, 1993):

- **Complejidad.** La universidad es un sistema complejo por la naturaleza de su objeto: “Transformar seres humanos y manipular conocimiento”, por la multiplicidad de sus objetivos, su tamaño, la abundancia de reglas formales, la variedad de sus prácticas informales, el número y la diversidad de los conflictos de que es centro y el horizonte muy lejano sobre el que se extienden sus efectos.
- **Ambigüedad de la misión y de los objetivos.** Estos generalmente se enuncian como aspiraciones referidas a múltiples dimensiones, sin que ninguna de por sí tenga capacidad suficiente para imponerse sobre las restantes, por lo que los objetivos quedan sujetos a reinterpretación y a negociación permanente. Se hace referencia habitualmente a la generación y transmisión de conocimiento, a la función educativa y a los servicios a la comunidad, afirmaciones insuficientes para

orientar la acción conforme a lineamientos inequívocos. Además, el logro de la misión y de los objetivos es de difícil medición.

- **Proyecto abierto.** Por el carácter de su misión y objetivos, la universidad es una construcción cotidiana que tiene que reafirmar permanentemente su identidad y preservar y enriquecer su cultura. Además, los avances del conocimiento, los cambios en los mercados de trabajo y las variaciones en las demandas sociales hacen que la universidad deba estar revisando continuamente sus acciones y productos.
- **Carácter multidimensional.** Como consecuencia de la convergencia de diversos actores sociales, la institución es el marco para el despliegue de diferentes estrategias según interpretaciones particulares de la misión y de la vida universitaria. Además, la pertenencia a la universidad excede a la inclusión en un sistema de producción: agrega prestigio, atribuye status, incorpora a redes sociales, permite la expresión de identidades grupales, se constituye en un factor simbólico con valor de mercado, cristaliza expectativas de promoción personal, etc. Esa pertenencia, por lo tanto, no está solamente asociada a la misión explícita de la institución, ni a la cuantía o calidad de sus productos y resultados.
- **Sistema plural de poder.** Los actores participantes tienen distintas visiones, perspectivas y orientaciones. Sus productos están dirigidos a diferentes públicos, y sus procesos afectan de manera desigual a diferentes actores. Estos - estudiantes, graduados, profesores, autoridades de la política universitaria, otros proveedores de recursos, la “comunidad” - tienen expectativas centradas en un aspecto de los procesos internos o en un tipo específico de producto. Como consecuencia, las demandas que enfrenta la universidad suelen referirse a cuestiones diversas y dispersas, con conflictos y tensiones entre apreciaciones, intereses y prioridades de diversos actores.
- **Modalidad colegiada de toma de decisiones.** Los sistemas de gobierno incorporan ámbitos participativos y representativos, los que se reproducen en diferentes niveles de conducción. Ello provoca negociaciones constantes, problemas en la coherencia de las decisiones adoptadas, lentitud en los procesos, dificultades para la anticipación de situaciones y con frecuencia una excesiva deliberación. La consecuencia es que la gestión suele ser reactiva en lugar de proactiva.
- **Tecnología problemática.** Las tecnologías educativas y de investigación tienen

resultados inciertos. Las mismas no se suelen legitimar por sus resultados, sino por la convalidación que de la misma hacen actores relevantes: la comunidad académica, alguna universidad que sirve como referente, las aspiraciones de los padres, etc.

- **Sujeción a criterios extra organizacionales.** Las universidades son organizaciones sujetas a criterios profesionales y académicos de su plantel de producción (los profesores e investigadores). Ello se manifiesta en que: a) Estos miembros de la institución reservan un elevado grado de autonomía en la realización de sus tareas, debiendo acreditar para desempeñarlas haber atravesado por un largo proceso de formación y socialización, b) suelen tener lealtades divididas entre la institución y la comunidad académica, c) se plantean fuertes tensiones entre los requerimientos organizacionales en materia de homogeneidad de criterios y procedimientos y los valores profesionales de autonomía y creatividad, d) la evaluación de las tareas se rige por criterios no jerárquicos, sometidos al juicio de los pares, e) la jerarquía es impotente para intervenir en los procesos internos referidos a los contenidos de conocimientos generados y transmitidos, ya que estos solo pueden ser operacionalizados y evaluados por expertos de cada disciplina.
- **Ámbito de convivencia.** En toda universidad coexisten visiones de la institución, disciplinas, perspectivas, orientaciones y posicionamientos políticos. Esta convivencia está atravesada por "fracturas" entre grupos académicos por razones disciplinarias, de orientación del trabajo y de articulación con las fuentes de financiamiento, así como entre estos y los sectores administrativos. A ello se suma, la fragmentación debida al distinto grado de involucramiento institucional por las distintas dedicaciones de docentes, investigadores, autoridades y personal administrativo.
- **Diversidad de criterios para la legitimación de los liderazgos.** Como organización parcialmente burocratizada y con relaciones jerárquicas, junto a los criterios comunes de legitimación de los liderazgos organizacionales coexisten liderazgos convalidados a través de criterios académicos y de la inclusión en redes sociales y profesionales que exceden a la propia universidad.
- **Lealtades múltiples.** Las lealtades predominantes son las referidas a los grupos disciplinarios y a las pertenencias a ámbitos específicos de la universidad, todo ello por sobre la identidad institucional. Además, el carácter político de la universidad

hace que las lealtades hacia grupos externos (partidos políticos, agrupaciones gremiales, etc.) tengan impactos sobre los comportamientos institucionales.

- **Sistemas de información problemáticos.** Estos sistemas están fuertemente determinados por las culturas académicas que coexisten, por el manejo privilegiado de la misma que se realiza en niveles organizacionales subordinados, por la inserción en distintas redes sociales – académicas, políticas, gremiales - y por la debilidad de las concepciones y de los arreglos para la gestión universitaria.
- **Multiplicidad de articulaciones externas.** La universidad es un sistema con articulaciones con las autoridades de política universitaria y presupuestaria, con el mercado de formación y de trabajo, con las entidades profesionales, con las autoridades locales, las familias, la comunidad científica nacional e internacional, las organizaciones empresariales y sindicales, etc. Estas articulaciones se suelen dar en distintos ámbitos y por medio de diferentes actores.
- **Conflicto de valores.** La universidad es un sistema en el que la legitimidad, la eficiencia y la excelencia son valores cuya expresión en forma conjunta se presenta como conflictiva y difícilmente armoniosa en los procesos decisorios (Leslie, 1996). Debido a estos atributos, la gestión universitaria se desenvuelve siempre en presencia de tensiones, las que deben ser canalizadas positivamente, sin que ello alcance para suprimirlas. Puede plantearse la hipótesis de que las instituciones universitarias exitosas son aquellas que pueden canalizar positivamente esas tensiones.

2.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Según Hill (2004), la mayor parte de publicaciones en el tema de la RSE es publicada por académicos miembros de los programas de negocios de las universidades de América del Norte o Europa Occidental. Estos trabajos, generalmente, están dirigidos hacia las prácticas de gestión de las empresas y brindan minuciosas descripciones de cómo y a quién dirigen las empresas su responsabilidad social (Carroll, 1999). Hill (2004) menciona que cuando los estudiosos de la RSE observan dentro de sus propias organizaciones (las universidades) y evalúan sus propias responsabilidades, la tendencia es a examinar qué tanto enseñan de responsabilidad social (Ej. Nicolescu, 2006), en lugar de investigar el nivel de desempeño y las conductas éticas de sus universidades. Asimismo, agrega Hill (2004), una

consecuencia de este proceder es que las universidades podrían ser acusadas de “charlatanas” en sus intenciones y acciones de responsabilidad, pues enseñan lo que deben hacer las organizaciones pero ellas no las hacen.

Por eso, en los últimos años se han publicado importantes aportes sobre la responsabilidad social de las universidades. La preocupación es significativa y hay todo un movimiento para entender y delimitar cuál debe ser la responsabilidad de la universidad con la sociedad, cómo debe actuar y hasta qué punto ser responsable por sus procesos (Sanje & Senol, 2012). Así por ejemplo, la UNESCO ha publicado en el año 2008 en su serie Educación Superior y Sociedad (2008), un número extraordinario dedicado al análisis de la RSU. También Construye País (2006), en Chile, ha publicado su experiencia nacional en la definición, medición e implementación de RSU (Fernández, Delpiano & De Ferrari, 2006; Jiménez, 2008). En España, De la Cuesta, De la Cruz & Rodríguez (2010) han coordinado la obra “Responsabilidad Social Universitaria”.

2.2.1. La responsabilidad social como misión

Según Boyle (2004) no existe acuerdo en la teoría para explicar el rol de la universidad en la sociedad. Aunque se ha debatido mucho al respecto, el debate se ha referido al propósito de la educación y a su carácter explícitamente normativo. ¿Cuál debería ser el propósito de la educación?, ¿cuál debería ser la responsabilidad de la universidad para la sociedad?. Estas controversias han existido desde la antigüedad, y aunque son improbables de ser resueltas, son consideradas como un recurso significativo de las expectativas sobre la responsabilidad social universitaria.

Según Boyle (2004) existen dos perspectivas sobre las universidades y la responsabilidad social que son particularmente útiles: a) el contrato social y b) el aprendizaje basado en la investigación.

La obligación de la universidad hacia la sociedad puede ser entendida como un **contrato social**, como una relación gobernada por el intercambio recíproco. La naturaleza de este intercambio ha evolucionado a través de los años. Originalmente, las universidades lograron su autonomía (libertad académica y el autogobierno) en el intercambio del conocimiento creado e impartido (Bowie, 1994). Este contrato social inspiró el tratamiento

fiscal de las escuelas y otras organizaciones sin fines de lucro, porque se las consideraba contribuyentes al bien público a través de sus funciones centrales (educación e investigación), por ello la sociedad les retribuye con un tratamiento legal especial e impuestos mínimos.

En este contexto, siendo la universidad una institución que influye en la sociedad, es responsable de canalizar esa influencia con una clara orientación transformadora hacia los ámbitos de vulnerabilidad social y económica. El sentido contractual de la responsabilidad remite al deber de la universidad de responder a las demandas de la sociedad (Vallaeys, De La Cruz & Sasia, 2009), ofreciendo respuestas a los desafíos y necesidades de sus contextos más inmediatos y apremiantes (Delgado, Vargas, & Ramos, 2008). Pero como el contrato social está en constante cambio, actualmente la sociedad necesita más de las universidades por la debilidad del gobierno y porque el resto de sectores permanecen fragmentados. Sin embargo, el bien público no está siendo adecuadamente servido por las contribuciones del conocimiento, por eso se espera de nuevos tipos de intercambio. Así por ejemplo, en muchos casos, debido a que las universidades son dueñas de grandes propiedades, han sido acusadas de utilizar excesivamente los recursos públicos. En respuesta, algunas universidades voluntariamente ofrecen pagos en vez de impuestos; otras conceptualizan el compromiso más allá de lo monetario y trabajan activamente en el desarrollo de la comunidad y la revitalización urbana a través de acuerdos comunes (Maurasse, 2001). Al mismo tiempo, las universidades ahora lucran de sus inversiones y de su investigación (Press & Washburn, 2000), y en el intercambio enfrentan las demandas y regulaciones crecientes (Bowie, 1994).

Esos cambios en el contrato social son más controvertidas cuando las mismas universidades requieren recursos de financiamiento suplementario, frecuentemente obtenido a través de su asociación con el sector privado (Brint, 2002; Bok, 2003). Así entonces, la perspectiva del contrato social se está mostrando limitada y requiere ser complementada por una perspectiva que vea el rol social de la universidad en términos distintos al intercambio. Por eso, hoy se entiende que las instituciones de educación superior deben moldear el comportamiento deseado en el nivel organizacional mientras instruyen a los estudiantes en ciudadanía y les dan experiencias en las prácticas de la ciudadanía.

De esta manera, las universidades deben estar comprometidas en sus comunidades, más allá del beneficio educativo directo para los estudiantes, para demostrar la ciudadanía de la institución (Atcon, 2009). Dichos esfuerzos deberían tener la meta de promover el liderazgo y la democracia (DeVitis, 1998; Astin, 1999). En esta versión de la ciudadanía, la universidad claramente va más allá que enseñar e investigar, para fomentar el activismo explícitamente dirigido hacia proteger y promover la sociedad. La universidad comprometida contribuye al bien público al transformar la sociedad más que por simplemente demostrar autointerés ilustrado o filantropía (Wood, Davenport, Blockson & Van Buren, 2002). En ese sentido, se pronuncia la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998) cuando enfatiza la importancia de un involucramiento de la universidad con la sociedad en una perspectiva de largo plazo y cuando plantea la pertinencia de la universidad para responder a las necesidades y expectativas de la sociedad.

Por otro lado, el **aprendizaje basado en la investigación** promueve la ciudadanía universitaria, pues, tal como diría Ernest Boyer: “...*un aprendizaje basado en la investigación... conecta los abundantes recursos de la universidad hacia los problemas sociales, cívicos y éticos más urgentes... la Universidad debería ser vista... como trampolín para la acción*” (Citado en Glassick, 1999: 29). En cuanto al aprendizaje basado en la investigación, este se manifiesta en dos actividades clave: el aprendizaje del servicio y la asociación universidad-comunidad (Ostrander, 2003; Srinivasan, Kemelgor & Johnson, 2000).

- El aprendizaje del servicio, definido como servicio comunitario basado en el currículo, ha sido propuesto como un antídoto para las preguntas de identidad y propósito que acosan a la universidad moderna, así como hacia la apatía respecto a las responsabilidades ciudadanas (Bringle, Games & Malloy, 1999). El aprendizaje del servicio ha sido defendido por casi toda disciplina y sección universitaria (Godfrey & Grasso, 2000) y ha llegado a ser una de las categorías en las cuales las universidades pueden lograr rangos internacionales (U.S. News & World Report, 2002).
- En las relaciones universidad-comunidad destacan una gama de proyectos de desarrollo comunitario y pueden incorporar el aprendizaje. Dichas relaciones son

tan frecuentes que pueden ser destinadas a un movimiento social específico (Maurasse, 2001; Ostrander, 2003) y recibir financiamiento (Urban Institute, 2002). Dichos esfuerzos de compromiso cívico están apoyados, asimismo, por fundaciones y empresas. A pesar de la aprobación y el financiamiento, el aprendizaje en la investigación no es universalmente asumido porque requiere una redefinición de las actividades universitarias fundamentales así como del desmantelamiento de su estructura tradicional.

Muchas declaraciones mundiales de la educación superior (Ej. Conferencia Mundial de Educación Superior, 2009; Conferencia Regional de Educación Superior, 2008) enfatizan en la necesidad de un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas sociales, pues la universidad es una institución social privilegiada donde se produce y difunde conocimiento, un elemento clave en el desarrollo económico y social de los países. Su responsabilidad, en ese sentido, es incuestionable.

En función del contrato social y del aprendizaje basado en la investigación, las universidades socialmente responsables están exigidas de impulsar un modelo académico donde se indaguen los problemas sociales en su contexto, produciendo y transfiriendo conocimientos con valor social, trabajando en conjunto con las comunidades, mediante una investigación interdisciplinaria fundada en la definición explícita de las necesidades de desarrollo de la región (Conferencia Regional de Educación Superior, 2008).

Es innegable la influencia de la universidad en la sociedad, pues tiene un valor transformador que ha sido reconocido por siglos. En la esfera económica, la universidad responde a la demandas del mercado laboral, formando futuros profesionales, proporcionando formación continua y contribuyendo a la generación de conocimiento. La universidad participa en la esfera pública, en la construcción de la ciudadanía, contribuye en el desarrollo de políticas públicas concretas y es un poderoso stakeholder en el diálogo social (Vallaey, De La Cruz & Sasia, 2009).

2.2.2. Iniciativas internacionales de RSU

La necesidad de una mayor implicación por parte de las universidades con su entorno y la mayor rendición de cuentas a la sociedad se han puesto de manifiesto en diferentes

declaraciones, a nivel internacional, entre los que destaca la Cumbre de Lisboa (2000), el Consejo de Barcelona (2002), Comisión Europea (2003, 2005, 2006), VII Foro ANECA (2006). Asimismo, existen distintos pronunciamientos europeos, dónde se hacen referencia expresa a la Dimensión Social de la Universidad, como son el documento “*A social dimension to higher education*” (ESIB, 2006), la Declaración de Graz (2003) y la Declaración de Bergen (2005), entre otras. En el ámbito español, las modificaciones la Ley Orgánica de Universidad, el mensaje del Gobierno y, en el caso concreto de Andalucía, las políticas de financiación de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa (CICE) de la Junta de Andalucía, enfatizan una serie de conceptos aplicables al nuevo marco universitario, como son: autonomía, profesionalidad, búsqueda de financiación privada, calidad, planificación, implicación con el entorno y, sobre todo, rendición de cuentas (Larrán & Hernández, 2010).

El contexto en el cual se desenvuelven las universidades y, al mismo tiempo, las dificultades que estas tienen para abarcar el concepto de RS han determinado su práctica de responsabilidad social. De esta manera, se observa que algunas de ellas han desarrollado proyectos enfocados solo en algunos pocos elementos de la responsabilidad social. Así, los proyectos propios de países desarrollados están relacionados, principalmente, con un compromiso de la universidad y la comunidad en términos cívicos (Ej. *Salzburg Seminar*, *Campus Compact* y *National Association of State Universities and Land-Grant Colleges*). En cambio, los proyectos existentes en Latinoamérica, refieren al problema de las desigualdades sociales que caracterizan la realidad de la región (Ej. Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, Consorcio Perú y PerúPromesa). En este sentido, las diferencias son sustanciales, ya que refieren a concepciones de sociedad y problemas sociales radicalmente distintos, estableciendo diferencias en la forma como debe desarrollarse la responsabilidad social que compete a las universidades (Vallaeys, De La Cruz & Sasía, 2009).

De esta manera, las diversas iniciativas de RSU varían de acuerdo a la realidad que rodea cada institución. A continuación, se presenta algunas de los acuerdos e iniciativas institucionales referentes a la RSU.

Tabla 9. Iniciativas de RSU

Iniciativas	Descripción
<p>Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI (Aprobada en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior - CMES, organizada por la UNESCO y tuvo lugar en París, en 2009)</p>	<p>Esta declaración es considerada como uno de los documentos base a partir del cuál la mayoría de iniciativas o proyectos de RSU orientan sus actividades.</p> <p>Establece en su artículo 1º, que la misión y los valores de la educación superior, en especial lo referente a su contribución al desarrollo sustentable o mejoramiento del conjunto de la sociedad, deben ser preservados, reforzados y ampliados, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar graduados altamente calificados y responsables hacia la satisfacción de las necesidades de diversos sectores de la sociedad. • Mantener a la educación superior abierta a las múltiples alternativas y flexible para ingresar y salir del sistema social, a fin de educar para la ciudadanía y la participación activa. • Crear conocimiento mediante la investigación; brindar asesoría para lograr el desarrollo económico, social y cultural; promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, así como en las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas. • Contribuir a comprender, interpretar, preservar, incrementar, promover y diseminar la cultura nacional, regional, internacional e histórica, en un contexto de diversidad y pluralismo cultural. • Contribuir a proteger y reforzar los valores sociales, formando a los jóvenes en los valores que constituyan la base de la ciudadanía democrática y ofreciendo perspectivas críticas y desinteresadas para la discusión de opciones estratégicas y el reforzamiento de las visiones humanistas. • Ayudar al desarrollo y mejoramiento de todos los niveles educativos, incluso mediante la formación de los docentes. <p>En relación con el rol ético de las universidades, el Art. 2º establece que las instituciones de educación superior, su personal y sus estudiantes deberán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preservar y desarrollar sus funciones mediante el ejercicio, en sus actividades, del máximo rigor ético e intelectual. • Utilizar su capacidad intelectual y su prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, tales como la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad. • Ser centros que anticipen, adviertan y prevean problemas futuros, mediante el análisis permanente de las tendencias emergentes en los campos de la economía, la cultura y la política. • Contribuir activamente a la identificación y solución de factores que afecten el bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad global. <p>En el artículo 6 se establece la responsabilidad que tienen las universidades de tener orientaciones de largo plazo que permitan resolver las necesidades y aspiraciones sociales, inculcando esta responsabilidad a los estudiantes. El apartado (b) del mencionado artículo señala la necesidad de promover la participación social de los educandos así como de su compromiso para enfrentar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, la degradación ambiental y la enfermedad. Recomendándose, para el análisis y abordaje de estos temas, el uso de enfoques transdisciplinarios e interdisciplinarios.</p> <p>Respecto al artículo 7, en él se define la responsabilidad que tiene la educación superior de orientar sus actividades en estrecha relación con el mundo del trabajo. La responsabilidad por ajustar la oferta educativa a las demandas y necesidades sociales es parte de ella.</p> <p>El artículo 8 se refiere a dos medios de diversificación para una mayor equidad en las oportunidades. El primero, es la diversificación de los modelos de educación superior y de los métodos y criterios de selección de los postulantes. El objetivo a lograr con ello es, por un lado, poder satisfacer una creciente demanda y, por otro, dar oportunidades flexibles de ingreso durante toda la vida a un público cada vez más amplio.</p> <p>En el artículo 9 se enfatiza la necesidad de introducir cambios drásticos en los contenidos y métodos de enseñanza. El énfasis está puesto en la necesidad de ir más allá del dominio cognitivo de las disciplinas, incluyéndose la necesidad del aprendizaje de habilidades tales como: la comunicación, el análisis crítico y creativo, el pensamiento independiente y el trabajo en equipo.</p>

<p>Declaración de Talloires (1990, surge del encuentro mundial promovido por la Universidad de Tuft y la Fundación Ford, en Talloires-Francia. Esta Declaración recogió la posición de las universidades invitadas en relación al compromiso social universitario frente a los retos del Siglo XXI).</p>	<p>Esta declaración señala que la universidad debe desarrollar sus programas de educación e investigación orientándolos a responder y servir a sus comunidades en la promoción de la ciudadanía local y global. La universidad tiene la responsabilidad de participar activamente en el proceso democrático y en el apoyo de los menos privilegiados. Deben esforzarse en la construcción de la cultura de reflexión y acción, a través del esfuerzo y el compromiso de profesores, personal administrativo y estudiantes.</p> <p>A partir de las anteriores consideraciones, las universidades deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandir sus programas de compromiso cívico y responsabilidad social fundamentados en principios éticos y a través de la enseñanza, la investigación y el servicio público. • Asumir la responsabilidad pública mediante el ejemplo personal, así como a través de las mejores políticas y prácticas institucionales. • Construir un marco institucional para motivar, premiar y reconocer las buenas prácticas de servicio social, realizadas por estudiantes, docentes, personal administrativo y las comunidades afiliadas a los programas de compromiso social desarrollados por las universidades signatarias. • Asegurar que los parámetros de excelencia, el debate crítico, la investigación y el juicio crítico sean aplicados al compromiso comunitario, con la misma rigurosidad que se tiene en otras formas de la actividad universitaria. • Promover alianzas entre universidades y comunidades para mejorar oportunidades económicas, fortalecer individuos y grupo, incrementar el entendimiento mutuo, así como fortalecer la relevancia, el alcance y la capacidad de respuesta de la investigación y educación universitaria. • Brindar mayor interés a las agencias gubernamentales, las empresas, las organizaciones comunitarias y los organismos internacionales, debido a la importancia que estas tienen para la educación superior, sobre todo en lo referente al avance social y el bienestar colectivo. • Documentar y diseminar ejemplos de trabajos universitarios que beneficien las comunidades y vidas de sus miembros. • Apoyar y promover asociaciones académicas de carácter internacional, regional y nacional, como parte del esfuerzo de fortalecer el compromiso cívico universitario así como de reconocer las expresiones de responsabilidad social universitaria en los docentes. • Participar activamente en actividades cívicas de importancia de las comunidades.
<p>Global University Network for Innovation (GUNI, creada en 1999 por la (UNESCO, 1999), la Universidad de las Naciones Unidas y la Universidad Politécnica de Cataluña.</p>	<p>GUNI es una red global compuesta por más de un centenar de miembros de los cinco continentes; entre quienes se considera a expertos de educación superior de la UNESCO, instituciones educativas e institutos de investigación comprometidos con la innovación, la calidad y el compromiso social de la educación superior.</p> <p>La GUNI promueve la innovación, el compromiso social de la universidad, la mejora de la calidad en la educación superior y lleva a cabo un ejercicio reflexivo sobre todo ello. Tiene entre sus principales líneas de acción a las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de la educación superior en el mundo: La "Serie GUNI sobre el compromiso social de las universidades" es la colección bajo la cual se edita un informe que analiza de forma global la educación superior en el mundo, seleccionando para cada publicación una temática específica. • Conferencia Internacional de Barcelona sobre Educación Superior: Es un foro internacional anual de debate sobre los retos que tiene ante sí la educación superior en el siglo XXI. • Red GUNI: La GUNI trabaja activamente para fortalecer y dinamizar la red, a partir de una política de adhesión de miembros basada en su implicación con su misión y objetivos. Tiene la voluntad de innovación y compromiso para una aplicación ética de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento. El portal de contenidos y el boletín electrónico mensual son las herramientas que permiten esta realidad. • Observatorio Universidad y compromiso social: Realiza un trabajo de detección y difusión de experiencias y buenas prácticas que ilustran el proceso de transferencia de las mismas y la transformación de las instituciones de educación superior. El Observatorio actúa también como un centro de recursos y se guía por el objetivo común del compromiso social. • Proyectos de investigación: La GUNI elabora proyectos de investigación en educación superior para instituciones públicas o privadas sin ánimo de lucro.

<p>Red Universitaria de Ética y Desarrollo (El Banco Interamericano de Desarrollo ha establecido junto con el Gobierno de Noruega, la Iniciativa Interamericana de Capital Social Ética y Desarrollo).</p>	<p>Esta iniciativa, conformada por 126 universidades de 21 países de América Latina, aspira a ser un factor catalizador que despierte el interés para impulsar las temáticas de ética, desarrollo y capital social por parte de todas las organizaciones que trabajen por el bienestar colectivo en las sociedades del continente.</p> <p>Una de las misiones de la Iniciativa es promover la integración de la ética en los currículos educativos; de este modo, desarrollar e impulsar programas sistemáticos que hagan de la universidad un auténtico lugar de formación para profesionales socialmente responsables y líderes éticos para su comunidad.</p> <p>En la Red Universitaria de Ética y Desarrollo se promueve la RSU, siendo considerada como clave para lograr un verdadero cambio en la enseñanza superior en América Latina. Esto está orientado a que los futuros líderes y profesionales de la región tengan siempre en mente la ética y el desarrollo participativo como brújula en su vida laboral. Para ello, promueve una serie de Diálogos Virtuales de Responsabilidad Social Universitaria para las universidades del continente. Estos Diálogos tienen como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer un marco teórico para la RSU Responsabilidad Social Universitaria en Ética y Desarrollo, así como el análisis de los obstáculos de la RSU y las estrategias para implementar acciones tendientes a su fortalecimiento. • Compartir experiencias institucionales concretas, identificando logros y dificultades para promover la responsabilidad social universitaria. • Obtener insumos para el Programa de Apoyo para la Gestión de implementación de la Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo en las Universidades de América Latina.
<p>Red UNIVERSALE (Los representantes de las universidades de Chile, China, México y España participaron en el mes de abril de 2006 en el I Encuentro Internacional de la Red Universal sobre “Universidad y Responsabilidad social en Iberoamérica, Asia y Europa”, celebrado en el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Santiago de Compostela).</p>	<p>La Red Universale (Universidades y Responsabilidad Social en América Latina y Europa) se constituyó con la misión estratégica de impulsar la cooperación entre las universidades de América Latina y Europa, mediante el intercambio de experiencias y el desarrollo conjunto de los fundamentos metodológicos necesarios para la definición de un modelo de Responsabilidad Social. Para esto, se brindó atención a los compromisos adquiridos en el Global Compact y de acuerdo a los criterios de la Global Reporting Initiative (GRI); asimismo, se adecuó el marco universitario a las directrices establecidas por la Unión Europea en el Libro Verde sobre Responsabilidad Social.</p> <p>A Red Universale está integrada por las universidades de Mid Sweden, Santiago de Compostela, Barcelona, Minho, Tecnológico de Monterrey, De Chile, La Frontera, Concepción, Buenos Aires y Hong Kong.</p>
<p>Organización Universitaria Interamericana (OUI).</p>	<p>La OUI es el ente regional de mayor representatividad en lo que respecta a las instituciones de educación superior del continente americano.</p> <p>La OUI tiene como rol principal contribuir a la solución de los problemas que aquejan a los pueblos americanos, en el marco de un Pacto Interamericano para la Educación y el Desarrollo Sostenible, el cual permitirá luchar contra la pobreza y la exclusión, fomentar el empleo y promover la gobernabilidad democrática.</p> <p>En octubre de 2005, se realizó el XIV Congreso Bienal de la OUI, Propuesta OUI / Cumbre de las Américas. En dicho congreso, los países miembros hicieron suya la Declaración de Florianópolis, Brasil, manifestando su acuerdo en los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La lucha contra la pobreza y la exclusión social y los esfuerzos para lograr una sociedad más productiva, más justa y solidaria, deben convertirse en un gran proyecto continental. Esto es un mandato ético y un imperativo político. - La dimensión ética debe ser un componente fundamental del modelo educativo universitario a fin de formar profesionales con sentido de la equidad, solidaridad, asociación y con elevada cultura cívica. - La generación de conocimiento de alto valor científico y pertinencia social constituye una tarea fundamental de la educación superior. - El compromiso con el entorno y la institucionalidad democrática debe orientar la gestión universitaria de forma que favorezca el desarrollo económico y social de los países, en un ambiente de libertad, de participación democrática y de inclusión social.
<p>El Consejo Universitario Iberoamericano (CUIB) se constituyó en Colombia, 2002.</p>	<p>Se configura como una red de redes de las universidades iberoamericanas. Está integrado por las organizaciones nacionales representativas de las universidades y otras instituciones de educación superior de los países que integran la comunidad iberoamericana de naciones.</p>
<p>Red de Conocimiento sobre Empresas Sociales (SEKN)</p>	<p>La red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) es una asociación de las escuelas de negocios de Latinoamérica, España y la Escuela de Negocios de Harvard, en colaboración con la Fundación Avina. Tiene el propósito de desarrollar capital intelectual sobre iniciativas sociales en la región de influencia de las escuelas.</p> <p>La misión de la red SEKN consiste en extender las fronteras del conocimiento y la</p>

	<p>práctica de emprendimientos sociales. SEKN trabaja con el objetivo de transformar el mundo de los emprendimientos sociales aplicando diversas estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de conocimiento. - Difusión de conocimiento. - Enseñanza sobre los temas de iniciativas sociales. - Desarrollo institucional. - Formación y participación en redes institucionales. <p>Los participantes de la red SEKN están convencidos en que los agudos problemas sociales que afronta la sociedad, en especial en el ámbito latinoamericano, no pueden ser resueltos por el Estado, el mercado o las organizaciones de la sociedad civil por separado. Hace falta que todos los sectores asuman parte de la responsabilidad en encontrar soluciones a los ingentes problemas sociales de las comunidades más empobrecidas.</p>
Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL).	La Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) es un organismo voluntario de carácter internacional, constituido en Roma el 10 de noviembre de 1985. Congrega a las Universidades y Facultades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. En la actualidad, La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina está constituida por 31 universidades en 14 países de la región.
National Association of State Universities and Land-Grant Colleges (NASULGC), creada en 1887, es una asociación voluntaria formada por universidades públicas o estatales. Los campus de NASULGC están ubicados en los 50 estados de los Estados Unidos. En 1963, La American Association of Land-Grant Colleges and State Universities se fusionó con la National Association of State Universities para crear la asociación en su presente configuración como la NASULGC. Incluyen a 215 instituciones.	<p>NASULGC tiene como misión apoyar a la excelencia en la enseñanza, la investigación y el servicio social. Asimismo, está avocada a promover una educación pública de calidad y apoyar a sus instituciones miembros cuando desempeñan su roles de enseñanza, investigación y servicio social.</p> <p>NASULGC brinda un espacio forum para la discusión y el desarrollo de las políticas que afectan la educación superior y al interés público. Su agenda incluye proyectos en áreas como: la responsabilidad (incluyendo un sistema de responsabilidad voluntario), la competencia global (incluyendo la educación de los profesores de ciencias y matemática), internacionalización del campus universitario (incluyendo el establecimiento de un programa nacional de estudio en el exterior), restauración de la National Study Abroad Program, y otros más.</p>
Campus Compact (fundada en 1985 por los presidentes de las universidades Georgetown y Stanford, así como por el presidente de la Education comisión of the States).	<p>Esta organización está comprometida, tanto dentro como fuera del campus, con el servicio comunitario. Esta coalición está conformada por más de 1100 presidentes de Universidades norteamericanas – representando a más de 5 millones de estudiantes, tiene como propósito el dedicarse al tema de la responsabilidad cívica que le compete a la educación superior.</p> <p>Los miembros conforman una coalición que pretende convertir a la Universidad en un miembro activo y comprometido con su comunidad. Para llevar a cabo esta misión, se desarrollan las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un ambiente de apoyo académico para el servicio comunitario. - Asistencia en la legislación federal y nacional, promoviendo el servicio público y comunitario. - Generar relaciones cercanas con empresas, la comunidad y líderes de gobierno. - Proveer a tiempo e importante información a nuestros miembros. - Premiar a las Universidades y a los afiliados estatales. - Proveer financiamiento y premios para el servicio y trabajo externo. - Organizar conferencias, foros y reuniones.
Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE es una asociación sin ánimo de lucro de ámbito estatal, constituida en diciembre de 1994, formada por las universidades públicas y privadas españolas que se asocian a tenor de la Ley 191/64, de 24 de diciembre, y normas complementarias del Decreto 1440/65, de 20 de mayo.	La CRUE promueve la reflexión sobre las finalidades y problemas universitarios, orientando sus planteamientos con criterios que van más allá de los intereses de sectores o grupos particulares. Se pretende que sea un cauce ágil, efectivo y representativo de las Instituciones españolas, al mismo tiempo que facilite la cooperación mutua y con otras Conferencias de Rectores europeas.

<p>Proyecto Construye País (Chile, 2001).</p>	<p>Nace para expandir el concepto y la práctica de la RSU en el sistema universitario chileno. Inspirados en valores humanistas de diversas fuentes, las autoridades universitarias, académicos y estudiantes, han desarrollado un camino compartido para elaborar una propuesta de promoción de la RSU. Han indagado y reflexionado en torno a los desafíos que su país pone a las universidades, apelando a su responsabilidad social. Han estudiado, discutido y establecido acuerdos sobre lo que significa en Chile una universidad socialmente responsable y, posteriormente, han explicitado los principios y valores que inspiran la identidad de una universidad de estas características.</p> <p>En la estrategia que se ha adoptado en el Proyecto Construye País para el logro de su propósito se pueden identificar cuatro componentes, que en líneas gruesas operaron como cuatro etapas sucesivas, aunque en algunos aspectos sobrepuestos. Ellas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Sensibilización y compromiso de universidades para la RS: Orientado a crear una comunidad de trabajo conformada por profesores, funcionarios y alumnos; posicionando el tema de la RSU al interior de cada universidad y elaborando, en conjunto con los líderes y equipos universitarios, un concepto compartido acerca de lo que se esperaba del Proyecto y de su escenario de acción. II. Elaboración conceptual compartida sobre RSU: Orientado a precisar conceptualmente la RSU, estableciendo un conjunto de valores y principios que debiera reunir una universidad socialmente responsable. Sirviendo como base para crear un instrumento destinado a observar la RS al interior de las universidades miembro. III. Instalación de la Responsabilidad Social en las universidades: Orientado al desarrollo de actividades y programas destinados a instalar el tema de la RS en las universidades miembros. IV. Sistematización y búsqueda de formas de extender y dar sostenibilidad a la RSU. <p>Para concretar esta visión, se han elaborado un conjunto de indicadores de RSU para que cada universidad participante observe y expanda su responsabilidad en relación a la comunidad universitaria y su entorno, el país y la sociedad global. Esta herramienta permite conocer el grado de desarrollo de un conjunto de valores y principios que deberían orientar las acciones de Gestión, Docencia, Investigación y Extensión de toda universidad y comunidad universitaria que se declare socialmente responsable. Son principios y valores fundamentales, que guían el comportamiento humano e institucional en una dirección que contribuye a una mejor humanidad y a una convivencia más segura y pacífica. En este sentido, los principios y valores que dieron origen al mencionado cuestionario son una orientación ética para las universidades que decidan expandir su responsabilidad social.</p>
<p>Consortio Perú – Perú Promesa (1996. El Consortio de Universidades es una organización civil sin fines de lucro conformada por cuatro universidades privadas de Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima).</p>	<p>Su misión es unir los esfuerzos individuales y potenciar la actuación conjunta de dichas universidades a favor del desarrollo integral del Perú. Para ello, la institución se inspira en valores como: verdad, respeto por la dignidad de la persona, libertad de pensamiento, responsabilidad social y compromiso con el desarrollo.</p> <p>Los fines que se ha propuesto la institución son:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Contribuir al perfeccionamiento institucional de las universidades mediante la formación de recursos humanos altamente calificados y el desarrollo de una cultura de autoevaluación de las actividades administrativas, de docencia, de investigación y de proyección social. b) Realizar proyectos interinstitucionales de investigación y de desarrollo en el marco de programas de proyección social universitaria. Para ello, prioriza la capacitación de los agentes de desarrollo y promueve alternativas viables de solución de la pobreza. c) Beneficiar mediante la transferencia del conocimiento no solo a profesores y alumnos de las universidades del Consortio, sino también a las organizaciones de la sociedad civil y del Estado que así lo requieran. <p>Esta organización conduce el proyecto de aprendizaje del servicio denominado PerúPromesa, el cual está a cargo del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y la Consultora Servicios para el Desarrollo (SASE), con el auspicio de la Fundación W.K. Kellogg. Este proyecto tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de una cultura de filantropía y de responsabilidad social del Perú.</p> <p>Son dos iniciativas las que el proyecto PerúPromesa ha generado en cumplimiento de su misión: a) la Biblioteca de Responsabilidad Social, esta colección pretende reunir y difundir estudios de caso, consultorías e investigaciones que diversas personas e instituciones están realizando en los campos de la filantropía, el trabajo voluntario, las organizaciones sin fines de lucro y la responsabilidad social; y b) el Concurso de Responsabilidad Social para una Comunidad Saludable, el cual está orientado a los estudiantes universitarios de las cuatro universidades participantes de la organización.</p>
<p>Conferencia Regional de Educación Superior, Colombia (2008). Organizado por el Instituto Internacional de la</p>	<p>La Conferencia se enmarcó la concepción de la Educación Superior (ES) como bien público y como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de la cooperación interinstitucional e internacional como prácticas de integración regional, buscando la conformación de un Espacio Común del Conocimiento y Educación Superior en</p>

UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC, 2008) y por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.	América Latina y el Caribe.
Red de Extensión Universitaria de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN.	En Colombia, la puesta en marcha de los proyectos para el servicio social y los temas de trabajo sobre RSU se han desarrollado mediante la Red de Extensión Universitaria. En el año 2005, discutieron la temática en el Pleno Universitario de Extensión Universitaria, celebrada en Bogotá. La Red articula el trabajo que desarrollan las universidades respecto a la función social de la Universidad, avanza en la conceptualización de esta función sustantiva y ha propuesto diferentes herramientas de trabajo que permiten mejorar la gestión.
Red Iberoamericana de Compromiso Social y Voluntariado Universitario (REDIVU, 2009, tiene su sede en México, en la UNAM).	Red Iberoamericana de Compromiso Social y Voluntariado Universitario (REDIVU) es la institucionalización del voluntariado universitario en Latinoamérica como medio para incidir en las políticas de inclusión social en la región. Aspira a lograr que los más de 7.5 millones de estudiantes de la mayor parte de las 800 universidades que hay en Latinoamérica desarrollen en sus carreras por lo menos un semestre de trabajo para la comunidad bajo modelos avanzados de servicio-aprendizaje. Los principales objetivos de la REDIVU son: <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el establecimiento, fortalecimiento e institucionalización de los programas de compromiso social y voluntariado de las universidades. • Apoyar el diseño de políticas orgánicas y la creación de unidades estables de trabajo con voluntariado en las universidades. • Promover la cooperación y el intercambio de información y de experiencias entre organismos y programas en las universidades cuyo objeto sea el fortalecimiento del compromiso social universitario. • Desarrollar programas de formación de los recursos humanos que trabajan en las áreas relacionadas con el compromiso social universitario, orientados a mejorar la calidad de los servicios y acciones. • Impulsar la generación de conocimiento sobre el impacto social y económico de las diversas formas de compromiso social universitario en la región, y su contribución.
Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (2006) Red UNIRSE, iniciado por el TEC Monterrey de México.	La Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial, es un punto de encuentro de Universidades privadas, públicas y semipúblicas de la región iberoamericana, creada para favorecer la promoción, animación y sensibilización acerca de la Responsabilidad Social Empresarial. La Red constituye un ámbito propicio para la cooperación regional e interregional en torno al intercambio de nuevos aprendizajes, investigaciones, buenas prácticas, etc. Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ser un nexo entre los distintos actores sociales involucrados en la RSE. • Fomentar el capital social en Iberoamérica. • Contribuir a la generación de una comunidad Socialmente Responsable. • Promover el desarrollo humano ético. • Difundir y sensibilizar sobre Responsabilidad Social. • Fomentar la formación, investigación y extensión en torno a esta temática.
Organización de Estados Americanos (OEA).	Promueve en América Latina el curso virtual “Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo en la universidad. Estrategias de responsabilidad social universitaria”, dirigido a docentes universitarios para promover la enseñanza de la ética y el capital social en los centros educativos. El programa inició en el año 2004 y ya va en su décima versión.
Engagement Australia Australian University Community Engagement AUCEA creado en el 2003.	Se ha comprometido a liderar, desarrollar y promover un enfoque integrado de la participación universitaria en la comunidad y la enseñanza superior. Dirige y facilita el desarrollo de las mejores prácticas de compromiso universitario en Australia. Sus principales objetivos son : <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un foro inclusivo para la discusión y el desarrollo del compromiso de la universidad con la comunidad, fomentando la colaboración, la innovación, el intercambio de conocimientos. • Fomentar la sensibilización y creación de capacidades en la universidad y la comunidad. • Facilitar la investigación colaborativa entre la universidad y comunidad. • Promover la integración del compromiso en el plan de estudios y la experiencia de los estudiantes. • Colaborar en el desarrollo de recursos que apoyan al compromiso de la universidad-comunidad.

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Delimitación conceptual de la RSU

La diversidad conceptual del término Responsabilidad Social Universitaria (RSU) entre los investigadores y profesionales no es solo más diversa en comparación al término RSE, sino que también es menos desarrollada. No obstante, se puede observar que existen aspectos claves que son tomados de la definición de RSE y aplicados en el ámbito universitario. Así, por ejemplo, existe la idea de que la universidad tiene un vínculo inexorable con la sociedad, a la vez que todos sus actos tienen un impacto ya sea positivo o negativo sobre esta última (Vallaey, 2004). Sin embargo, existen otros autores (Ej. Dias, 2008; Dupas, 2005; Vallaey, De La Cruz & Sasía, 2009) para quienes la RSU debe ser radicalmente distinta de la RSE, pues la responsabilidad social practicada por las empresas, incluso las del sector educativo, es un subterfugio que busca aumentar los lucros, una especie de marketing a partir del cual se puede generar “Altos dividendos de imagen pública y social”, pero incapaces de resolver los graves problemas de exclusión social.

Vallaey, De La Cruz & Sasía (2009) creen que la universidad necesita de un discurso propio sobre responsabilidad, que no solo esté en coherencia con los ejes básicos de la misión universitaria, sino que sirva además de marco de referencia para comprender cuál es la RSU. Por otro lado, según Gaete (2008) es posible justificar la validez e importancia que tiene el concepto de RSE a cualquier tipo de organización y no solo a las empresariales, por lo que las universidades deben aplicarlo en el cumplimiento de su misión, especialmente cuando se ven obligadas a autofinanciar sus actividades.

Desde una visión no antagónica, Vallaey (2006, 2008) hace una comparación entre la RSE y la RSU, señalando que en ambas la responsabilidad social consiste en la gestión de impactos de las organizaciones como tales en su entorno humano, social, económico y natural. Entre los modos que se expresaría la RSU se destaca la sensibilidad hacia los problemas sociales directamente vinculados con la función universitaria, así también los compromisos y acciones asumidas para responder ante estas exigencias sociales. Estas exigencias sociales hacia la universidad tienen como fuente de expresión a la comunidad universitaria, el medio social extra universitario así como el medio ambiente. De esta manera, se considera como universidad socialmente responsable a aquella que refleja un compromiso ético o moral con su entorno social y medio ambiente. Este tipo de

compromiso sería un criterio que lo diferenciaría de la RSE, en la cual muchos estudiosos resaltan sus fines instrumentales o lucrativos.

Hollander & Meeropol (2006) identificaron un movimiento evolutivo en el concepto de RSU. A mediados de los 80's, las investigaciones se referían al voluntariado estudiantil; a inicios de los 90's emergió el término Servicio-Aprendizaje; posteriormente, a fines de los 90's, nació el término de universidad comprometida. A continuación, la Tabla 10 presenta algunas propuestas conceptuales de RSU elaboradas por diversos autores.

Tabla 10. Conceptos de responsabilidad social universitaria

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
Neave, G.	1998	Consiste en mantener un equilibrio acertado entre la presión para el cambio que dimana del proceso de desarrollo técnico como la mundialización y las tensiones generadas en la sociedad civil debido a las repercusiones de la transformación económica y tecnológica en la estructura de la sociedad. Se trata de una labor delicada que nunca concluye. Aparece como una función adicional que incumbe a la universidad precisamente porque es el agente y el beneficiario de la transformación económica y tecnológica. Pese a ello, esta tarea sigue siendo delicada, ya que recubre obligaciones tradicionales al servir de medio de entendimiento entre culturas y comunidades diferentes y corregir en la medida de lo posible los desequilibrios sociales derivados de la pobreza, la exclusión y los conflictos.
Losada, A.	1998	La extensa responsabilidad social de la universidad, le exige incorporar en su interior los procedimientos de gestión que se deducen de todas estas consideraciones y que resultan impredecibles para desarrollar su propia identidad institucional y desempeñar un servicio de calidad.
Mónica, J.	2002	La capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos básicos considerados clave en la universidad, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Respondiendo socialmente así, ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta.
Garlick & Pryor	2002	Utiliza el término de compromiso de la universidad con la comunidad. Referido a la relación continua que aporta beneficios a la universidad y comunidad a través del aprendizaje e intercambio de conocimientos. Se fundamenta en 6 criterios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener un compromiso demostrado en tiempo y recursos. ▪ Tener un propósito claro y expectativas sobre el papel de la universidad y comunidad y de los objetivos que se buscan. ▪ Evidencia de confianza entre ambos. ▪ Generar un proceso "real" o tangible y resultados beneficiosos para la comunidad y universidad en un sentido cualitativo y cuantitativo. ▪ Compromiso sostenible a largo plazo. ▪ Estar respaldado por un acuerdo formal.
Red Universitaria de Ética y Desarrollo	2003	Conceptualmente, se define a la responsabilidad social universitaria como la habilidad y efectividad para responder a las necesidades urgentes de transformación de la sociedad donde está inmersa, en el ejercicio de las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión,

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
Social		teniendo como eje transversal la promoción de la justicia y la instauración de un mundo justo, solidario y equitativo.
Larrañaga, D.	2003	Concebimos la responsabilidad social universitaria como el conjunto de procesos a través de los cuales la Comunidad Educativa ... se deja afectar por los principales problemas sociales del País y la Región; comprende esa problemática de manera académica e interdisciplinario e integra dicha comprensión en la construcción del conocimiento universitario y en el ejercicio de la vida profesional de sus egresados; contribuye a transformar las estructuras sociales, políticas, económicas y culturales del País, en la línea de la promoción de la Justicia.
Martínez, O. & Picco, J.	2003	Entendemos por responsabilidad social universitaria al conjunto de acciones que realiza la universidad como resultado de la ejecución de su proyecto institucional, donde declara explícitamente –a través de la visión y misión- la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda de la felicidad y bienestar de los seres humanos; y de la consolidación de una sociedad más justa y equilibrada, con objetivos de largo plazo que permitan lograr las condiciones necesarias, suficientes, para que nuestro planeta Tierra sea un .hogar confortable para las futuras generaciones.
Bacigalupo, L.	2004	Es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.
Vallaes, F.	2004	La universidad, sin ser empresa, es una organización que funciona en su sociedad y genera impactos tanto sobre las personas que laboran en ella (administrativos, docentes, estudiantes) como sobre su entorno social y natural. La responsabilidad social es el afán de responder de modo ético e inteligente por estos impactos para que sean, en la medida de lo posible, positivos y no negativos. A partir de una visión integral de la organización, una gestión socialmente responsable cuida los impactos que la Universidad tiene sobre el medio ambiente, el medio social y los recursos humanos, tratando de minimizar los daños posibles y maximizar todos los impactos positivos, en provecho tanto de su sociedad como de la educación que brinda a sus estudiantes.
Vega-Centeno, P.	2004	El concepto de responsabilidad social universitaria busca comprometer a la institución con su entorno a través de los que ella produce. Si en ella se forman profesionales y producen investigaciones en diversos campos del saber, se hace en parte responsable de la forma cómo los profesionales que producen, se relacionan con su entorno social y ambiental. Del mismo modo, las investigaciones que se llevan a cabo deben considerar estos mismos compromisos. Como concepto, es mucho más exigente que el de proyección social, que se limitaba a una acción voluntaria de parte de los miembros de toda la actividad universitaria.
Medeiros, G. J.	2004	Postura que se caracteriza por los constantes compromisos y cooperaciones que la enseñanza superior viene desarrollando en estas últimas décadas a favor de los estratos menos privilegiados de la sociedad como un todo.
Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social	2004	La responsabilidad social universitaria es una instancia que pretende solidificar las bases solidarias individuales y que intenta responder críticamente a la ambivalencia de valores y prioridades en los distintos estratos sociales por medio de una educación enfocada en el individuo y sus necesidades humanas.
	2005	Son las acciones concretas destinadas a encontrar un acercamiento a la realidad social de nuestro país, por un lado, y brindar una formación integral que permita mejorar esta realidad, por el otro lado.
Jiménez, M.	2005	Pensamos a la responsabilidad social universitaria como la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, a través de cuatro procesos clave: Gestión, Docencia,

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
		Investigación y Extensión.
Nieves-Tapia	2005	La RSU brinda una respuesta oportuna desde la academia, permite aumentar la motivación y enriquecer los aprendizajes, mientras se brinda un servicio concreto a la comunidad y se viven los valores democráticos. Implica dos componentes: El desarrollo de proyectos solidarios en función de las necesidades de la comunidad; y una red de organizaciones públicas, comunitarias especializadas, con las cuales posibilitar la sinergia entre las universidades y las comunidades que potencie los esfuerzos de cada una.
The Talloires Declaration	2005	De acuerdo a los estudiantes, las universidades tienen la responsabilidad de fomentar en docentes, personal y alumnado un sentido de responsabilidad social y compromiso, para el bien de la sociedad y la democracia.
Diálogo Global sobre RSU	Nov 2005	La gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural.
Universidad Construye País	2006	La capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos considerados clave en la universidad, como son la Gestión, la Docencia, la Investigación y la Extensión universitaria. Respondiendo socialmente así, ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta.
Centeno	2006	Busca comprometer a la universidad con su entorno a través de lo que produce, al formar profesionales y producir investigaciones en diversos campos del saber, se hace en parte responsable de la forma como los profesionales que producen, se relacionan con su entorno social y ambiental.
Cavero, L.	2006	Es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.
Castañeda, Ruíz, Viloria, Castañeda & Quevedo	2007	Capacidad de la universidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en la praxis de sus funciones básicas: Gestión (transparencia y calidad), Docencia (enseñanza y práctica aplicada en la solución de problemas sociales) y Extensión (proyección e interacción social, proyectos de desarrollo humano y calidad de vida) con miras a responder a las demandas de su entorno; a la idea de desarrollo sustentable, sustentabilidad ciudadana y democrática.
Schlosser, S.	2007	Una universidad socialmente responsable es aquella que tiene en cuenta los problemas sociales del país en el que actúa; que contribuye con su crecimiento al desarrollo del país; que asume los desafíos para acrecentar las capacidades de sus recursos humanos; que contribuye a desarrollar un marco democrático, transparente y confiable; que crea prácticas que reflejen las preocupaciones y valores de la universidad en todos sus niveles, que promueve la preservación de los recursos naturales y estimula la colaboración de todos los niveles de su personal y sus alumnos en la vida de la comunidad.
Dragne, C.	2007	El compromiso comunitario es la combinación e integración de servicios con contribuciones profesionales de enseñanza y aprendizaje para la comunidad; realizado por los docentes y personal académico así como los estudiantes; y a la investigación participativa basada en la comunidad aplicada a las prioridades de esta.
Sánchez, Herrera, Zarate & Moreno	2007	Se define como la relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior para formar recursos humanos y generar conocimiento, y lo que la sociedad demanda; su resultado se objetiva en el diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo humano sostenible. La RSU abarca un amplio conjunto de acciones y procesos que tienen como objetivo responder a las necesidades del entorno de manera oportuna, eficaz y con un alto sentido ético.
Martínez, M.	2007	Es conducir a la universidad a observar con ojos críticos su actuación frente a

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
		las demandas de la realidad social. Es ser consecuente en el accionar de las funciones universitarias para que la realización de las actividades universitarias genere en los profesores, investigadores y estudiantes de los programas académicos, sensibilidad por lo social, solidaridad con los más necesitados y responsabilidad por un ejercicio sano, constructivo, transparente y generoso frente a las demandas de la comunidad.
Dias, J.	2008	Responsabilidad social significa producir conocimientos, formar profesionales y hacer cultura para la realidad en la cual una institución educativa se inserta activamente. Por ello, la universidad no debe solamente mirar para fuera; debe repensarse desde su interior.
Bacigalupo, L.	2008	La RSU representa una forma renovada de enfocar el compromiso social, centrándolo principalmente en la gestión ética de los procesos institucionales y en menor medida en la extensión concebida como una actividad independiente y paralela. Por gestión universitaria socialmente responsable se entiende el manejo de los impactos sociales de la universidad. En el concepto de impacto social se incluyen los múltiples efectos ambientales de la universidad, es decir, de la organización que consume energía, agua papel, baterías, etc. Asimismo, se incluyen los efectos más aparentes de la actividad universitaria sobre su entorno social, como son la formación profesional y la aplicación de la ciencia y la tecnología al desarrollo sostenible del país. Una gestión universitaria inspirada en el enfoque de responsabilidad social, debe afectar las decisiones administrativas que impactan sobre el medio ambiente y las condiciones laborales (impacto institucional), así como las repercusiones externas de las actividades académicas de docencia e investigación (impacto social).
Arana, Duque, Quiroga & Vargas	2008	Es 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. Por lo tanto, entre los cambios que deben operarse en las instituciones universitarias está desarrollar la cultura de la responsabilidad social en: 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. La responsabilidad social es un modo de gestión integral en y de la universidad, que podemos caracterizar como gestión de impactos permanentes humanos, sociales y ambientales, que la actividad educativa, investigativa y de proyección social genera en la vida interna de la institución y en los espacios donde desarrolla sus funciones.
Vallaey, F.	2008	Es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos responsables y solidarios; Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un Desarrollo más humano y sostenible. Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son: 1) la participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la Universidad; 2) 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; 3) el autodiagnóstico regular de la institución

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
		con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.
Barro, S.	2008	Es una política de compromiso ético en el desempeño de sus responsabilidades por parte de la comunidad universitaria (estudiantes, PAS y PDI) 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 promover el Desarrollo Sostenible.
Gaete, R.	2008	Es posible visualizar el sistema de funcionamiento de la RSU, el cual estaría basado en la presencia del triángulo estratégico de la RSE, con la finalidad de retroalimentar las cuatro funciones básicas de las universidades (gestión, docencia, investigación y extensión), para desarrollar una actitud crítica, reflexiva y propositiva hacia la sociedad y su desarrollo sustentable, basados en los principios de autonomía y libertad académica.
Vallaes, De La Cruz & Sasia	2009	La RSU tiene tres significados: 1) Consecuencialista, donde en el proceso de toma de decisiones se enfatiza en el análisis de las consecuencias y en asumir los posibles impactos negativos de esos procesos. 2) Contractual, que pone en valor el deber de responder ante sus stakeholders. 3) Prospectivo, que subraya el deber a priori, asumiendo a través de sus acciones el desarrollo social.
Velasquez	2009	La RSU es un desafío para formar profesionales sensibles a los problemas sociales, comprometidos con el desarrollo y los sectores más necesitados. Busca lograr el desarrollo sostenible, mediante la participación de todos stakeholders. Se vincula con la generación de conocimientos los cuales son trasladados a la sociedad. Una universidad con RS debe proyectarse, actuar y funcionar de manera responsable.
Hart, Northmore, & Gerhardt	2009	El término de “compromiso público de la universidad” cubre diversos enfoques en las universidades. Para tener un marco que permita la auditoría, monitoreo y evaluación del compromiso de la universidad, se plantea categorizarlo en siete dimensiones: Acceso público a las instalaciones, acceso público al conocimiento, compromiso de los estudiantes, compromiso de los docentes, ampliación de la participación, fomento de la regeneración económica y empresarial en el compromiso social, y relación institucional y la creación de asociaciones. Es importante recordar que las dimensiones son complementarias. Deben ser utilizadas en combinación para proporcionar una visión general del compromiso de la universidad a través de las dimensiones.
Domínguez	2009	La formación humana y profesional (propósito académico) y la construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación) constituyen las principales actividades de la universidad y por consiguiente tiene impactos específicos distintos a los generados por las empresas. Estos impactos son: funcionamiento organizacional, educativo, cognoscitivo y epistemológico y social. La RSU es un concepto interpretado de varias formas, se propone definirla como gerencia de impactos, no se aleja de valores éticos, sino que los convierte en acciones.
De la Cuesta, De la Cruz & Rodríguez	2010	Además de cumplir estrictamente con las leyes y normas éticas generales, la RSU exige integrar en el gobierno, estrategias, políticas, procedimientos y gestión las diversas preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y diálogo efectivo y transparente con los stakeholders. La RSU implica ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.
González, Martos, De Magalhaes, & Zelaya	2010	La RSU es el compromiso implícito en la naturaleza misma de la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de los procesos ordinarios mediante los que actúa: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión, satisfaciendo de este modo las responsabilidades de diversa índole contraídas con la sociedad en la que se

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
		inserta.
Villar, J.	2010	Cuando hablamos de Responsabilidad Social Universitaria hemos intentado mostrar que debemos considerar a la Universidad vinculada con su identidad, su misión y su hacer, intentando hacer congruentes con ella sus procesos educativos, investigativos, sociales y de gestión.
Trápaga & Torres	2010	Una Universidad Socialmente Responsable debe presentar capacidades de gestión para adaptarse responder frente a los constantes problemas y demandas sociales; debe desarrollar el compromiso y ciudadanía en la comunidad universitaria; evaluarse constantemente y asegurar la calidad de vida de sus integrantes. Además, debe extenderse a la comunidad mediante la docencia, investigación, y extensión y ser accesible para todos los sectores sociales.
Ayala, M.	2011	La RSU exige articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.
Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina	2011	“... habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable”.
2nd Asia - Europe Education Workshop	2011	El término “responsabilidad social universitaria” no es comúnmente utilizado en los países miembros del ASEM. En Asia, las universidades utilizan la denominación “compromiso comunitario o servicio comunitario”. En universidades de Malaysia, se emplea el término “compromiso con la industria y comunidad”, donde se trabaja en conjunto a agencias del gobierno, industrias y ONG’S para enriquecer el ecosistema de las industrias y comunidades en educación, investigación y servicios (Dr. Saran Kaur Gill).
Gaete, R.	2011	Es un comportamiento desarrollado por la comunidad universitaria, tanto a nivel institucional como a nivel individual de los miembros que componen la misma, que posee un carácter implícito y obligatorio en el caso de las universidades públicas, en virtud de la financiación que la sociedad le otorga, y por la cual la universidad socialmente responsable debe revertir a la sociedad, intentando de esta forma a lo menos: (1) mantener una relación activa y permanente con la sociedad en la cual está inserta; (2) responder a las necesidades sociales propias de su ámbito más cercano; (3) gestionar adecuadamente los impactos de su quehacer en la sociedad; y (4) fomentar el comportamiento socialmente responsable internamente y en el resto de la sociedad.
Valverde, Beita, Bermúdez, Pino, Rodríguez, & Sánchez	2011	Implica asumir una política de calidad ética del desempeño de la organización, que se ocupa de la gestión responsable de sus impactos generados dentro y fuera de la misma organización y/o empresa; para buscar soluciones continuas y efectivas a los problemas que se generan en la sociedad, en colaboración con las partes interesadas y/o afectadas.
De la Cuesta, M.	2011	Por RSU se entiende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respecto al medio ambiente, el compromiso social y la promoción de valores ciudadanos responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.
Larrán, López, Herrera, & Andrades	2012	La aplicación de la responsabilidad social en las universidades, no inicia y termina con la publicación de reportes anuales. Implica, considerar este problema como una de las principales funciones de la universidad: enseñar, investigar, gestionar y tener participación social. Además, implica la transparencia institucional y el mejorar el diálogo y relaciones con los grupos

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
		de interés
Ramos, N.	2012	La RSU de las instituciones universitarias, debe propender porque los profesionales desarrollen competencias en la comprensión del papel que juegan dentro de las organizaciones y que los compromete con la protección de todas las formas de vida que existen en la naturaleza.
Engagement Australia – Antes: Australian University Community Engagement (AUCEA)	2012	El compromiso de la universidad con la comunidad abarca la actividad académica o erudita, y otras actividades que vinculan específicamente una universidad local, regional, nacional y/o comunidades internacionales, con sus diversas comunidades, como las empresas, la industria, agrupaciones culturales y sociales. Las asociaciones productivas producen resultados mutuamente beneficiosos a las universidades y a sus socios a través de la aplicación y uso de los recursos de la universidad, incluyendo el personal, los estudiantes, la infraestructura y el conocimiento y en toda la amplitud de las actividades universitarias, incluyendo investigación, educación y servicio.

Fuente: Elaboración propias sobre la base de autores citados.

Como se muestra, diversos autores utilizan indistintamente términos que describen las actividades de RSU. Estos son: compromiso cívico, compromiso público, compromiso con la comunidad, alcance a la comunidad, asociación comunidad-universidad, intercambio de conocimiento, entre otros. (Hart, Northmore, & Gerhardt, 2009; Dragne, 2007). Otros autores proponen utilizar el término de “Responsabilidad Social” en lugar de “Compromiso con la comunidad” (Nongxa, 2010).

De acuerdo a Narasimharao & Nair (2010), existen diferentes conceptos y modelos utilizados para establecer una conexión entre la universidad y la comunidad como: colaboración/ cooperación industria-comunidad, educación superior para el desarrollo sostenible, extensión universitaria, compromiso universitario, educación corporativa, aprendizaje de la comunidad, educación a distancia, centros de excelencia, entre otros.

En las escuelas de medicina, se utiliza en término de “*Social accountability* o responsabilidad social”, el cual se refiere a la obligación que tienen en dirigir la educación, investigación y servicios para atender los principales problemas de salud de la comunidad, región o nación, detectados por los gobiernos, organizaciones de la salud y el público (World Health Organization, 1995). Estas iniciativas deben surgir de la evaluación de los problemas necesidades de la comunidad y no de necesidades profesionales (Thompson & Davis, 2008; Jarvis-Selinger, et al. 2008)

Del análisis de las diferentes propuestas conceptuales presentadas, es posible afirmar que la definición de responsabilidad social universitaria encierra dos conceptos clave. El primero se refiere a cuestiones políticas y el segundo a capacidades.

- En el primer caso, la RSU sería una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria a través de la gestión responsable de los impactos educativos, científicos-epistemológicos, organizacionales y sociales que genera la universidad (Castañeda, Ruíz, Vilorio, Castañeda & Quevedo, 2007).
- En el segundo caso, la RSU sería una 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 (Vallaes, 2008; Bacigalupo, 2008).

Se considera que ambas perspectivas son necesarias y que deben constituirse para obtener una definición exhaustiva; pues la universidad tiene políticas a nivel de planificación, y tiene capacidades a nivel de gestión.

En cuanto a las capacidades, debido a la idiosincrasia de la institución universitaria, estas tienen tres funciones tradicionales: Investigación, Docencia y Extensión. Y para su manutención y sostenimiento administrativo desarrolla una actividad esencial: la gestión organizativa. Por eso, una definición exhaustiva de responsabilidad social universitaria contempla los impactos en cada una de estas funciones clave; enfatizando siempre en los principios y valores generales que las sustentan (políticas). Así, las funciones tradicionales de la universidad encierran procesos clave que son afectados transversalmente por los principios y valores generales de la organización, por eso es necesario considerar ambas perspectivas (gestión y políticas).

De lo dicho, una definición completa de responsabilidad social universitaria es aquella que involucra los tres aspectos básicos de la cadena de valor de una organización. Muchas definiciones se centran en el fin último de la responsabilidad social, pero olvidan los aspectos de planificación y gestión. Otras definiciones resaltan los aspectos de planificación, pero olvidan los de gestión. Por eso, resulta necesario proponer una definición de RSU que englobe aspectos funcionales (Docencia, Extensión, Investigación, Gestión), aspectos transversales (principios y valores generales) y aspectos teleológicos

(desarrollo social). A continuación, se presenta un esquema conceptual “Constitutivo”, donde se incluye todas las características y elementos anteriormente mencionados.

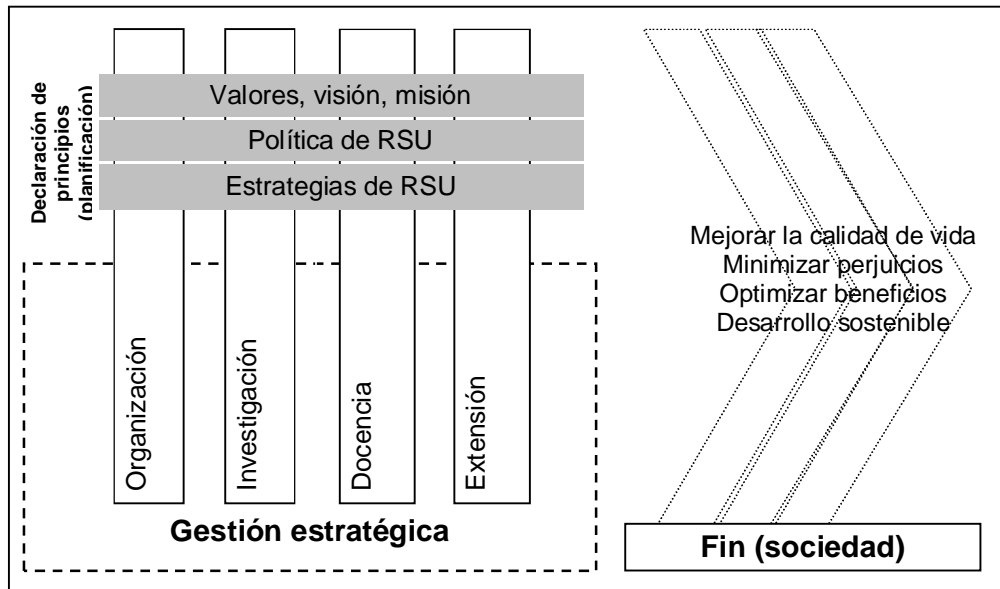


Figura 2. Definición constitutiva de la Responsabilidad Social en las Universidades
Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la Figura 2, las funciones tradicionales de la universidad (organización, investigación, docencia y extensión) son áreas clave en la gestión de la RSU, pues producen impactos significativos en la sociedad. Estas áreas tienen contenidos transversales que dirigen su accionar y que provienen de los valores, las políticas y las estrategias de RSU de la alta dirección, los cuales han sido propuestos en la fase de planificación. Entonces, el fin de todo este proceso consiste en mejorar la calidad de vida de la población, minimizar los perjuicios o impactos perniciosos de la universidad y optimizar los beneficios. De lo dicho, es posible esbozar una definición tentativa de la Responsabilidad Social Universitaria:

“Capacidad institucional para generar y aplicar principios y valores universales, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación, extensión, los cuales están orientados a mejorar la calidad de vida de la comunidad (interna y externa), minimizar los impactos perniciosos y optimizar los beneficios predichos de la universidad”.

Con esta definición constitutiva es posible, entonces, proponer dimensiones y subdimensiones. Tenida ahora la definición, surge la interrogante de saber ante quién es

responsable la universidad. Al respecto, siguiendo la lógica de Vallaeys (2008), existe una responsabilidad de tres niveles con los stakeholders:

- Nivel interno: Docentes, estudiantes, administradores y autoridades.
- Nivel externo 1: Empleadores, egresados, proveedores, socios estratégicos directos (convenios).
- Nivel externo 2: Estado, sociedad, desarrollo, medio ambiente.

Identificados los stakeholders surge la preocupación por el proceso de implantación de la RSU en la institución. Al respecto Vallaeys, De La Cruz & Sasía (2009) han elaborado un manual de primeros pasos de RSU. Estos son cuatro:

1. Compromiso: Las tres 3C. Comprender la RSU, Convencer a los actores universitarios y Comprometer la institución.
2. Autodiagnóstico participativo: Autoexaminar los cuatro procesos universitarios (Gestión, formación, cognición, participación).
3. Congruencia institucional: Contrastar con la misión, planificar las áreas de mejora, ejecutar los proyectos de responsabilización.
4. Transparencia y mejora continua: Rendir cuentas a los stakeholders mediante informes, reempezar otra vez.

Tan igual como en el caso de la RSE, la filantropía tampoco es RSU. La mayor debilidad de las iniciativas filantrópicas es que no son sostenibles, son aisladas, poco estructuradas, unilaterales, no están integradas en el marco de las políticas de la universidad y su actividad central (Slamat, 2010), no suelen estar conectadas con sus objetivos estratégicos o en coherencia con las líneas de actuación diseñadas para el desarrollo de su misión. Por el contrario, la RSU es un valor presente en todas las áreas de la gestión estratégica de la universidad. Es decir, existen evidencias reales de planificación integral de su compromiso social, y existen acciones coordinadas o referencias al mismo en todos los ámbitos institucionales (Vallaeys, De La Cruz & Sasía, 2009; Castañeda, Ruíz, Vilorio, Castañeda & Quevedo, 2007).

De acuerdo al Programa Community University Research Alliances (CURA), los objetivos de largo y corto plazo de la RSU (Kishchuk, 2003) son:

- Promover el intercambio de conocimientos, recursos y experiencia entre la universidad y organizaciones de la comunidad.
- Enriquecer los métodos de enseñanza, investigación y currícula de las universidades.
- Fortalecer la toma de decisiones y la solución de problemas de la comunidad.
- Mejorar la educación y empleabilidad del alumno, brindándole oportunidades para mejorar sus conocimientos, habilidades y experiencias a través de la investigación práctica.
- Mejorar la capacidad de desarrollar investigaciones innovadoras y de calidad que respondan a las necesidades y condiciones sociales, culturales y económicas.

Otros objetivos desarrollados por las universidades (Dragne, 2007) son:

- Contribuir con el desarrollo de la economía regional colaborando con la industria, negocios y socios.
- Fomentar la conciencia ambiental y principios de sostenibilidad.
- Fomentar el arte, deportes y actividades recreacionales.
- Promover la salud de la comunidad mediante programas educativos e investigación.
- Construir relación duradera y efectiva en la comunidad.
- Inducir el amor por el aprendizaje en la comunidad.

2.2.3.1. RSU y Extensión o Proyección Universitaria

En América Latina es innegable que el concepto de RSU se nutre de ideas creadas con anterioridad por conceptos como Extensión Universitaria, Investigación-Acción, Servicio Comunitario, Aprendizaje-Servicio, y no solo de la Responsabilidad Social Empresarial (Ríos, 2006).

- De la Extensión Universitaria se destaca la pertinencia de transmitir y divulgar a la sociedad las actividades docentes, de investigación y culturales que estas realizan.
- De la Investigación Acción se toma la necesidad de que esté ligada a la incidencia pública, logrando no solo avances teóricos, sino también sociales.
- Del Servicio Comunitario se expresa la necesidad de realizar actividades temporales vinculadas a prácticas profesionales para la obtención de un título (Tapia, 2010). En el Perú, por ejemplo, existe el SESIGRA, norma legislativa que exige que los estudiantes de derecho realicen servicio comunitario como requisito

para obtener el título profesional. En Venezuela, por ejemplo, existe la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Sin embargo, la efectiva promoción de la RSU no depende solo de las normas, requiere principalmente de un profundo cambio cultural y educativo (Ríos, 2006).

- Del Aprendizaje-Servicio se expresa la necesidad de vincular el servicio comunitario al currículo y al aprendizaje, buscando no solo un impacto social, sino también pedagógico (Nieves Tapia et al, 2005).
- De la RSE se toma el imperativo ético del contrato social, para formar ciudadanía democrática y profesionales agentes de desarrollado y justicia (Rico, 2005). Las universidades socialmente responsables son un modelo de prácticas democráticas, civismo y desarrollo sostenible. De esta manera, sus alumnos replicarán este modelo en sus hogares y sus empresas, y esto a la vez servirá como un factor multiplicador que tendrá sus efectos en la sociedad en general (Zavala, 2009).

Actualmente se entiende que solo cuando la Proyección/Extensión Universitaria está incorporada dentro de la visión integral de universidad, es cuando se puede hablar de RSU (Castañeda, Ruíz, Vilorio, Castañeda & Quevedo, 2007). Esta articulación obedece a la necesidad de superar enfoques asistencialistas (Ríos, 2006). En efecto, la RSU no solo está referida a la labor extensionista, por lo que debe articularse también con la docencia e investigación así como con el proceso de gestión, bajo una perspectiva de aprendizaje-servicio (Vallaes, 2006, 2008; Ríos, 2006). Desde un punto de vista histórico, se podría afirmar que la RSU es la evolución natural mejorada de la extensión universitaria, pues pasa de un enfoque parcial a uno integral (Vallaes, 2008), y considera a todos los actores del escenario social interno y externo en donde la universidad se encuentra (Ribas, 2007).

Desde el enfoque de la extensión universitaria, la vinculación entre la academia y el entorno no se ha concretado adecuadamente, principalmente por discontinuidad en los programas, improvisación en la implantación de los programas, escasa divulgación y promoción de los proyectos, entre otros (Díaz-Herrera, 1990; Ríos, 2006). Esta realidad demuestra la escasa gerencia del servicio voluntario y social.

En la región, la acción social y voluntaria que un universitario puede realizar se asocia en la mayoría de los casos con prácticas asistenciales y caritativas, más que con prácticas profesionales adquiridas en la universidad (Ríos, 2006). Solo en el 46.7% de los programas

universitarios, los estudiantes apoyan en el desarrollo de habilidades laborales (capacitación y microempresas), la mayoría de los programas realiza actividades de participación en campañas educativas (66.7%), servicio de tutor en programas de alfabetización (50%), entre otros (Olate, 2008).

Durante muchas décadas se ha mantenido un enfoque paternalista solidario hacia las comunidades más desfavorecidas y con altos niveles de pobreza. Por eso, la Responsabilidad Social rehúsa por definición al asistencialismo unilateral y condescendiente; y obliga a la rendición de cuentas en forma transparente, como garantía de confianza para seguir el diálogo social (Vallaeys, 2008).

De acuerdo a Rama (2008), la proyección universitaria se diversifica de acuerdo a los niveles de actores que participan. Por ejemplo, en una dinámica únicamente de participación estudiantil, se articulan acciones de voluntariado; al integrar docentes en la supervisión e instrumentación de los proyectos, el modelo de proyección social se extiende a la creación de conocimiento.

En los últimos años, se han desarrollado nuevos conceptos de la proyección social en las universidades, haciendo referencia a tres ejes: colaboración en el bienestar social local a través de la formación de profesionales competentes frente a la demanda del país, incorporación curricular de temas de ética profesional y trabajo social mediante la participación activa de estudiantes en la sociedad, voluntariado universitario y pasantías o prácticas preprofesionales (desarrollo de habilidades mediante convenios de prácticas con empresas) (Rama, 2008; Tapia, 2010).

2.2.3.2. RSU y Tercera Misión Universitaria

La investigación en las universidades y su transferencia a la sociedad del conocimiento, ha llevado a la adopción del término “Tercera misión de la Universidad”. De acuerdo a Bueno & Casani (2007) la tercera misión universitaria se refiere a las actividades emprendedoras dirigidas hacia la transferencia de Innovación y Desarrollo (I+D).

La tercera misión de la universidad, como impulsora del conocimiento, la creciente conciencia ambiental y la incorporación de teorías empresariales a la gestión universitaria, son algunas de las razones que explican que la responsabilidad social vaya teniendo cada vez un mayor contenido en las universidades (Universidad de Huelva, 2009).

Los enfoques de la tercera misión de la universidad, ha evolucionado en tres etapas. El primer enfoque se refiere a las actividades de Innovación y Desarrollo que realiza la universidad, para satisfacer la demanda de la sociedad, orientadas a las necesidades de bienestar social (Sheen, 1992). El segundo enfoque, además de la perspectiva social y compromiso comunitario, presenta un doble efecto que es la generación de ingresos adicionales traducidos en la mejora de su imagen y desarrollo. En este enfoque el compromiso social no solo se dirige a la comunidad local, sino la regional, pymes y otras entidades privadas y públicas (Mollas-Gallart, 2005; Stiles, 2002). Finalmente, en el tercer enfoque el concepto de “Tercera misión Universitaria” se formaliza a la “Universidad Emprendedora”, donde el conocimiento generado por la I+D es capitalizado, siendo una nueva fuente de ingresos universitarios (Etzkowitz, Webster, Gebhardt, & Terra, 2000; Schulte, 2004).

Este último término indica que la universidad comercializa la tecnología creada (I+D) mediante asistencia técnica, programas de capacitación, contratos de investigación en empresas, postgrados. Sobre todo aquellas creadas bajo la relación universidad-empresa, como los spin-offs universitarias, patentes, licencias, entre otros (Bueno & Casani, 2007).

En Europa y países nórdicos, el enfoque de la RSU se enmarca dentro del concepto de tercera misión universitaria (European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission, 2008). Esta misión está enfocada actualmente al emprendimiento integral responsable, buscando la pertinencia en la relación universidad-sociedad. En ese sentido, la universidad es también responsable de colaborar con el desarrollo sostenible, integral y equitativo de la sociedad (Barro, 2008); cumpliendo con los requerimientos de investigación de la sociedad y respondiendo al interés público (Weber & Bergan, 2004).

La masificación y privatización de la educación superior iniciadas en la década de los años sesenta, han iniciado la discusión de la responsabilidad social de las universidades (Walker & Seymour, 2008; Readings, 1996).

En **Canadá** se han realizado importantes aportes sobre la responsabilidad social de las universidades, aunque con un enfoque centrado en la docencia. En ese sentido, la University of British Columbia (UBC) lidera el proceso. La UBC tiene varios documentos de gestión (Ej. Trek 2000, Trek 2010) donde promueven que sus estudiantes sean ciudadanos globales excepcionales, con valores civiles para una sociedad sostenible, y que realicen investigaciones superiores para servir al mundo (Jarvis-Selinger, Ho, Novak, Lima, Stacy, Woolard & Buote, 2008; Walker & Seymour, 2008). Como consecuencia, la UBC ha desarrollado muchos programas con enfoque de RS.

Thompson & Davis (2008), por ejemplo, demuestran las mejores prácticas en RS de los profesionales canadienses de la salud, usando el concepto de “Desarrollo profesional continuo”. Según este enfoque, los profesionales son responsables socialmente cuando su educación, investigación y servicio están dirigidos por prioridades de la comunidad. Así, el desarrollo profesional continuo es parte de un contrato social entre los profesionales y la sociedad; por lo tanto, existe la obligación de protegerla y responder a las necesidades relevantes de la comunidad, actuando con verdad y credibilidad, competencia profesional y un comportamiento ético. Jarvis et al (2008), por su parte, analizan la colaboración interdisciplinaria como un elemento clave de la RS. Bajo el mismo concepto de desarrollo profesional continuo, la interdisciplinaria es clave para cultivar relaciones con diversos stakeholders, desarrollar innovaciones curriculares y aplicaciones efectivas en la comunidad.

En Estados Unidos, se han realizado aportes a la RSU, en un enfoque dirigido a la extensión, mediante la creación de programas. La Universidad Panamericana de Texas, fundó la oficina CoSERVE- *Office of Center Operations and Community Services*. Institución creada para mejorar la calidad de vida de las comunidades y desarrollar soluciones innovadoras a los cambios económicos que surgían en la zona del borde del Sur de Texas y México. CoSERVE mantiene a su cargo 23 centros especializados en proveer educación, entrenamiento y asesoría profesional a comunidades locales, nacionales e

internacionales; estas labores son realizadas por profesionales, docentes y alumnos. (Cardoza & Salinas, 2013)

2.2.3.3. *RSU y Universidad Sostenible*

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer las posibilidades de que las futuras generaciones puedan satisfacer las suyas (World Commission on Environment and Development, 1987). La sostenibilidad en toda organización, es reflejada mediante el desarrollo de tres áreas: sostenibilidad económica, social y ambiental (Munier, 2005; Manwhinney, 2002). Las universidades sostenibles, deben manejar estos tres pilares, mediante un enfoque de “Huella” múltiple: modelo de la huella ecológica, enfoque de huella social (McElroy, Jorna, & Van Egele, 2008) y un modelo para analizar el impacto económico (Reynolds, 2009).

Diversas universidades (Ej. Universidade de Passo Fundo, 2005; Universidad de Zaragoza, 2010; Universidad de Zaragoza, Ecología y Desarrollo, 2006) han utilizado los términos de universidad sostenible y responsabilidad social universitaria como sinónimos; por ejemplo incluyendo como dimensiones de sus políticas de RS, la defensa del medio ambiente en la región y promoción del desarrollo económico sustentable.

La universidad sostenible, a diferencia del término de responsabilidad social universitaria, genera un impacto sostenible en la dimensión económica, social y medio ambiental. Este término abarca áreas adicionales al enfoque social que tiene la RSU como el económico y ambiental; sin embargo, algunos indicadores sobre sostenibilidad social muestran semejanzas respecto a la dimensión de gestión de la RSU (igualdad de oportunidades, clima laboral, salud y seguridad, entre otros).

Roorda & Martens (2008) afirman que el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en las universidades están fuertemente relacionados debido a la finalidad de sus informes. Los informes sobre RSU (o RSE en universidades como lo indica el autor) y de desarrollo sostenible permiten que organizaciones de financiamiento evalúen las actividades de las universidades, potenciales estudiantes puedan elegir la universidad de preferencia, y que los grupos de interés o público en general tengan una opinión acerca del impacto social y

educativo de las universidades. Sin embargo, no puede afirmarse que ambos términos son similares debido a la utilidad de sus reportes.

La universidad sostenible y la responsabilidad social universitaria son conceptos diferentes, utilizados equívocamente como sinónimos en algunos países, pero con la finalidad de explicar el compromiso que tiene la universidad con su entorno.

Al igual que la discrepancia de conceptos existente en el ámbito universitario, en las empresas la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sostenibilidad empresarial han sido utilizadas por diversos estudios como términos similares (Whitehouse, 2006; Muller, 2006; Perrini, 2005; Székely & Knirsch, 2005; De la Cuesta & Valor, 2004). De acuerdo a Ebner & Baumgartner (2008) aquellos investigadores que utilizan el término de RSE y sostenibilidad empresarial como sinónimos alteran su significado original; por el contrario, el concepto de RSE debería utilizarse como el aspecto social del desarrollo sostenible empresarial.

De forma similar, en el ámbito universitario, se han observado diversos conflictos en la definición y enfoques de la sostenibilidad en la educación superior (Wright, 2002). El concepto de sostenibilidad universitaria debe ser desarrollado, considerando los pilares sociales, ambientales y económicos (Heideveld & Cornelissen, 2009) o las 3P “*People, planet and profit*”; siendo el pilar de la sostenibilidad social la más relacionada a la Responsabilidad Social Universitaria (Ver Figura 3).

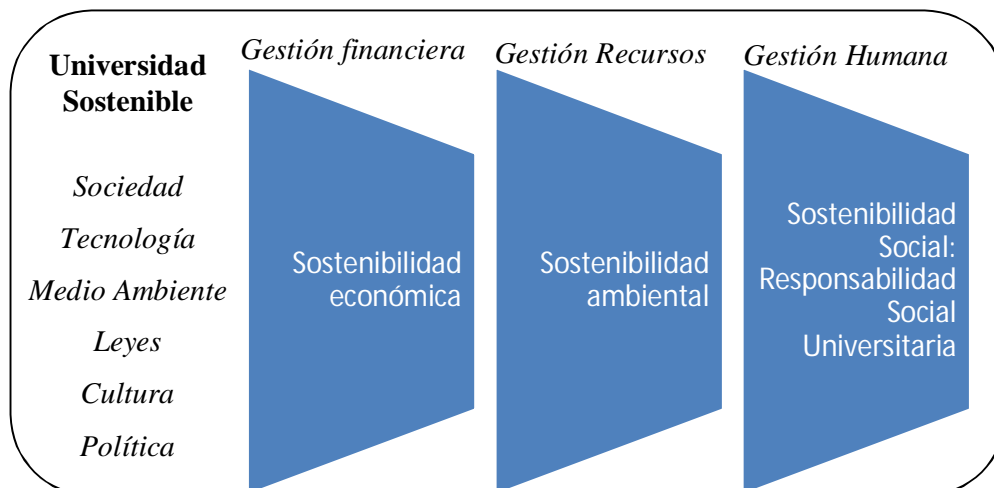


Figura 3. Relación de la Responsabilidad Social Universitaria y Universidad Sostenible

Fuente: Elaboración propia basado en (Ebner & Baumgartner, 2008)

Además de la sociedad, existen otros factores externos que influyen en la actividades de sostenibilidad de las universidades como las leyes, la tecnología, el medio ambiente; así como factores internos como la gestión de personal docente, alumnado, gestión financiera, gestión de recursos, entre otros. La consideración de estos factores conlleva al desarrollo de las otras dimensiones de la sostenibilidad universitaria.

Es fundamental que las universidades esten conscientes de su responsabilidad social y promoción del desarrollo sostenible. La RSU es complementaria al desarrollo sostenible (Barañano, 2010), es un proceso abierto hacia su compromiso con el desarrollo ambiental, social y económico (Secretaría General de Universidades, 2010). Las actividades iniciales de RSU que se realicen marcarán el inicio del camino de la universidad hacia su sostenibilidad.

Se puede afirmar entonces, que la Responsabilidad Social Universitaria es un proceso abierto que apertura el camino hacia una universidad sostenible. El término de universidad sostenible engloba tres dimensiones, donde la RSU forma parte de la dimensión social en un corto plazo.

Para lograr la sostenibilidad social, la RSU necesita la incorporación de actividades de impacto a largo plazo. En este aspecto, el desarrollo sostenible se logrará si la comunidad está comprometida con las iniciativas y actividades, y si en etapas posteriores comparte responsabilidades con los programas implantados por la universidad (Asean University Network, 2011).

2.2.3.3.1. Aplicación de la Sostenibilidad en la Universidad

La disminución de las condiciones ambientales, sociales y económicas en todo el mundo, requieren de una respuesta de la comunidad académica (Pappas, 2012). A pesar de las iniciativas de diversos actores por incluir la sostenibilidad en las universidades, no existe una visión coherente de cómo debe desarrollarse (Vogt, 2009).

En la actualidad, las universidades aún tienen dificultad en implementar principios concretos de sostenibilidad en su misión, currícula, programas de investigación y vida en el campus (Corcoran & Wals, 2004). De acuerdo a Welsh & Murray (2003), diversas universidades han realizado grandes progresos en el aspecto medioambiental, enfocadas en la docencia e investigación (Ej. Reynolds, Brondizio, Meta Robinson, Karpa, & Gross, 2009; Rappaport & Hammond, 2007; Thomashow, 2002) y prácticas ambientales en el campus (Ej. Barlett & Chase, 2004); sin embargo, han mostrado limitadas acciones en el aspecto social (Segàlas, Ferrer-Balas, & Mulder, 2008) y económico para el desarrollo sostenible (Johnston, 2007; Pappas, 2012), y en acciones que involucren los tres pilares de la sostenibilidad (Ej. M'Gonigle & Starke, 2006 vinculan el pilar social y ambiental). Para lograr que una universidad sea sostenible, es importante comprender que los tres pilares deben trabajar en conjunto, generando balance y estabilidad.

La educación es la base para el desarrollo sostenible. La UNESCO, definió a la educación para el desarrollo sostenible como el aprendizaje a lo largo de la vida, para adquirir valores, conocimiento y habilidades que contribuyan a encontrar nuevas soluciones a los problemas sociales, económicos y ambientales (UNESCO).

La estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible reconoce el importante rol que los sistemas de educación y formación deben desempeñar para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible. La educación y formación deben contribuir al desarrollo de las tres dimensiones del desarrollo sostenible.(GHK, Danish Technology Institute, Technopolis, 2008).

De acuerdo a AASHE (2010), los cursos dirigidos a la sostenibilidad deben concentrarse en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, o el examinar un tema utilizando la sostenibilidad como objetivo. Preparar a los estudiantes a enfrentar los complejos problemas de la sostenibilidad implica una educación interdisciplinaria y centrada en todos los contextos de la sostenibilidad (Pappas & Pierrakos, 2010; Pappas & Kander, 2008; Kagawa, 2007; Moore, 2005). Sin embargo, se ha detectado que los estudiantes universitarios perciben a la sostenibilidad desde el aspecto ambiental, en lugar de tener una interpretación multidimensional (Kagawa, 2007).

De acuerdo a Lozano (2006), el concepto de sostenibilidad no ha sido incorporado adecuadamente al desarrollo y gestión de la investigación y los planes de estudio de las universidades; a pesar de las recomendaciones y directivas de los foros internacionales dirigidos a las universidades como el Consejo de Barcelona (2002), Declaración de Graz (2003) o la Declaración de Bergen (2005). En Australia, la mayoría de las universidades ratificaron declaraciones de sostenibilidad en la educación; sin embargo, muy pocas han integrado actividades docentes que incluyan el desarrollo sostenible (Holdsworth, Wyborn, Bekessy, & Thomas, 2008), debido a la falta de recursos y docentes especializados (Thomas, 2004).

Ante ello, se han realizado iniciativas fortalecidas en la incorporación de la sostenibilidad en la currícula y cursos en diversas disciplinas (Johnston L., 2013; Huntzinger, Hutchins, Gierke, & Sutherland, 2007; Shriberg, 2002; Aber, Kelly, & Mallory, 2009; Jones, Selby, & Sterling, 2010), de los cuales se han obtenido resultados satisfactorios en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los estudiantes, hacia la sostenibilidad (Little & Hoel, 2011; Hoare, et al. 2008; Tilbury, Podger, & Reid, 2004).

Gran número de universidades han optado por la implementación de nuevos recursos educacionales en la currícula (Huntzinger, et al. 2007), como nuevas asignaturas, proyectos y programas (Barlett & Chas, 2013; Riley, Grommes, & Thatcher, 2007; Walker & Seymour, 2008), estudios de casos multidisciplinarios (Perdan, Azapagic, & Clift, 2000), ejercicios prácticos (Galea, 2004), módulos educativos (Tesone, 2004; Roome, 2005; Hayles & Holdsworth, 2008) y simulaciones o juego de roles (Maier, Baron, & McLaughlan, 2007; Willard, 2004). Además del conocimiento, la educación para la sostenibilidad se centra en valores, actitudes y comportamientos de los estudiantes (Shephard, 2008), la ética y los valores son parte fundamental de cualquier curso que incluya temas de sostenibilidad (Parkin, Johnston, Buckland, Brookes, & White, 2004).

Al igual que los estudiantes, los docentes también deben ser capacitados en educación para el desarrollo sostenible, de otra forma no podrán incluir temas de sostenibilidad en sus cursos y hacer uso de las metodologías apropiadas (Svanström, Lozano-García, & Rowe, 2008).

2.2.3.3.2. Actividades de Universidad Sostenible

Johnston (2007), detectó diversas actividades relacionadas a la sostenibilidad, realizadas por 15 universidades. Se encontró un fuerte enfoque en las actividades relacionadas a la sostenibilidad ambiental, un débil enfoque en la responsabilidad social (personal, alumnos y comunidad) y un enfoque limitado en la sostenibilidad económica.

Tabla 11. Actividades relacionadas a la sostenibilidad universitaria

Dimensión Social	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de desarrollo personal y profesional para el personal y alumnos. - Actividades de voluntariado. - Servicio comunitario. - Prácticas de salud ocupacional. - Cursos de educación para la salud. - Cuidado de la salud mental. - Satisfacción del personal. - Compromiso social. - Actividades de investigación y desarrollo. - Actividades de RSE. - Cursos dirigidos a la comunidad. - Asociación con pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de nuevos productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión de los sistemas financieros a la gestión de recursos a través de procedimientos de compras e incentivos financieros para el comportamiento a favor del cuidado ambiental. - Uso de recursos de forma eficiente. - Recursos innovadores. - Recompensas financieras para el personal que con las actividades de sostenibilidad. - Nuevas formas de contrato con los proveedores. - Fortalecer la relación con las empresas. - Compromiso con empresa locales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas ambientales. - Implementación de sistemas de gestión ambiental. - Planes enfocados en todos los problemas ambientales en toda la universidad. - Planes enfocados en recursos como el agua y energía. - Docencia e investigación en el uso de recursos y contaminación. - Implementación del aprendizaje basado en proyectos, incluyendo el compromiso con el ecosistema de la comunidad. - Inclusión de proyectos enfocados en la diversidad biológica. - Proyectos de investigación en reforestación, uso de plantas naturales. - Gestión de la biodiversidad en la universidad, mediante la enseñanza, investigación e interacción con la comunidad.

Fuente: (Johnston A. , 2007)

Como se ha mencionado, las actividades de sostenibilidad universitaria se han concentrado en las dimensiones ambientales y sociales; sin embargo, mantienen un enfoque limitado en la dimensión económica. La sostenibilidad económica puede lograrse mediante la transferencia de conocimientos, a los socios empresariales o a la comunidad en un nivel de economía solidaria. La mayoría de las actividades de investigación y docencia, están directa o indirectamente relacionadas a la transferencia de conocimientos (Hubig & Jonen, 2006). La transferencia especializada del conocimiento a las empresas, es uno de los principales servicios que brinda la universidad hacia el bienestar de la sociedad, y la sostenibilidad económica interna (universidad) y externa (socios empresariales).

De acuerdo a Hubig & Jonen (2006), entre los principales beneficios de la transferencia de conocimientos de las universidades a los socios empresariales, están: la conciencia sobre los problemas sociales, impulso hacia la investigación, el uso y verificación de modelos teóricos y métodos, adquisición de fondos financieros, personales y mecánicos, reputación entre otros.

Los beneficios de los socios empresariales a causa de la transferencia de conocimiento están: la solución a sus problemas empresariales, el incremento de conocimiento, innovación, uso de equipo técnico, reputación, entre otros. A causa de esta interacción, resultan los fondos o financiamiento de las empresas para la investigación, las capacitaciones al personal de las empresas, las patentes, los productos innovadores y la creación de empresas fuera de la universidad (Hubig & Jonen, 2006).

Santos & García (2009), plantean la participación de las universidades en las economías solidarias mediante la implantación de incubadoras de emprendimiento en las comunidades menos favorecidas; fomentando la generación de empleo e ingresos y la autogestión de sus empresas.

2.2.3.3.3. Informes de Sostenibilidad

La comunicación es primordial en el entendimiento y acuerdo de intereses entre la universidad y sus grupos de interés. Un medio de presentar esta información es mediante los informes de sostenibilidad, este permite mantener informado a los grupos de interés acerca de las acciones desarrolladas por la universidad en busca de la mejora económica, social y del medio ambiente; así como la evaluación de su desempeño hacia la sostenibilidad (Moneva & Ortas, 2009).

La disparidad de un modelo de evaluación global y de indicadores de sostenibilidad universitaria, ha permitido que surjan diversos aportes en la búsqueda de la mejor evaluación del desarrollo sostenible en las universidades. Las siguientes herramientas de evaluación utilizadas por las universidades, se caracterizan por su enfoque innovador y por su variada metodología.

Tabla 12. Herramientas de evaluación de la Sostenibilidad Universitaria

Herramientas de evaluación	Indicadores	Fortalezas	Debilidades
National Wildlife Federation's State of the Campus Environment (McIntosh, Cacciola, Clermont, & Keniry, 2001)	Encuesta que mide la ecoeficiencia (conservación y reciclaje) y procesos sostenibles a largo plazo (capacitación docente en sostenibilidad, administración de la tierra).	Comprehensivo. Combina ecoeficiencia y sostenibilidad. Identifica barreras, conductores, incentivos y motivaciones. Identifica procesos y situación actual.	Poco uso del término "Sostenibilidad". Uso en muestras pequeñas.
Sustainability Assessment Questionnaire (University Leaders for a Sustainable Future- ULSF, 1999)	Total de 25 preguntas 12 preguntas con escala Likert de 5 puntos. Otras preguntas abiertas.	Énfasis en la sostenibilidad como proceso. Útil como una herramienta de enseñanza. Preguntas exploratorias que identifican debilidades y establecen objetivos.	No útil como mecanismo de comparación o benchmarking. Difícil de realizarse en universidades grandes.
Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (Roorda, 2002)	24 criterios evaluados en cinco etapas: actividades, procesos, sistema, cadena.	Estructura flexible para comparaciones institucionales. Orientación hacia los procesos, el cual ayuda a priorizar y establecer objetivos. Creado por consenso internacional.	Difícil comprensión. Las motivaciones son excluidas.
Higher Education 21's Sustainability Indicators Forum for the Future's Higher Education Future	20 indicadores claves, sobre dimensiones económicas, sociales y medioambientales 12 indicadores generales y 8 indicadores de la gestión estratégica.	Orientado a los procesos que va más allá de la ecoeficiencia con un menor número de indicadores. Reconoce la sostenibilidad explícita y estratégicamente.	Difícil de medir y comparar. Los indicadores pueden no representar problemas de relevancia. Discrepancias entre los indicadores y áreas del problema.
Environmental Workbook and Report Higher Education Funding Council for England	130 preguntas de autoevaluación.	Útil en planeamiento estratégico Recolecta información base y mejores prácticas.	Las motivaciones son ignoradas. Datos difícil de unir y comparar. Enfoque operacional de la ecoeficiencia
Greening Campuses (Chernushenko, 1996)		Comprehensivo, orientación hacia la incorporación de procesos. Aborda la sostenibilidad explícita y profundamente. Manuales de usuario amigables, con estudios de caso y recomendaciones.	Dificultad de cálculo y comparación. Enfocado en las escuelas públicas de Canadá.
Campus Ecology (Smith, A. & The Student Environmental Action Coalition, 1993)		Inter-funcional, guía y estructura práctica. Línea base para las herramientas actuales.	Enfocado en el medio ambiente (no sostenibilidad).
Environmental Performance Survey (Herremans & Allwright, 2000)		Orientado a los procesos. Compatible con los sistemas de gestión medioambientales.	Enfoque operacional de ecoeficiencia. Carece de iniciativas inter-funcionales y de sostenibilidad.
Indicators Snapshot/ Guide New Jersey Higher Education Partnership for Sustainability	10 categorías de indicadores, evaluando la sostenibilidad en una escala de 1 - 7 .	Oportunidad para profundizar más en los temas de interés.	Operacional, enfoque de ecoeficiencia con poca referencia en los procesos, motivaciones, sostenibilidad y comparación.
Grey Pinstripes with Green Ties (Finlay, Bunch, & Neubert, 1998)		Modelo de recolección de información y reporte. Vincula programas y reputación.	No específico hacia la sostenibilidad. No tiene en cuenta los procesos de toma de decisiones y las

EMS Self-Assessment (Campus Consortium for Environmental Excellence, 2000)	Cuestionario de 33 partes basado en el ISO 14001.	Rápida autoevaluación enfocada a los procesos.	operaciones. Enfoque de ecoeficiencia operacional.
Sustainable Pathways Toolkit	15 indicadores de la sostenibilidad enfocados con componentes de gestión ambiental y salud.	Medidas y acciones orientadas, fácil implementación.	Marginación de la educación y el aspecto social. Demasiado centrado en un consenso como requisito básico, lo que dificulta la reflexión crítica.
Campus Sustainability Assessment Framework (CSAF)	175 indicadores de sostenibilidad enfocados en un marco ecológico en términos de apoyo al ámbito social.	Participativo y orientado al usuario. El marco conceptual permite una buena comparación.	Inmanejable volumen de datos; falta la conexión de las medidas (corto y largo plazo objetivos).

Fuente: (Siemer, Elmer, & Rammel; Shriberg, 2002)

Los indicadores de la sostenibilidad actualmente utilizados por las instituciones pioneras en el ámbito universitario son:

- El enfoque Triple Bottom Line (TBL), desarrolladas en universidades como Monash University en Australia o Holme Lacy College en Inglaterra.
- Indicadores ambientales expandidos, como la Universidad de Victoria y la Universidad de York en Canadá.
- Evaluaciones de la sostenibilidad estandarizados, como el kit de herramientas de sostenibilidad de Pathways y el *Sustainability Assessment Framework- CSAF*. Utilizado por la Universidad de Oregon en Estados Unidos y la Universidad de la Concordia en Canadá.
- Las directrices del *Global Reporting Initiative (GRI)*, aplicado en la Universidad de Florida, Universidad de Michigan y el Dartmouth College en los Estados Unidos, y la Universidad de Hong Kong en China; entre muchas otras. En Latinoamérica, desde el año 2009, existen 10 reportes de Responsabilidad Social Universitaria e Informes de Sostenibilidad en la Universidad; elaborado por universidades de Brasil, México, Chile y Colombia (Global Reporting Initiative, 2013).

Existen, además otros reportes de sostenibilidad ambiental que utilizan diferentes indicadores, como la *College Sustainability Report Card* de Estados Unidos, el cual incluye 43 indicadores (The College Sustainability Report Card, 2011), clasificados en:

- Administración: Políticas de sostenibilidad, personal encargado de supervisar y gestionar los programas de sostenibilidad, políticas de adquisiciones verdes, asesores, web-site.

- Cambio Climático y Energía: Inventario de emisiones de carbono, compromiso en la reducción de emisiones, eficiencia del uso de la energía, conservación de la energía, compra e inversión de energía renovable.
- Comida y Reciclaje: Compra de comida local a productores o agricultores, el consumo de alimentos orgánicos y sostenibles en el menú, utensilios reusables, programas de reciclaje en los comedores, programas de reciclaje en las oficinas, uso de residuos como abono, compostaje de alimentos.
- Edificios verdes: Políticas sobre la construcción o renovación de edificios verdes, renovación y modernización a una infraestructura ecológica, incorporación de estándares en la construcción de edificios verdes.
- Participación de los estudiantes: Orientación a los nuevos estudiantes sobre las políticas de sostenibilidad, fomento de concursos de sostenibilidad entre las escuelas, fomentar las organizaciones estudiantiles activas que prioricen esfuerzos hacia la sostenibilidad.
- Transporte: Flota de vehículos con uso de combustible alternativo para el uso interno de la escuela, proporcionar transporte o acceso a los sistemas de transporte público en el campus y/o para los destinos locales, programa para incentivar el uso de bicicletas.
- Transparencia institucional: Elaborar listas de las inversiones disponibles para la comunidad universitaria o público en general.
- Prioridades de inversión: Inversión sostenible en energía renovable, inversiones en fondos de préstamos para el desarrollo de la comunidad u otras instituciones financieras de desarrollo de la comunidad o la investigación.
- Compromiso con los accionistas: Proporcionar medios para que la universidad ejerza sus derechos de accionista, incorporación de múltiples partes interesadas en el proceso de asesoramiento de inversiones, animar a los miembros de la comunidad universitaria para proporcionar sus comentarios y opiniones través de foros abiertos o mediante un sitio web.

Universidades en el mundo han mostrado gran interés en la implantación del desarrollo sostenible mediante la educación y otras iniciativas (Cotton, Bailey, Warren, & Bissell, 2009; Sterling & Scott, 2008; Scott & Gough, 2006). Algunas muestran mayor interés en actividades de sostenibilidad ambiental como la construcción de edificios sostenibles en la

Universidad de California (2009) y el reciclaje de recursos y reducción de emisiones de carbono como el reciclaje del calor natural en la Universidad de East Anglia, Reino Unido (Tovey & Turner, 2006).

En América Latina, la RSU se ha desarrollado desde la visión del compromiso universitario con la comunidad; mediante programas de extensión, voluntariado, docencia y educación. Por el contrario, en varias universidades de España, se utiliza el enfoque de reportes de gestión, mediante la presentación de memorias de sostenibilidad a la sociedad, que evidencian las acciones universitarias (similares a los modelos empresariales) mediante el uso de indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). Así, universidades españolas como la Universidad de Zaragoza (2010), han presentado informes de Sostenibilidad y de Responsabilidad Social. En estos informes se detallan los impactos económicos, sociales y ambientales de la gestión de la universidad; además de otros como la Innovación, Desarrollo e investigación (I+D+i) socialmente responsable.

2.2.3.3.4. Gestión de la Universidad Sostenible

El *Higher Education Partnership for Sustainability & Forum for the Future* (2003) plantea una apreciación acerca de la gestión de la universidad sostenible, donde los tres pilares de la sostenibilidad son gestionados de acuerdo a las tres dimensiones en las que se manifiesta la universidad: como una empresa, un lugar de enseñanza e investigación y como miembro clave de la comunidad.

De acuerdo a la UNESCO (2004), las universidades e institutos de educación superior tienen dos oportunidades para comprometerse con el desarrollo sostenible: la generación y transferencia del conocimiento (investigación y docencia) a la sociedad como a estudiantes, graduados y docentes; y la contribución a la sociedad mediante el compromiso y servicios. Por otro lado, la interdisciplinariedad en la investigación y docencia (ciencias económicas, humanidades, ciencias sociales, naturales, ingeniería), es fundamental para enfrentar los problemas globales de la humanidad y es clave para el desarrollo sostenible (UNESCO, 2010).

Como una tercera actividad, se resalta la adopción del desarrollo sostenible en los principales procesos de gestión y logística de la universidad; la eficiente gestión de recursos, la consideración de los principios del comercio justo en las adquisiciones, entre otros, donde la universidad actúe como modelo (UNESCO, 2010). De forma similar, se afirma que la universidad debe asegurar una gestión de recursos de forma transparente y eficiente y una administración sostenible que garantice la misión de la universidad (Secretaría General de Universidades, 2010).

Utilizando las experiencias presentadas, en la aplicación de la sostenibilidad y las propuestas de gestión; se plantea el siguiente modelo que relaciona los tres pilares de la sostenibilidad y las principales dimensiones de la universidad.

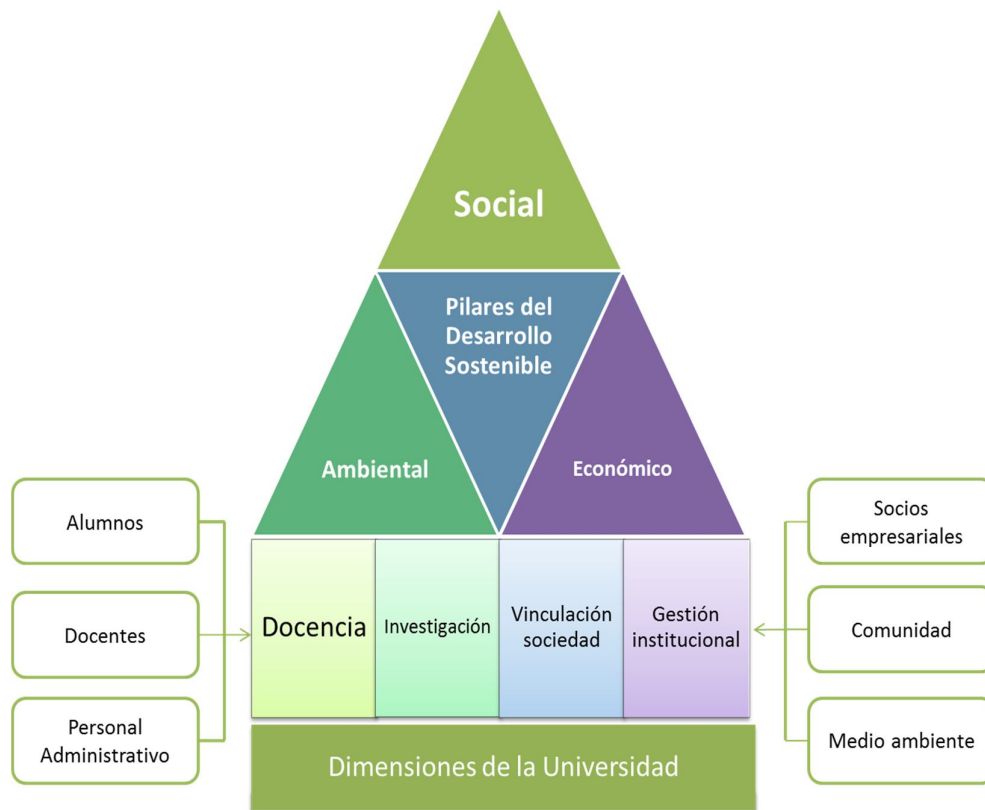


Figura 4. Modelo de Universidad Sostenible propuesto

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran las principales actividades de sostenibilidad universitaria, de acuerdo a las dimensiones de la universidad.

Tabla 13. Actividades de sostenibilidad universitaria de acuerdo a sus dimensiones

	Sostenibilidad Social	Sostenibilidad Ambiental	Sostenibilidad Económica
Docencia (alumnos) ▪ Curriculares. ▪ No curriculares.	Contenido de RS Equidad, justicia social, ética.	Biodiversidad. Educación ambiental. Conjunto de acciones pedagógicas (campañas, cursos) orientadas a promover la conciencia y conducta ambiental en los agentes internos y externos de la universidad.	Bionegocios. Ahorro. Inversión sostenible.
Investigación.	Líneas de investigación de acuerdo a la demanda social.	Líneas de investigación enfocadas en el medio ambiente, energías renovables.	Spin off. Universidad emprendedora. Patentes.
Vinculación con la comunidad y socios externos.	Servicios educativos a la comunidad. Programas a la comunidad. Asesoramiento para la aplicación de la RSE en empresas.	Mejora y conservación del medio ambiente externo a la universidad.	Incubación de emprendimientos económicos solidarios. Relación con Proveedores Empresas jóvenes. Entrenamiento al personal de empresas. Empresas fundadas por la transferencia de conocimientos.
Gestión Institucional (personal y docentes).	Igualdad de oportunidades. Equidad de género. Seguridad laboral.	Conjunto de acciones institucionales (recursos, políticas, comités) orientados a promover el cuidado y preservación medioambiental y reducir el impacto ambiental negativo (manejo de desechos, reducción del consumo de energía, etc). Hacer de la universidad un modelo de desarrollo sostenible (política de protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de los desechos, reducción de emisiones, ecoeficiencia etc.).	Autofinanciamiento. Facturación por nuevos productos. Inversión sostenible. Ahorro. Líneas de financiamiento. Fondos concursables a docentes. Financiamiento de empresas.

Fuente: Elaboración Propia

Implementar un modelo de universidad sostenible es un proceso de mejora constante del desempeño económico, social y ambiental de la universidad, el cual debe desarrollarse en pasos graduales (Velazquez, Munguia, Platt, & Taddei, 2006). Asimismo, las universidades deben comprometerse con la rendición de cuentas de su gestión, buscando la mejora de sus sistemas de gestión, evaluación y verificación de resultados en los pilares social, económico y ambiental (Secretaría General de Universidades, 2010).

2.2.4. Iniciativas universitarias de RSU

De acuerdo a los principios de compromiso de la universidad y la comunidad de Garlick & Pryor (2002), se afirma que diversas universidades son parcialmente comprometidas, pues sus iniciativas se concentran en proyectos específicos, en lugar de tener un enfoque para toda la organización (Garlick & Langworthy, 2004). Estas actividades son por lo general esporádicas e imprevistas y se limitan en satisfacer necesidades de corto plazo (Ej. Reyna, 2007), lo cual no indica un comportamiento de compromiso.

Un compromiso exitoso con la sociedad, es en su mayoría aquel que se sustenta en la generación de conocimiento mediante la investigación, para generar cambios en el desarrollo tecnológico, nacional o solución de problemas locales (Muller, 2010). A continuación, se presentan las principales actividades de RSU realizadas por universidades de Asia.

Tabla 14. Iniciativas de RSU en las Universidades de Asia

Parte Integral	Universidad	Experiencias
Participación Comunitaria: Programas de Extensión.	Universidad de Brunei Darussalam	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundación Sultan Haji Hassanal Bolkiah- Programas de intervención educativa a jóvenes. ▪ Enseñanza de idiomas inglés y Malay a la población.
	Universidad de Sains Malaysia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia Educativa a los niños de zonas rurales. ▪ Concientización sobre las actividades económicas sostenibles. ▪ Desarrollo personal de niños y padres. ▪ Desarrollo de las habilidades indígenas. ▪ Centro de aprendizaje: identificación de hierbas medicinales.
Participación Comunitaria: Participación de estudiantes.	Universidad Gadjah Mada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificado en actividades curriculares (servicios sociales) y no curriculares (investigación). ▪ Estudiantes aplican sus investigación a los programas de servicio comunitario. El resultado refleja las necesidades de la comunidad con precisión. Ej: Fomento de la aplicación de conocimientos indígenas.
	Universidad Kebangsaan Malaysia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de asesoramiento a estudiantes de colegios en el desarrollo de habilidades con el uso de tecnología y comunicaciones, creatividad y solución de problemas.
	Universidad Nacional de Vietnam Hanoi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio comunitario en las vacaciones de verano, programa "Verano Verde". ▪ Promoción de la planificación familiar, prevención de enfermedades, inocuidad de alimentos, cuidado de la salud, deportes, construcción de casas de bienestar social, librerías.
	Universidad de Ateneo de Manila en Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a la comunidad campesina en el reclamo de sus tierras. ▪ Formación de redes de conciencia social en el desarrollo de la campaña.
Servicios comunitarios basados en la investigación	Universidad de Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal de la universidad encargado de identificar problemas y necesidades de la comunidad local: Fiebre dengue, empoderamiento de la mujer en el acceso al crédito, problemas en el inicio del cultivo de frutas. ▪ Poseen un centro de gestión de desastres, que desarrolla un sistema de gestión de desastres naturales para las poblaciones vulnerables.
	Universidad de Putra Malaysia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa para mejorar los servicios y educación de cáncer. "Cancer Education and Services Research Laboratory (CaED)"

	Universidad de la Salle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en conjunto con la localidad para la gestión y planeamiento del ecosistema de la costa de Talim Bay, uso sostenible de los recursos de la zona en las actividades económicas. ▪ Constitución de una organización de pescadores, exploradores del mar, consejo municipal de gestión de recursos.
	Universidad Chiang Mai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de capacitación y transferencia de conocimiento a las tribus de las montañas en la agricultura y cultivo, preservación de frutas y vegetales. Estudiantes y docentes.
	Universidad Burapha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción de programas de salud dirigido a adultos mayores de la zona. Realizado principalmente por estudiantes de enfermería. ▪ Programas de ayuda a la comunidad en la mejora de producción de sus empresas y minimización de impactos adversos en el medio ambiente, mediante la investigación y tecnología desarrollada por la universidad.
Vida en el campus.	Universidad de Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centros de guardería infantil para los hijos del personal. ▪ Centro comercial con precios menores comparados a los externos al campus. ▪ Sistemas de transporte eficientes en el campus. ▪ Servicio de cuidado de la salud. ▪ Programa de cuidado infantil ▪ Centro de temas de género.
	Universidad Nacional de Singapur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de reciclaje y gestión de residuos en el campus. ▪ Sistemas de reciclaje efectivos.
	Universidad Tecnológica Nanyang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativas de investigación de los estudiantes en desarrollar bicicletas eléctricas para reducir el uso de vehículos en el campus. ▪ Implementación de estaciones solares para recargar las biciletas.
	Universidad de Tokio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provee información digital del consumo eficiente de las actividades sociales. Sistema de medición de consumo de energía de los edificios. ▪ Proyecto comercializado con empresas privadas.
Enseñanza y aprendizaje, Investigación y servicios académicos	Universidad de Malaya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación a escolares para ser promotores de la salud. ▪ Atención a las prioridades de la sociedad.
	Universidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de problemas sociales mediante la investigación. ▪ Relaciones consolidadas con sector industrial, ONG's y agencias gubernamentales . ▪ Asociaciones para mejorar las actividades de responsabilidad social. ▪ Trabajo en conjunto con una empresa de la industria del aceite de palma, para la investigación de su aporte a la disminución de la contaminación.
	Universidades en Camboya, Laos y Myanmar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de principales necesidades de la comunidad. ▪ Cooperación con agencias para contribuir en el aumento de oportunidades de educación y empleo a la comunidad. ▪ Mejora de las prácticas de las comunidades indígenas.

Fuente: (Asean University Network, 2011)

2.2.5. Dimensiones de la RSU

Según Vallaeys (2004, 2008) 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.

Si una universidad quiere ser responsable socialmente, deberá iniciar una reforma integral de cada una de las funciones tradicionales de la universidad, iniciado –claro está- por la planificación política de la alta dirección. El esquema siguiente puede ayudar a visualizar el carácter global y central de la reforma universitaria deseada:

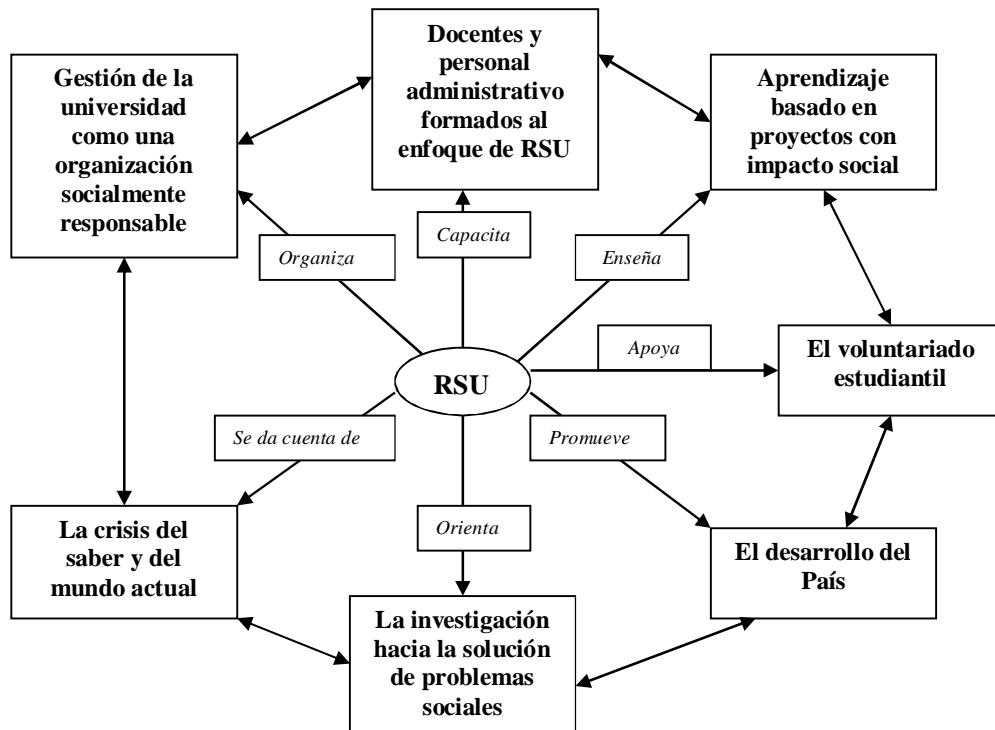


Figura 5. La reforma RSU en la universidad

Fuente: (Vallaes, 2004)

La profundidad y la radicalidad de la reforma realizada por la gestión de la RSU son significativas, por eso el proceso debe ser gradual y empezar por cambios organizacionales sencillos. Además, muchos de los elementos del proceso de RSU ya están presentes en algunas universidades (Ej. la investigación interdisciplinaria, la articulación en ciertos cursos de la docencia con la proyección social, el desarrollo de los métodos pedagógicos del Aprendizaje Basado en Problemas y el Aprendizaje Basado en Proyectos, etc.), aunque de modo desarticulado y sin perspectiva institucional integrada.

La revisión de la literatura demuestra que existen varios dominios temáticos que se insertan con la RSU (Castañeda, Ruíz, Vloria, Castañeda & Quevedo, 2007). La RSU como concepto, involucra matices, tanto económicos como sociales, éticos y filosóficos:

- **Con la ética:** La RSU es una práctica que involucra valores de actuación en la docencia y la investigación, así como en la gestión interna. La universidad forma a la gran mayoría de profesionales que integran las empresas, administración pública y organismos internacionales, la formación que adquieren será la que posteriormente desarrollarán en su vida laboral (Marti, Martínez, Marti, Marí, 2008; Vásquez, 2009).
- **Con el crecimiento económico:** Las universidades forman profesionales que demanda la sociedad, generan empleo, convierte sujetos sociales activos, generando riqueza y crecimiento. La universidad es responsable de contribuir con la formación de capital e innovación, el avance tecnológico, científico, la gestión eficiente de los recursos (Arana, Duque, Quiroga & Vargas, 2008).
- **Medio ambiente:** La universidad debe integrar factores medioambientales en las decisiones y comportamiento de los diversos actores sociales.
- **Equidad social:** La universidad debe promover la igualdad social y la equidad, mediante el acceso equitativo, y la difusión del conocimiento y cultura.
- **Sostenibilidad ciudadana y democrática:** La universidad forma ciudadanos con valores cívicos y democráticos para promover el respeto irrestricto de los derechos humanos.
- **Calidad e imagen institucional:** La universidad debe brindar buenos servicios para que sus resultados tengan impacto social y beneficien en su imagen.
- **Compromiso con la comunidad:** La universidad se encuentra inserta en las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades, se sirve de los recursos que la comunidad pone a su disposición, por tanto tiene implícito un compromiso de retribución.
- **Marketing responsable:** La universidad debe orientar el diseño e implantación de nuevos programas educativos y profesiones en función de las necesidades de la comunidad (Arana, Duque, Quiroga & Vargas, 2008).
- **Evaluación crítica:** Las universidades no solo crean conocimiento, también son centros de pensamiento crítico de los principales acontecimientos políticos, sociales y económicos.
- **Pluridisciplinariedad e interdependencia:** Dado la complejidad de la realidad, la RSU conduce a una organización académica pluridisciplinaria, eliminando la fragmentación del conocimiento y la dislocación del saber.

Sánchez, Herrera, Zarate & Moreno (2007) proponen elaborar un índice de RSU para medir la capacidad para cumplir sus compromisos sociales fundamentales (misión) y articularse de manera dinámica e innovadora en los procesos de desarrollo nacional (visión). Para estos autores, la RSU abarca un amplio conjunto de acciones y procesos que tienen como objetivo responder a las necesidades del entorno de manera oportuna, eficaz y con un alto sentido ético. Para ello, proponen desarrollar una base teórica sustentada en los contenidos de documentos internacionales (se basan principalmente en la Cumbre Mundial de la Educación Superior de 2008) y considerar cuatro dimensiones: 1) pertinencia social, 2) extensión universitaria, 3) difusión de la cultura y 4) vinculación. Estas cuatro dimensiones tendrán dos aspectos clave: calidad e impacto.

- **Pertinencia social:** Es el compromiso de la educación superior para atender adecuadamente las demandas de los sectores menos favorecidos. La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente. Aquí, se evaluará el valor social de los conocimientos que se producen en estas instituciones, así como los mecanismos para difundirlos y transferirlos en beneficio de la sociedad. No se trata de evaluar la relación entre el ingreso y el egreso de los estudiantes, ni tampoco sus calificaciones, sino la manera como la institución se organiza académicamente y en correspondencia con un determinado perfil de egreso para garantizar una adecuada formación en habilidades, capacidades, valores, competencias y conocimientos de alto valor social.
- **Extensión universitaria:** La educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario.
- **Difusión de la cultura:** La educación superior debe aumentar su contribución al desarrollo del conjunto del sistema educativo, sobre todo mejorando la formación

del personal docente, la elaboración de los planes de estudio y la investigación sobre la educación. La educación superior debería apuntar a crear una nueva sociedad no violenta y de la que esté excluida la explotación, una sociedad formada por personas muy cultas, motivadas e integradas, movidas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría.

- **Vinculación:** Es el compromiso de la educación superior para atender adecuadamente las demandas de la economía y la evolución del mundo laboral.

Vallaes (2004, 2008) propone cuatro líneas de acción institucional de la RSU:

- Impactos organizacionales: Aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma ciudadana y responsable, en atención a la naturaleza, a la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).
- Impactos educativos: Todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando (¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra formación para formar ciudadanos responsables del desarrollo humano sostenible en el país?).
- Impactos cognitivos: Todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento (¿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 en el país?).
- Impactos sociales: Todo lo relacionado con los vínculos de la Universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social, que derivan en el papel social que la Universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?).

De acuerdo a Vallaey (2006) existe un impacto ambiental, pues la universidad también contamina: contaminación atmosférica por transporte, residuos, uso de papel, etc. Sin embargo, como se ha afirmado con anterioridad, la dimensión medioambiental está inmersa en la universidad sostenible, integrada a la sostenibilidad social y económica, y no como impacto exclusivo de la RSU. Por ello, en adelante no se considerará el impacto ambiental como parte de la Responsabilidad Social Universitaria.

Asimismo, anteriormente se ha utilizado el término de extensión universitaria; sin embargo, se considera que más allá de extender los servicios que brinda la universidad, se busca lograr un fuerte compromiso y vínculo recíproco y estrecho con la sociedad en su conjunto (comunidad, socios empresariales, proveedores, etc); por ello se considera el uso del término “Vinculación con la sociedad” en lugar de extensión universitaria.

En función de todas las propuestas revisadas (Ej. Gaete, 2008; Vallaey, 2008), a continuación se presenta un análisis personalizado e integrativo del concepto de RSU en cuatro dimensiones básicas: a) Gestión, b) Docencia, c) Investigación y d) Vinculación con la sociedad.

Tabla 15. Dimensiones de la RSU

Dimensiones	Concepto y características	Posibles impactos de RSU
Gestión de la universidad	<p>Esta dimensión comprende al impacto organizacional, el cual se divide en impactos laborales y ambientales.</p> <p>Debido a que la universidad emplea personas contratadas o nombradas, bien o mal pagadas, crea un impacto laboral.</p> <p>La meta en esta dimensión se orienta hacia la transformación de la universidad en un pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios) y transparencia (política y económica).</p> <p>En este caso, se pueden utilizar herramientas empleadas por las empresas para lograr niveles de calidad, como la norma SA 8000 o el Balance social o el ISO 26000.</p> <p>Hacer de la universidad una comunidad socialmente ejemplar es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende en la universidad su carrera pero también aprende en ellas los hábitos y</p>	<p>Negativos sin RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incongruencias éticas institucionales. • Maltrato laboral. • Falta de democracia y transparencia. <p>Positivos con RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión ético y transparente. • Buenas prácticas laborales.

Dimensiones	Concepto y características	Posibles impactos de RSU
	<p>valores ciudadanos. Más que los cursos de ética, es la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes la que forma a las personas en valores.</p> <p>Tanto los trabajadores de las universidades, como el personal docente, de investigación, administrativo, secretarías, rectores contribuyen en el establecimiento de estándares operacionales relacionados al contenido curricular de estudios, entre otras habilidades que permiten el desarrollo de estudiantes competentes en el mercado laboral. El éxito de una universidad socialmente responsable depende también de la correcta gestión del personal, conflictos de intereses y aseguramiento del comportamiento ético</p>	
<p>Docencia socialmente responsable</p>	<p>Esta dimensión es explicada por los impactos educativos que presenta la universidad: las personas formadas en la universidad y los mismos docentes que se forman dentro de la universidad (Vallaey, 2006)</p> <p>En cuanto esta dimensión, la meta es capacitar a los docentes en el enfoque de la RSU 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 (Bacigalupo, 2008).</p> <p>Aquí se trata de ser creativos y de imaginar (no solo a través de prácticas profesionales sociales, sino también en los cursos teóricos de cada carrera) cómo el estudiante puede aprender haciendo cosas socialmente útiles y formarse como ciudadano informado y responsable (Jiménez, 2008). Esto fomentará la creación de talleres de aprendizaje en las facultades, mayor articulación entre las disciplinas (por la necesidad de un enfoque multi e interdisciplinario para tratar los problemas sociales) y mayor articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social (Bacigalupo, 2008).</p>	<p>Negativos sin RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiperespecialización (inteligencia ciega) • Falta de formación ética y ciudadana. • Reducción de la formación en afán de la empleabilidad. • Carencia de soluciones socialmente responsables. <p>Positivos con RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación ciudadana y profesional responsable. • Aprendizaje socialmente pertinente y solidario. • Mallas curriculares socialmente consensuadas.
<p>Vinculación con la sociedad</p>	<p>La universidad produce impacto social porque está inserto dentro de una comunidad. Esta relación de inclusión, condiciona a la universidad a mantener una relación estrecha de proyección o extensión de sus funciones hacia la comunidad.</p> <p>La meta en esta dimensión es trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades, para implementar y administrar proyectos y programas de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos, para la comunidad universitaria y de desarrollo para la sociedad (educación para el desarrollo).</p> <p>La universidad debe ser accesible para la comunidad, sobre todo para los que tienen restricciones sociales de índole socio-demográfica. Asimismo, se debe promover una relación estrecha entre la universidad y los diversos actores sociales de la comunidad,</p>	<p>Negativos sin RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia/paternalismo. • Mercantilización de la extensión. • Indiferencia a los problemas sociales. <p>Positivos con RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impactos positivos en el aprendizaje de las comunidades. • Desarrollo de habilidades y conocimientos de la comunidad, docentes y estudiantes. • Formación vivencial para los estudiantes.

Dimensiones	Concepto y características	Posibles impactos de RSU
	<p>orientados hacia el desarrollo.</p> <p>Estas iniciativas deben estar sistematizadas dentro de la organización institucional y académica de la universidad. Por eso, Vallaeys (2004) sostiene que es necesario lograr una integración de la proyección social en el corazón de la institución, a través de una instancia específica dentro de la universidad que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y a la vez pueda controlar su calidad.</p> <p>Tal unión estrecha entre Gestión organizacional, proyección social, docencia e investigación promoverá el aumento significativo del voluntariado estudiantil, puesto que el alumnado habrá podido sacar provecho de un aprendizaje basado en proyectos durante su formación.</p>	
Investigación socialmente responsable	<p>Esta dimensión es explicada por el impacto cognitivo, puesto que son las universidades las que deciden qué es ciencia y qué no es ciencia y qué significa ser un buen profesional o no serlo (Vallaeys, 2006).</p> <p>La meta dentro de esta dimensión es promover la investigación para el desarrollo, bajo todas las formas posibles. La investigación universitaria debe guardar relación con los problemas sociales imperantes; ser interdisciplinaria; y los conocimientos generados deben tener relevancia social y ser accesibles a la comunidad (Rojas, 2008). La promoción de la investigación debe guardar también un cuidado especial en el respeto de los derechos humanos y en las consideraciones éticas.</p> <p>Una estrategia posible es que la universidad firme convenios con distritos urbano-marginales o rurales e invite a los departamentos de las diversas carreras a desarrollar investigaciones interdisciplinarias aplicadas a dichas localidades. Así, investigadores y docentes se encontrarían en el mismo lugar, trabajando sobre la misma problemática, desde sus especialidades respectivas, creando una sinergia de conocimientos, y promoviendo la interdisciplinaria.</p>	<p>Negativos sin RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación academia-sociedad. • Irresponsabilidad científica. • Fragmentación del saber. • Carencia de transdisciplinaria. • Investigaciones sin contribuciones o aporte social. <p>Positivos con RSU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la Inter y Transdisciplinaria. • Pertinencia social de la investigación. • Responsabilidad social de la Ciencia. • Solución efectiva de problemas sociales.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente Tabla 16 se presentan las subdimensiones por cada dimensión, con su respectiva definición.

Tabla 16. Dimensiones y subdimensiones de la RSU derivados de la tabla anterior

<i>Dimensiones</i>	<i>Sub dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Gestión organizacional	Equidad remunerativa	Conjunto de acciones institucionales orientadas a mantener relaciones equitativas entre los miembros de la universidad, considerando las remuneraciones y prestaciones.
	Principios éticos	Conjunto de acciones institucionales (código de ética, declaraciones, políticas, responsables, etc.) orientados para garantizar el respeto de los principios éticos que gobiernan a

		la universidad.
	Comunicación interna responsable	Conjunto de acciones institucionales orientadas a promover una comunicación interna fluida y satisfactoria entre los miembros de la universidad.
	Capacitación del personal	Conjunto de acciones institucionales (becas, cursos, evaluaciones) orientadas a garantizar las competencias de calidad del personal docente y administrativo, manteniendo un desempeño óptimo.
	Marketing Responsable	Conjunto de acciones institucionales (recursos, políticas, comités) orientados a promover un marketing responsable socialmente, evitando contenidos discriminatorios, difundiendo contenidos prosociales y creando corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social.
Docencia	Promoción de la iniciativa y la crítica social	Conjunto de acciones institucionales (estímulos, prerrogativas, espacios) orientados a promover la iniciativa y la crítica social de los alumnos.
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad	Conjunto de acciones pedagógicas (currículos, syllabus, convenios, evaluaciones) orientados a promover la conducta socialmente responsable de los alumnos.
Vinculación con la sociedad	Relación con actores sociales	Conjunto de acciones institucionales que promueven las relaciones comunitarias con actores clave del desarrollo social.
	Accesibilidad social de la universidad	Conjunto de acciones institucionales (aportes, convenios, mesas de trabajos, acuerdos, redes) que promueven y garantizan la accesibilidad educativa y la proyección social hacia la comunidad, principalmente hacia los grupos minoritarios o con desventaja social.
	Educación para el desarrollo	Conjunto de acciones institucionales (reuniones, incentivos, presupuesto) y pedagógicas (conferencias, clases, prácticas) destinados a la promoción de la conciencia social, el voluntariado y la proyección social en todos los integrantes de la comunidad universitaria.
Investigación	Producción social del conocimiento	Conjunto de acciones institucionales destinados a promover investigaciones con enfoque y aplicación social, participación y retroalimentación.
	Interdisciplinariedad	Conjunto de acciones institucionales (recursos, financiamiento, convenios, difusión, capacitación) destinados a promover la investigación interdisciplinaria, tanto a nivel de ejercicio (investigación) como de docencia (aprendizaje).
	Democratización del conocimiento	Conjunto de acciones institucionales orientados a promover la difusión y transferencia del conocimiento hacia la comunidad.
	Vinculación entre investigación y formación	Conjunto de acciones institucionales orientados a vincular la investigación y la docencia en la universidad, incorporando contenidos curriculares, la participación del alumnado y la asesoría docente.
	Vigilancia ética de la investigación	Conjunto de acciones institucionales orientados a garantizar el respeto a la verdad y a la integridad de las personas que son sujetos de investigaciones.

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Medición de la RSU

De acuerdo a Hart & Northmore (2010), existen tres problemas frecuentes al medir el compromiso de la universidad con la sociedad: La variedad de enfoques adoptados, la falta de atención en los resultados e impactos y falta de instrumentos y herramientas estandarizadas.

Respecto al desarrollo de enfoques de medición, la Universidad de Brighton, basado en su experiencia, recomienda a las instituciones educativas medir el impacto y cambio que generan las actividades universitarias de compromiso con la sociedad, no solo las actividades por sí mismas. Además, deben decidir si la medición se realizará a toda la institución o a programas o proyectos específicos (Hart, Northmore, & Gerhardt, 2009).

Para medir el compromiso con la comunidad, es importante decidir el tipo de medición cualitativa o cuantitativa que se utilizará, dependiendo de los objetivos de la medición, a quién se dirige. El uso de ambos tipos puede ser útil si existen diversas audiencias (National Service-Learning Clearinghouse, 2009). Por ejemplo, aquellas mediciones cualitativas de profundidad ayudan a la gestión de los programas; mientras que las cuantitativas pueden ser favorables para la búsqueda de financiamiento, acreditación y evaluación comparativa con otras universidades.

Las diversas actividades de compromiso comunitario realizado por las universidades de diferentes países, ha dado como resultado el desarrollo de numerosos enfoques para su medición y evaluación. Organizaciones internacionales como the Australian Universities Community Engagement Alliance (AUCEA), Carnegie Foundation y the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) han desarrollado iniciativas para la medición de este compromiso.

A continuación, se presentan diversos sistemas y enfoques de medición del compromiso comunitario empleado por universidades del Reino Unido, Estados Unidos, Europa y Australia. Cada enfoque presenta fortalezas y debilidades y se aplica de acuerdo a las necesidades y objetivos de la evaluación del compromiso comunitario.

Tabla 17. Resumen de Enfoques de medición de la RSU en el Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Asia

Enfoque / Herramienta	Descripción	Relevante para
Higher Education Funding Council for England-HEFCE Benchmarking Tool (Charles & Benneworth, 2001)	Identificación de 7 categorías (gobernanza, desarrollo del capital humano, competitividad económica, desarrollo social, desarrollo sostenible, desarrollo cultural y temas de equidad) y 34 subcategorías para medir los resultados del desempeño de la universidad con su comunidad. Evaluar la contribución al desarrollo económico y social de su región, y cómo pueden ser desarrolladas. Evaluar las mejoras en la estrategia, el rendimiento y los resultados del compromiso regional de la universidad.	Planificación estratégica en el ámbito de las universidades individuales y regional. Evaluar los vínculos regionales de desarrollo con las empresas y la comunidad Crear indicadores de evaluación comparativa.
Higher Education-Business and Community Interaction HEBCI Survey	Proporcionar datos respecto a las actividades que reflejan la contribución de las instituciones de educación superior para la economía y la sociedad. Estos van desde la interacción comercial y estratégica con las empresas y organizaciones del sector público a trabajar con la comunidad local. Proporcionar información confiable y relevante para apoyar la continuidad de la financiación pública.	Obtención de información sobre las tendencias nacionales en el desarrollo de la capacidad de las universidades para responder a las necesidades de los socios externos. Obtener datos completos por institución, región y nación. Comparación internacional: comparar los resultados con América del Norte y Europa en el intercambio de conocimientos con las empresas y la comunidad.
The Higher Education Community Engagement Model (Russell Group universities, Corporate Citizenship Company, 2003) (Corporate Citizenship Company, 2004)	Adaptación del modelo London Benchmarking utilizado por muchas grandes empresas para medir su contribución a la comunidad. El modelo ha sido diseñado para ofrecer un marco de comparación de resultados. Captura datos en una serie de categorías clave para cada actividad de la comunidad para establecer información sobre los costos y beneficios de un programa de compromiso comunitario.	Evaluación comparativa. Monitoreo sistemático. Obtener evidencia cuantificable para demostrar el valor del compromiso con la comunidad. Relaciones públicas y oportunidades de marketing.
REAP University of Bradford (Pearce, Pearson, & Cameron, 2007)	Utiliza una herramienta de autoevaluación diseñada para capturar los insumos productos y resultados esenciales para la Universidad y la comunidad. El modelo REAP se basa en cuatro principios fundamentales: la reciprocidad, las externalidades, el acceso y la asociación.	El desarrollo de un marco de evaluación de resultados de del compromiso universidad-comunidad. Evaluar el valor añadido a la universidad y las comunidades locales a través de las actividades de compromiso comunitario.
Work Foundation (Hills & Sullivan, 2006)	Establece un marco propuesto para la revisión de la medición de resultados. Los criterios clave son si la medición es: adecuada holística; democrática; confiable, y que el propio proceso de medición genere valor público.	Desarrollo de mecanismos para obtener los resultados que se generan por la combinación de las actividades de compromiso a través de múltiples dimensiones
SIMPLE tool for assessing the social impact of Social Enterprise (University of Brighton Business School,2008)	Ayuda a identificar y priorizar los impactos para la medición, desarrollar una adecuada medición de impactos, informar los impactos e integrar los resultados en la toma de decisiones de gestión.	Desarrollo mediciones de impacto para las empresas sociales. Apoyo en la planificación estratégica y la toma de decisiones. Contribuir en la auditoría de la universidad o en datos de benchmarking.
University of Brighton Community Engagement Audit tool	Obtener información básica sobre el compromiso con la comunidad, necesaria para el planteamiento del compromiso	Obtención de datos sobre las actividades de compromiso comunitario destinados a tener un impacto social.

(2007)	social en el Plan Institucional de la Universidad.	Establecimiento de datos de referencia.
ACE mode (Hart & Aumann, 2007)	Proporciona una metodología práctica para la documentación de los procesos y los resultados del trabajo en conjunto de la universidad y comunidad.	utilizando como herramienta de para los procesos de asociación.
Carnegie Foundation (2006)	Proporciona una guía para las instituciones para el desarrollo y documentación de sus esfuerzos de compromiso comunitario; está diseñado para soportar múltiples definiciones, diversos enfoques y datos.	Guía para las universidades que desean desarrollar y documentar sus actividades de compromiso comunitario. Identificar si la universidad ha institucionalizado el compromiso comunitario en su identidad, cultura y compromiso. Establecer un marco claro e indicadores exhaustivos.
Campus Compact	Ayudar a los colegios y universidades a crear estructuras de apoyo (oficinas y personal) para coordinar los esfuerzos de compromiso comunitario. Evaluación del compromiso comunitario en 5 grupos de indicadores: Cultura institucional, Currícula y pedagogía, Cultura docente, Mecanismos y recursos, e intercambio comunidad-universidad.	Medir el impacto de los servicios de enseñanza e iniciativas de compromiso cívico en los estudiantes, docentes y la comunidad. Provee una comparación de los métodos de evaluación: encuestas, entrevistas, análisis de sílabos.
Kellog Commission (Committee on Institutional Cooperation, 'Big Ten' universities ,University of Illinois)	Plantea el uso de siete categorías de indicadores de compromiso que las instituciones puede usar para documentar sus actividades de compromiso, las cuales son: Evidencia del compromiso institucional, compromiso de los recursos institucionales, involucramiento de estudiantes en el compromiso y actividades de extensión, compromiso de docentes y personal, compromiso de la institución con su comunidad, evaluación del impacto y resultados del compromiso, oportunidades generadas a través del compromiso.	Análisis de las entradas, salidas y resultados en la medición del compromiso de la universidad con sus múltiples grupos de interés. Provee un marco claro y categorías de compromiso. Comparación de los logros universitarios a nivel internacional.
Council of independent Colleges – Key Indicator Tool	Mejorar la capacidad de los miembros de las universidades en tener acceso y utilizar información, para mejorar la toma de decisiones. Se obtiene un reporte de benchmarking que contiene 18 indicadores del desempeño, categorizado en 4 áreas: involucramiento de los estudiantes y progreso, docentes, ayuda financiera, recursos financieros y gastos.	Evaluación de la efectividad institucional. Análisis de benchmarking entre las universidades miembros del CIC.
Civic Engagement Task Force (University of Minnesota, 2002)	Establece parámetros de una universidad comprometida y recomienda desarrollar mediciones apropiadas para la evaluación de los impactos de compromiso público. Indica posibles indicadores cuantitativos y métodos de evaluación.	Marco conceptual para comprender los diversos tipos de asociación universidad-comunidad. Define los resultados a nivel institucional de el compromiso universidad-comunidad.
Australian University Community Engagement (2008)	Proyecto Piloto para medir el compromiso comunitario de las universidad es, con el objetivo comparados con otras universidades y proporcionar los elementos más importantes para diseñar un proceso de evaluación comparativa local completo.	Comparación de los logros universitarios a nivel internacional. Provee de indicadores de compromiso. Análisis de los tipos de evaluación.
Talloires Inventory Tool for Higher Education Civic Engagement (Diseñado por la Association of Commonwealth Universities en 2004.)	Desarrollo de un cuestionario de benchmarking para abordar los siguientes 5 problemas. Clarificar los compromisos históricos de la universidad con la sociedad. Identificar cómo el compromiso informa e influye en las operaciones de la universidad.	Evaluación comparativa de las cinco problemáticas. Proporcionar un marco para conducir una auditoría institucional base más detallada. Comparación de los logros universitarios a nivel internacional.

	Describir cómo se organiza la universidad para afrontar su compromiso cívico y de responsabilidad social. Evaluación de la contribución del personal, los estudiantes y los socios externos a la agenda de compromiso. Supervisión de logros, limitaciones y oportunidades futuras para el compromiso cívico y la responsabilidad social.	
--	---	--

Fuente: (Hart, Northmore, & Gerhardt, 2009)

2.2.6.1. Indicadores de la RSU

La selección apropiada de indicadores de medición puede ser más crítico que la misma elección del método, por ello debe asegurarse una relación clara entre los indicadores y sus diferentes niveles. En los programas de evaluación normalmente existen confusiones respecto al uso de indicadores de “entrada o recursos”, “salida o productos”, “resultados” e “impactos” (Hart, Northmore, & Gerhardt, 2009).

Los indicadores de entrada miden que recursos ha empleado la universidad para llevar a cabo sus actividades de RSU como dinero, publicidad, número de docentes, personal, estudiantes, ambientes o locales, etc. Los indicadores de salida o producto miden lo que se ha producido con el uso de los recursos: Cursos de capacitación para la creación de empresas, tutorías, publicaciones, etc. Los resultados (outcomes) son los cambios, beneficios o efectos producidos por las salidas o productos (Cupitt & Ellis, 2007), por ejemplo el incremento de microempresas en la comunidad cercana. Finalmente, los impactos son los efectos a largo plazo, después de haber logrado una serie de resultados (Hart, Northmore, & Gerhardt, 2009), por ejemplo la reducción de niveles de pobreza en la comunidad.

Algunas universidades han tratado de cuantificar las actividades de compromiso con la comunidad a través de su valor económico; es decir, los costos por el tiempo de los participantes. Primero calculan el tiempo que el personal y los docentes utilizan en las actividades de compromiso con la comunidad, y luego es multiplicado por el salario promedio por hora (Universidad Edith Cowan, 2011).

Utilizando como base las dimensiones presentadas y en concordancia con la definición desarrollada, se propone las sub dimensiones respectivas, así como los instrumentos de RSE que pueden servir de fundamento para obtener los indicadores aplicables a la RSU.

Tabla 18. Dimensiones y sub-dimensiones de la RSU y los instrumentos o fuentes de responsabilidad social que permiten su evaluación

<i>Dimensiones</i>	<i>Sub dimensiones</i>	<i>Instrumentos o fuentes de Responsabilidad social</i>
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Equidad remunerativa.	GRI, Índice GINI, EFQM, Informe Francia, Libro Blanco, Balance social CDJES, Declaración Tripartida de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social (OIT)
	Principios éticos.	ETHOS, AA1000, Inversores en gente, Proyecto Q-Res, Balance social CDJES, Pacto Global, Libro Verde, Principios de Derechos Humanos para Empresas (AI), Principios voluntarios sobre la seguridad y los derechos humanos para el sector extractivo, ICE, Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE), Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (OIT), Declaración Tripartida de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social (OIT), Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
	Comunicación interna responsable.	SA 8000, ETHOS, Balance Social, GRI, ILO-OSH 2001, OHSAS 18001, EFQM, ISO CR MSS, AENOR PNE 165001, Inversores en Gente, Balance social CDJES Informe Francia, Pacto Global, Libro Verde, Código Básico de Prácticas Laborales (CIOSL), Proyecto de Directrices para Empresas de las Naciones Unidas, Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE), Declaración Tripartida de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social (OIT).
	Capacitación del personal.	GRI, ETHOS, Informe Francia.
	Marketing Responsable.	ETHOS, Inversores en gente, Proyecto Q-Res, BITC.
DOCENCIA	Promoción de la iniciativa y la crítica social.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, Iniciativa Interamericana de Capital Social Ética y Desarrollo (BID).
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Relación con actores sociales.	OHSAS 18001, EFQM, ISO 14000, AFNOR SD 21 00, Proyecto SIGMA, Balance social CDJES, BITC, Libro Verde, Declaración de Talloires.
	Accesibilidad social de la universidad.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
	Educación para el desarrollo.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, infome Better Together (Saguaro).
INVESTIGACIÓN	Producción social del conocimiento.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
	Interdisciplinariedad e investigación.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
	Democratización del	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para

	conocimiento.	el Siglo XXI.
	Vinculación entre investigación y formación.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI.
	Vigilancia ética de la investigación.	Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, Declaración de Talloires.

Fuente: Elaboración propia

La medición de la RSU o el “compromiso universitario con la comunidad”, denominado en otros países como Australia, no es una tarea sencilla. Diversos autores (Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities, 1999; Gelmon, Holland, Driscoll, Spring, & Kerrigan, 2001; Ramaley, 2005) demostraron tres tipos de evaluación que utilizan las universidades: Guías de autoevaluación, evaluación en base a indicadores o una combinación de ambos. Para el presente estudio se utilizará la evaluación en base a indicadores.

Así, en la Tabla 19 se presenta los indicadores aplicables a la RSU que servirán para el desarrollo de los instrumentos de medición. Estos indicadores están basados en diversas normas y propuestas de instrumentos de otros autores (Ej. Vallaeys, 2008), pero han sido modificadas en su presentación y redacción, excluyéndose aquellos ítems que son inapropiados o descontextualizados de la realidad peruana o aquellos que son confusos, ambiguos o que encierran más de una idea.

Vallaeys (2006, 2008) ha propuesto una lista de indicadores en un instrumento de medición general. Sin embargo, no ha reportado valores de fiabilidad o validez del mismo. En paréntesis se menciona la fuente original de cada indicador; sin embargo, debe advertirse que la redacción y contenido de la mayoría de ítems han sido modificados considerando su adecuación cultural y la adaptación semántica.

Tabla 19. Indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria, según dimensiones y subdimensiones

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (Basado en... con modificaciones) La universidad...
Gestión Organizacional	Equidad remunerativa	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción. (ETHOS, GC, 3.3). - Brinda a sus empleados algunas prestaciones tales como: plan de salud familiar, ayuda para educación de sus hijos, ayuda para adquisición de vivienda, guardería en el lugar de trabajo (ETHOS, PR. 12.5, 12.6, 12.7 y 12.8). - Los procedimientos para la remuneración de docentes son transparentes y respetuosos de los derechos laborales (GRI. Indicador EC7). - Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción de su personal. (UCP, ítem

	51).
Principios éticos	<ul style="list-style-type: none"> - Difunde un código de ética que orienta la conducta de sus miembros. (UCP, ítem 50). - Controla que sus recursos sean utilizados en forma honesta para los fines institucionales asignados. (UCP, ítem 52). - Es estricta con sus alumnos frente a conductas de deshonestidad académica. (UCP, ítem 53). - Controla el respeto a la propiedad intelectual en sus actividades de docencia. (UCP, ítem 54). - Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional o por la Internet (ETHOS, CE. 1.1). - Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima) (ETHOS, CE. 1.3). - Tiene comités, consejos o responsable(s) formal(es) por cuestiones éticas (ETHOS, ACO. 2.1). - Exige que sus proveedores reproduzcan sus exigencias en lo que se refiere a la responsabilidad social. (nivel 4, Indicador nN 19 de ETHOS). - Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética (ETHOS, ACO. 2.5). - La declaración de la visión y estrategia contemplan aspectos éticos (ETHOS, GC. 3.7). - Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización (ETHOS, CDP. 14.3). - Evalúa el grado de respeto que los profesores manifiestan a sus alumnos (UCP, ítem 4). - Presencia de compromiso social en la misión de la universidad (SE0-i1, E3M). - Presencia de compromiso social en las políticas o estrategias de la universidad (SE0-i1, E3M). - Existencia de plan de acción institucional para el compromiso social de la universidad. (SE0-i2, E3M). - Presupuesto asignado para el compromiso social (SE0-i3, E3M). - La declaración de la visión y estrategia contemplan aspectos éticos.
Comunicación interna responsable.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla actividades de integración efectiva de sus profesores, funcionario y alumnos. (UCP, ítem 23) - Posee una comunicación interna honesta y transparente. (UCP, ítem 44) - Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados (ETHOS, P. I. 8.2; ETHOS GP, 8.3)
Capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa constantemente el desempeño y desarrollo profesional de sus docentes (GRI, LA 13; ETHOS, CDP. 14.2) - Mantiene actividades de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente) (nivel 2, indicador N° 12, ETHOS) - Utiliza a su propio plantel de docentes para hacer las capacitaciones (nivel 2, indicador N° 12, ETHOS) - Capacita a los docentes en responsabilidad social empresarial - Capacita al personal administrativo en responsabilidad social empresarial (Larrán, López, Herrera, & Andrades, 2012) - Intercambio internacional de docentes
Marketing Responsable.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene lineamientos de política contra propagandas que coloquen a los niños, adolescentes, negros, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto (ETHOS CC. 26.3). - Analiza previamente su propaganda para verificar la conformidad con sus valores éticos y con la legislación (ETHOS PCC. 26.4; nivel 1, indicador N° 23, ETHOS). - Utiliza sus campañas de marketing para promover ciertos temas de responsabilidad social de utilidad pública. (nivel 2, indicador N° 23, ETHOS). - Desarrolla asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social, promoviendo campañas sobre temas específicos. (nivel 4, indicador N° 23, ETHOS).
Otros.	<p><u>Proveedores (AUSJAL, Relación con proveedores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de criterios de selección de proveedores congruentes con la perspectiva de la provisión socialmente responsable. - Porcentaje de proveedores seleccionados de acuerdo a estos criterios. - Capacitación a los proveedores de los criterios de responsabilidad que la universidad exige en los servicios o productos que adquiere. <p><u>Oportunidades laborales (Larrán, López, Herrera, & Andrades, 2012)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene políticas de promoción y línea de carrera para docentes e investigadores. - Tiene políticas de promoción y línea de carrera para el personal administrativo. - Tiene políticas de igualdad de oportunidades profesionales. - Establece incentivos para la investigación. - Utiliza criterios de la RSE para la contratación de personal. - Tiene políticas en la contratación de estudiantes. - Promueve el intercambio de docentes.

		<p><u>Igualdad de oportunidades:</u> (AUSJAL, Inclusión)</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de estudiantes que reciben becas totales o parciales. - % de miembros de la comunidad universitaria con alguna discapacidad discriminada por sectores (estudiantes, docentes, administrativo, directivos) . - % de estudiantes con alguna discapacidad que culminan la carrera . - % de docentes mujeres por niveles en la jerarquía docente (principal, asociado, auxiliar contratado a tiempo completo, tiempo parcial, etc.). - % de edificios e infraestructura accesibles para personas con discapacidad. <p><u>Clima organizacional (AUSJAL)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia y periodicidad de procedimientos de evaluación del clima organizacional. - % de los miembros de la comunidad universitaria que expresan satisfacción con el clima organizacional existente, discriminado por alumnos, docentes y trabajadores. - Modificaciones institucionales que se han incorporado a partir de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional. <p><u>Condición de trabajo</u>(PUCP, Trabajo decente)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidados con la salud, seguridad y condiciones de trabajo. - % de administrativos en la planilla de la universidad. - % de docentes por cada nivel (principal, asociado, tiempo parcial, contratado, etc). <p><u>Recursos</u> (AUSJAL, Plan y presupuesto asignado)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de recursos que la universidad invierte en el desarrollo o fomento de programas o proyectos de desarrollo humano sostenible. <p><u>Rendición de cuentas</u> (ASCUN)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia y aplicación de un Modelo de RSU. - Existencia de un sistema de información. - Existencia de informes periódicos.
Docencia	Promoción de la iniciativa y la crítica.	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas (UCP, ítem 10). - Otorga a sus docentes la libertad en el uso de metodologías de enseñanza. (UCP, ítem 11). - Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos (UCP, ítem 12). - Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes a través de sus cursos (UCP, ítem 46) - Promueve en la libertad de pensamiento y crítica (UCP, ítem 48). - Premia la creatividad de sus docentes y/o alumnos (UCP, ítem 47).
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene cursos con contenidos explícitos de Responsabilidad Social (en el syllabus) (C.Vallaey, IC). - Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo (C.Vallaey, IC) - Imparte cursos referidos a temas de equidad y justicia social (UCP, ítem 27). - Tiene convenios con comunidades para realizar docencia e investigación en ellas (Comunidades de Aprendizaje implementadas y activas) (C.Vallaey, IC). - Actualiza sus planes curriculares considerando las necesidades de la comunidad. - Número de carreras que integran experiencias, proyectos o programas de RSU en su plan de estudios (en %). - Número de asignaturas que integran experiencias o programas de RSU. - Número de docentes que integran experiencias o programas de RSU en sus asignaturas. (Universidad de Torreon). - Porcentaje de alumnos por especialidad que han trabajado activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con alumnos de otras especialidades (PUCP, Interdisciplinariedad). - Porcentaje de especialidades que cuentan con un curso de formación ética profesional que se halla vinculado con cuestiones de desarrollo y responsabilidad social. (PUCP, Vinculo con la sociedad). - Porcentaje de cursos por especialidad con contenidos relacionados al aporte de dicha especialidad al desarrollo humano sostenible. (PUCP, Vinculo con la sociedad). - Número de cursos que contienen en su syllabus actividades vinculadas a proyectos o programas con enfoque de RSU (PUCP, Vinculo con la sociedad). - Número de diplomados con contenidos temáticos de RSU (PUCP, Estudios de postgrado). - Número de maestrías con contenidos temáticos de RSU (PUCP, Estudios de postgrado) - Número de doctorados con contenidos temáticos de RSU (PUCP, Estudios de postgrado).
Vinculación con la sociedad	Relación con actores sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene convenios con actores claves del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, Empresas) (C.Vallaey, ítem 2). - Participa de comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional (C.Vallaey, ítem 4). - Mantiene estrechas relaciones con sus egresados para obtener de ellos informaciones estratégicas sobre la situación laboral y social del país (C.Vallaey, ítem 5). - Participa en redes de desarrollo con otras instituciones para la solución de problemas sociales (C.Vallaey, ítem 7). - Es líder de opinión en los asuntos públicos de relevancia para la comunidad (UCP, ítem 17). - Busca solucionar los problemas de la comunidad con la participación de las personas

	<ul style="list-style-type: none"> - directamente afectadas (UCP, ítem 66). - Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave (ETHOS, Com. 29.2). - Consulta periódicamente a los beneficiarios de su acción social, se reúne con ellos (ETHOS, Com. 31.6). - Costo de las horas laboradas por personal o alumnado para la entrega de servicios a la comunidad (SE3-i4/ E3M) - Personas que utilizaron los servicios que ofrece la universidad (gratis o bajo costo) (SE3-i5, E3M) - Número de representante de la comunidad en las juntas o comités de la universidad (SE4-i9, E3M) - Número de comunidades de aprendizaje (PUCP, Proyectos y programas). - Número de proyectos que articulan unidades de la universidad e instituciones externas (PUCP, Proyectos y programas). - Programas y proyectos de desarrollo social y comunitarios (ASCUN, Gestión social) - Número de actores claves para el desarrollo social con los que la universidad trabaja (estado, ONG, organismos internacionales, empresas) (PUCP, Trabajo participativo con actores externos). - Número de proyectos con enfoque de RSU que se desarrollan en conjunto con estos actores (PUCP, Trabajo participativo con actores externos). - Número de convenios cumplidos con estos actores (PUCP, Trabajo participativo con actores externos). - Número de foros, congresos, seminarios que tratan temas relacionados a la RS organizados con actores claves para el desarrollo social (PUCP, Trabajo participativo con actores externos). - Número de foros, mesas de trabajo, o comités en los que la universidad participa para trabajar en torno a temas de RS (PUCP, Trabajo participativo con actores externos). - Número de redes que conforma o de las cuales forma parte la universidad en temas relacionados al desarrollo humano sostenible (PUCP, Trabajo participativo con actores externos).
Accesibilidad social de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales (C.Vallaey, ítem 8). - Propone programas de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos (C.Vallaey, ítems 2 y 12). - Facilita las condiciones para que las alumnas embarazadas y/o con hijos puedan estudiar (UCP, ítem 2). - Presta servicios no remunerados con fines sociales (UCP, ítem 19). - Apoya a estudiantes de escasos recursos (becas de estudio, de alimentación, etc.) (UCP, ítem 20). - Asegura que sus postulantes tengan igualdad de oportunidades en el acceso a la universidad (UCP, ítem 30). - Tiene profesores de diversas razas e ideologías (UCP, ítem 38). - Facilita el acceso de sus programas a grupos especiales: indígenas, discapacitados, etc. (UCP, ítem 39). - Promueve en sus miembros el respeto a la diversidad humana, política y religiosa (UCP, ítem 40). - Posee infraestructura apropiada y equipamiento para discapacitados (UCP, ítem 42). - Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.) (Vallaey). - Estudiantes involucrados en actividades de voluntariado (SE2-i1, E3M).
Educación para el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se habla y aprende mucho sobre la realidad social y los problemas de desarrollo (C.Vallaey, ítem 13). - Se estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país (C.Vallaey, ítem 14). - Se organizan reuniones con actores sociales externos para que informen sobre su realidad y los problemas sociales que han diagnosticado (C.Vallaey, ítem 15). - Todo estudiante que egresa ha participado por lo menos una vez durante sus estudios en un proyecto de Desarrollo fuera de la Universidad (C.Vallaey, ítem 16). - Se promueve el voluntariado estudiantil y/o docente (C.Vallaey, ítems 18 y 19). - Se facilita que los profesores realicen actividades pedagógicas y de investigación con los alumnos (C.Vallaey, ítem 19). - Se promueve el voluntariado del personal administrativo, facilitando tiempo y recursos para la realización de sus iniciativas sociales (C.Vallaey, ítem 20). - Se promueve la preocupación y sensibilidad medioambiental y social (C.Vallaey, ítem 21, 22). - Divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, promoviendo el voluntariado y la participación de los docentes o personal administrativo (ETHOS, Com. 32.2). - Aporta recursos (infraestructura, financiamiento, personal) para actividades de desarrollo social (UCP, ítem 21). - Número de proyectos de Extensión Educativa dirigidos a beneficiarios no institucionales fuera de la universidad (SE4-i1, E3M). - Número de personal académico y de estudiantes que declaran haber realizado una

		<ul style="list-style-type: none"> - actividad de Extensión Educativa en los últimos doce meses (SE4-i2 , E3M). - Presupuesto designado a la extensión educativa (%) (SE4-i4, E3M). - Número de personas beneficiadas por la extensión educativa (SE4-i5, E3M). - Número de actividades diseñadas específicamente para las comunidades con discapacidad o desventaja social con el fin de permitir un mejor acceso a los conocimientos, medios económicos o de oportunidades educativas (SE4-i7, E3M).
Investigación	Producción y pertinencia social del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social (C.Vallaey, ítem 23, 36, 51). - Los temas a investigar son definidos considerando las demandas sociales de la comunidad (C.Vallaey, ítems 6 y 24). - Propone proyectos de investigación donde participan los distintos departamentos/facultades de la Universidad. Interdisciplinariedad (C.Vallaey, ítem 25; Art.6 Declaración Mundial de Educación Superior). - Los grupos sociales involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento (C.Vallaey, ítem 28). - Establece alianzas y sinergias con otros actores (Gobierno, Empresas, OSCs) para elaborar líneas de investigación adecuados a los requerimientos sociales (C.Vallaey, ítem 38, ETHOS, LS 36.3). - Promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios (C.Vallaey, ítem 48). - Iniciativa de investigación con impacto directo en la comunidad (SE3-i2, E3M). - Número de Tesis de Pregrado y Postgrado (PUCP, Tesis).
	Interdisciplinariedad.	<ul style="list-style-type: none"> - Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria (C.Vallaey, ítem 29). - Existe capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores (C.Vallaey, ítem 31). - Existen medios para compartir información sobre proyectos en desarrollo, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad (C.Vallaey, ítem 32). - Se destinan recursos para el fortalecimiento de competencias específicas de liderazgo y coordinación de equipos interdisciplinarios (C.Vallaey, ítem 33). - Se incorpora un enfoque interdisciplinario en los contenidos de los cursos (UCP, ítem 61). - Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad (UCP, ítem 63).
	Democratización del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve y estimula el diálogo entre investigadores y autoridades políticas (C.Vallaey, ítem 41). - Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía (C.Vallaey, ítem 42). - Promueve la difusión científica y del saber a públicos tradicionalmente marginados (C.Vallaey, ítem 43 y 44). - Promueve la divulgación a la comunidad de sus actividades y resultados de investigación (C.Vallaey, ítem 45). - Organiza regularmente eventos académicos accesibles a la comunidad (C.Vallaey, ítem 46). - Investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos, y trata de satisfacerlas (C.Vallaey, ítem 47). - Eventos abiertos al público o comunidad (SE3-i1).
	Vinculación entre investigación y formación.	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos de formación (C.Vallaey, ítem 49). - Los proyectos y programas de investigación incorporan a los alumnos (C.Vallaey, ítem 50). - Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en numerosos cursos de su formación (C.Vallaey, ítem 52). - Los profesores reciben capacitación en métodos de aprendizaje basados en la investigación (C.Vallaey, ítem 53). - Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean (C.Vallaey, ítem 54). - Se exige que los docentes realicen investigación con impacto social.
	Vigilancia ética de la ciencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un Código de Ética para los investigadores (C.Vallaey, ítem 56). - Exige el respeto a la persona en las investigaciones con seres humanos (UCP, ítem 6).

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los diversos indicadores encontrados, las sub-dimensiones presentadas al inicio han sido replanteadas, ampliadas e integradas para una mejor especialización de indicadores. Las nuevas subdimensiones de RSU se muestran a continuación:

Tabla 20. Subdimensiones de la RSU luego del análisis de indicadores

<i>Dimensiones</i>	<i>Sub dimensiones</i>	<i>Definición</i>
Gestión organizacional	Contratación de personal	Conjunto de acciones institucionales orientadas a la contratación de personal de acuerdo a sus capacidades y destrezas; equitativa y no discriminadoras
	Equidad remunerativa	Conjunto de acciones institucionales orientadas a mantener remuneraciones y prestaciones equitativas entre los miembros de la universidad.
	Principios éticos	Conjunto de acciones institucionales (código de ética, declaraciones, políticas, etc.) orientados a garantizar el respeto de los principios éticos de la institución.
	Ambiente laboral	Conjunto de acciones institucionales que prevengan los accidentes y problemas de salud, así como la ergonomía de sus ambientes.
	Oportunidades laborales	Conjunto de acciones institucionales (políticas) que aseguren la promoción y línea de carrera de sus colaboradores.
	Capacitación del personal	Conjunto de acciones institucionales (becas, cursos, evaluaciones) orientadas a garantizar las competencias de calidad del personal docente y administrativo, manteniendo un desempeño óptimo.
	Comunicación interna responsable	Conjunto de acciones institucionales orientadas a promover una comunicación interna fluida y satisfactoria entre los miembros de la universidad.
	Servicios de asistencia social	Conjunto de acciones institucionales orientadas a ofrecer servicios de salud, educación de los hijos, ayuda financiera, entre otros.
	Bienestar a estudiantes	Conjunto de acciones institucionales orientados a ofrecer beneficios y oportunidades a estudiantes, para su desarrollo profesional y salud.
	Proveedores	Conjunto de acciones institucionales que integran la participación de los proveedores hacia la gestión de la RSU y el fomento de la adopción de la RS en sus organizaciones.
	Adopción institucional de RSU	Conjunto de acciones institucionales que integran la RSU en su misión, visión, políticas y estrategias, modelos de gestión, planes de acción y en la designación de autoridades competentes.
	Marketing Responsable	Conjunto de acciones institucionales (recursos, políticas, comités) orientados a promover un marketing responsable socialmente, evitando contenidos discriminatorios, difundiendo contenidos prosociales y creando corrientes de opinión a favor de una cultura de RS.
Docencia	Estructura pedagógica	Conjunto de acciones pedagógicas (currículos, syllabus, convenios, evaluaciones) orientados a promover la conducta socialmente responsable de los alumnos.
	Habilidades en estudiantes	Conjunto de acciones institucionales (estímulos, prerrogativas, espacios) orientados a promover la iniciativa y la crítica social de los alumnos.
	Docentes	Conjunto de acciones institucionales (capacitación, recursos) que favorecen a la enseñanza basada en la investigación por docentes con enfoque interdisciplinario.
Vinculación con la sociedad (Extensión)	Accesibilidad social de la universidad	Conjunto de acciones institucionales (aportes, convenios, mesas de trabajos, acuerdos, redes) que promueven y garantizan la accesibilidad educativa y la proyección social hacia la comunidad, principalmente hacia los grupos minoritarios o con desventaja social.
	Socios Internos	Conjunto de acciones institucionales que promueven la

		participación de docentes y alumnos en los programas de desarrollo y voluntariado.
	Voluntariado y programas	Conjunto de acciones institucionales orientados a la solución de diversos problemas de desarrollo local.
	Servicios educativos o Democratización del conocimiento	Conjunto de acciones institucionales que aseguran la transferencia de conocimientos de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos o público en general.
	Comunidades Beneficiadas	Conjunto de acciones institucionales orientados a la medición y seguimiento de las comunidades beneficiadas.
	Convenios y relaciones con socios externos	Conjunto de acciones institucionales que promueven las relaciones comunitarias con actores clave del desarrollo social.
Investigación	Producción social del conocimiento	Conjunto de acciones institucionales destinados a promover investigaciones con enfoque y aplicación social, participación y retroalimentación.
	Socios en la investigación	Conjunto de acciones institucionales que aseguran la interdisciplinariedad, y participación de alumnos, docentes, organizaciones externas y la comunidad en las investigaciones.
	Difusión de la investigación	Conjunto de acciones institucionales orientadas a compartir información de los proyectos en desarrollo y resultados de los mismos entre, investigadores, autoridades y comunidad.

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha observado, la complejidad de los indicadores evoluciona conforme a las dimensiones y sub dimensiones que la universidad adopta en sus actividades de RSU. Por ello, se propone desarrollar los indicadores de RSU de acuerdo a los niveles de crecimiento de la universidad (Ver Figura 6).

En una etapa de implantación o introducción de la universidad, las actividades de RSU iniciales, serán aquellas relacionadas a su gestión interna u organizacional. En un primer nivel, dirigido a políticas internas y gestión respecto a su personal administrativo y docentes, quienes son los proveedores del servicio administrativo y educativo. En un segundo nivel, la gestión organizacional se expande a asegurar el bienestar de los alumnos y la integración de los proveedores en actividades de responsabilidad social.

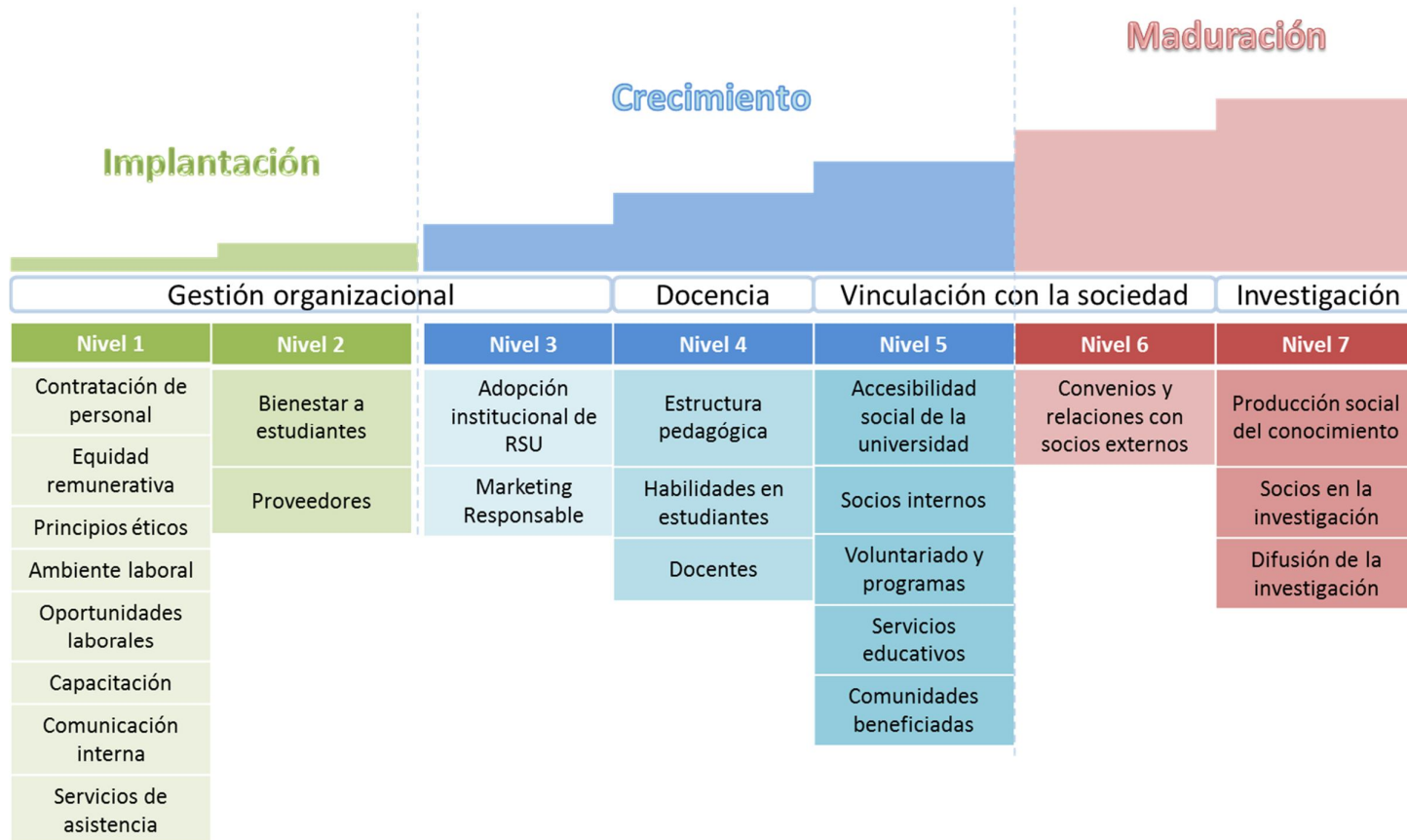


Figura 6. Ciclo de evolución de la Responsabilidad Social Universitaria
Fuente Elaboración Propia

En la etapa de crecimiento, la universidad adopta el concepto de RSU a sus actividades primarias de gestión interna, en la docencia y vinculación con la sociedad. En un tercer nivel, la universidad inicia la adopción de la RSU en su misión, visión, políticas, estrategias. Como parte de la adopción organizacional se crean las oficinas o direcciones encargadas de la administración de la RSU y se estipula un modelo de gestión, evaluación y presentación de informes de estas actividades. En esta etapa, la universidad utiliza el marketing para el fomento de temas de responsabilidad social.

En el cuarto nivel, se inicia la dimensión de la docencia mediante la inclusión de cursos con contenido de responsabilidad social, ética, inclusión social, entre otros. Así como la inclusión de actividades y programas de responsabilidad social curriculares y no curriculares. Los docentes capacitados en temas de RS son importantes para esta etapa. Además, se incluye la docencia en postgrado con contenido de RS.

En el quinto nivel, se inicia la dimensión de la vinculación con la sociedad. En este nivel, se identifican las necesidades reales de la comunidad y se inician las actividades de voluntariado, programas y proyectos de desarrollo y los servicios educativos de libre acceso. Se consideran de igual importancia la participación de alumnos, docentes y personal administrativo. Este nivel marca el final de la etapa de crecimiento de las actividades de RSU y apertura la etapa de maduración.

En el sexto nivel, se inicia la etapa de maduración, donde las actividades de vinculación con la sociedad no solo son realizadas por la comunidad universitaria interna, sino que se tienen convenios con socios externos como ONG's, organizaciones internacionales, Estado, universidades nacionales e internacionales, entre otros. En conjunto, se logra la consolidación de redes de desarrollo, foros y congresos para tratar temas de RSU y desarrollo social.

La etapa final de evolución de las actividades de RSU se concentra en la dimensión de la investigación. En este séptimo nivel, se realiza la producción social del conocimiento, donde se investigan y buscan soluciones a los problemas de desarrollo social reales de la comunidad. Los proyectos de investigación cuentan con la participación de docentes

investigadores, alumnos y en proyectos de mayor impacto en conjunto con socios externos (ONG's, Estado, Cooperación Internacional). Se incluyen en este nivel las investigaciones de tesis de pregrado y posgrado con enfoque de RS, RSU, equidad de género, desarrollo social, inclusión social, entre otras líneas de investigación relacionadas.

2.2.7. Experiencias sobre gestión de RSU

Debido al gran número de necesidades externas y sociales que afrontan las universidades, podría producirse el riesgo de tener una misión sobrecargada. De acuerdo a Jongbloed, Enders, & Salermo (2008) las universidades que desean cumplir con sus responsabilidades sociales deben establecer cuidadosamente sus grupos de interés e identificar los grados de diferenciación de estos. Así mismo, deben considerarse las barreras institucionales que pueden disminuir las actividades de RSU (Jongbloed, Enders, & Salermo, 2008):

- La posible insatisfacción de la demanda externa y privada, de investigaciones y programas educativos. Las universidades podrían no tener los fondos suficientes para realizar investigaciones, además de la disponibilidad de capacidades cuantitativas y cualitativas para ejecutarlas.
- La estructura interna de recompensas en las universidades, contemplan en su mayoría bonificaciones y adelantos a aquellos docentes que publican investigaciones de alto impacto. En su mayoría no contemplan recompensas por involucrarse en actividades de compromiso comunitario.
- La falta de una cultura emprendedora de los docentes en la interacción de la universidad con la industria. Los procesos de transferencia de tecnología de la universidad a la industria, en algunos casos es de poco interés de los docentes (Siegel, Waldman, & Link, 2003). Muchos docentes investigadores no están conscientes del potencial comercial de sus investigaciones o no traducen sus descubrimientos a prototipos o productos comerciales.

De acuerdo a Dragne (2007), la coordinación de las iniciativas y actividades de la RSU se realiza básicamente mediante dos modelos:

- Modelo centralizado: La universidad presenta una estructura (oficina, centro, instituto, entre otros) con el objetivo de coordinar las actividades y planes de RSU.

- **Modelo descentralizado:** No existe una estructura especializada a la RSU, cada departamento o instituto controla sus actividades de RSU.

Respecto a la gestión de los proyectos de RSU, se han encontrado iniciativas como el desarrollo de un sistema de información que permite la organización de los procesos y actividades del proyecto, monitoreo de actividades y medición de impactos mediante el almacenamiento y disponibilidad de encuestas y evaluaciones realizadas por el personal (Trevejo, 2008; Martí & Martí-Vilar, 2013).

Respecto a la estructura interna de las universidades españolas en sus actividades “Solidarias”, se ha detectado que la mayoría opta por una estructura institucional dentro de la organización, como vicerrectorados de extensión universitaria o de estudiantes. Las personas a cargo de estas oficinas, son en su mayoría docentes (tiempo parcial dedicado a la dirección), de grado académico de doctor y con especialidades en humanidades, ciencias sociales y jurídicas (Arias & Simón, 2004).

Shawyun (2011), propone cuatro dimensiones que deben considerarse para desarrollar y gestionar la responsabilidad social universitaria; bajo la premisa que el principal producto de una universidad es el graduado socialmente responsable quien es moral y éticamente sensible y contribuye a la creación de una mejor sociedad. Estas dimensiones se distinguen entre responsabilidades sociales internas y externas (ver Figura 6).

Responsabilidad Social Interna:

1. **Responsabilidad de las personas:** Los docentes, alumnos y personal, son responsables de utilizar sus conocimientos, habilidades y competencias dentro de los límites éticos y morales; y son conscientes del bienestar que generan sus acciones.
2. **Responsabilidades de los procesos de gestión:** Refiere a la gestión y administración de las actividades de responsabilidad social universitaria. Los mecanismos y sistemas creados para asegurar la RSU.
3. **Procesos de educación primaria:** Comprende la responsabilidad de incluir a la responsabilidad social en el aprendizaje, enseñanza, investigación, procesos de educación y compromiso externo.

4. Procesos de soporte educacional: Los procesos, sistemas y mecanismos de soporte que contribuyen a mejorar el ambiente de aprendizaje, como recursos de aprendizaje, comodidades y equipamiento, bienestar universitario, entre otros que contribuyen a reforzar la educación primaria.

Responsabilidad Social Externa:

1. Responsabilidades primarias de las personas externas: Las contribuciones positivas y proactivas que los graduados y egresados realizan para el bien de la sociedad.
2. Responsabilidades secundarias de las personas externas: El compromiso y entrega de los egresados y graduados con la fuerza laboral, grupos de interés y comunidad aledaña a la empresa en que trabajan; con el fin de asegurar su bienestar y prosperidad. La responsabilidad de concientizar a la organización en donde laboran, hacia una empresa ética y socialmente responsable.
3. Responsabilidades primarias en ambiente externo: El compromiso que tiene el ciudadano con la transmisión de información académica con la comunidad, grupos de interés.
4. Responsabilidades secundarias en el ambiente externo: Las contribuciones del ciudadano con la sociedad, las acciones realiza para contribuir con la mejora del medio ambiente y la sociedad.

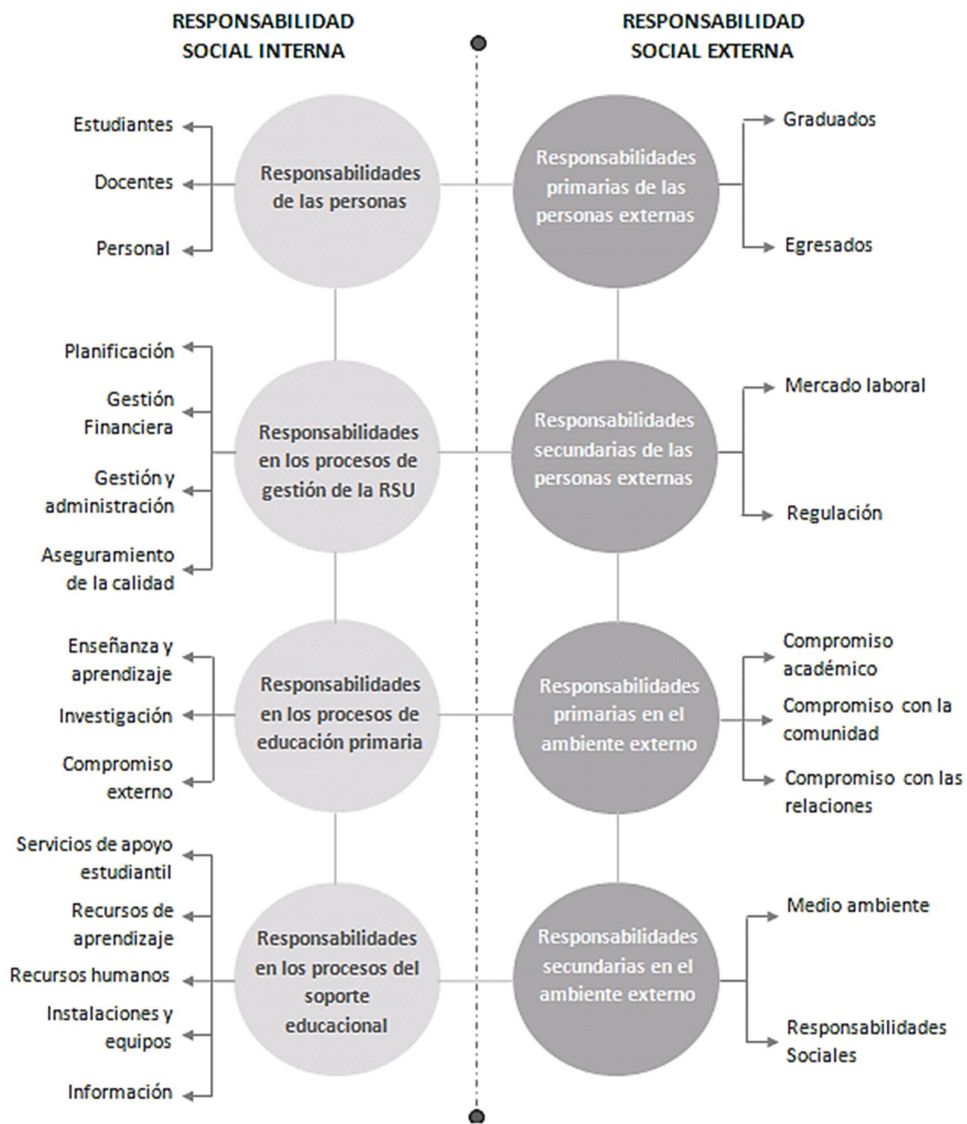


Figura 7. Dimensiones para desarrollar y gestionar la responsabilidad social universitaria
Fuente: (Shawyun, 2011)

En Colombia, la Universidad del Magdalena ha desarrollado un modelo de gestión y creación de estrategias enfocadas a su RSU, indicando el uso de las dimensiones de extensión, investigación, formación y gestión. A continuación, se presenta el mapa de procesos utilizado por esta institución.

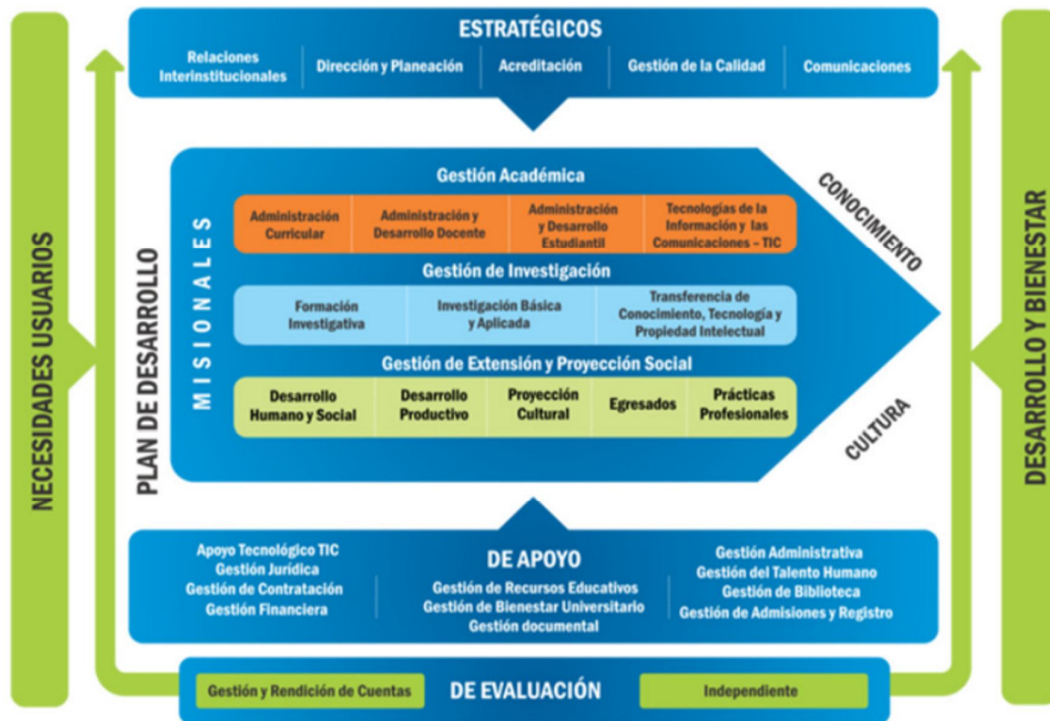


Figura 8. Mapa de proceso para la planeación de la extensión y proyección social

Fuente: (Vera, 2013)

El modelo propuesto es utilizado para el planeamiento de su proyección y extensión social. Como se muestra en la Figura 8, el sistema de gestión y proyección social presenta ocho modalidades de extensión como la gestión de proyectos y cooperación internacional, proyectos de innovación tecnológica, consultorías y asesorías, extensión solidaria. Si bien el modelo de gestión propuesto inicialmente, incluye las cuatro dimensiones de la RSU, la institución lo gestiona y aplica bajo el enfoque de extensión y proyección.

De acuerdo a Vera (2013) los principales resultados de la aplicación y adopción de este modelo son: el incremento del número de atenciones integrales de salud a la comunidad durante los últimos cinco años, recuperación de parques infantiles, restauración de escuelas, ordenamiento turístico de playas, diplomado en cultura, muestras artísticas, entre otros. De acuerdo al término de Responsabilidad Social Universitaria desarrollado, las actividades que resultan de este modelo de gestión se caracterizan por pertenecer a la dimensión de la proyección y extensión universitaria.

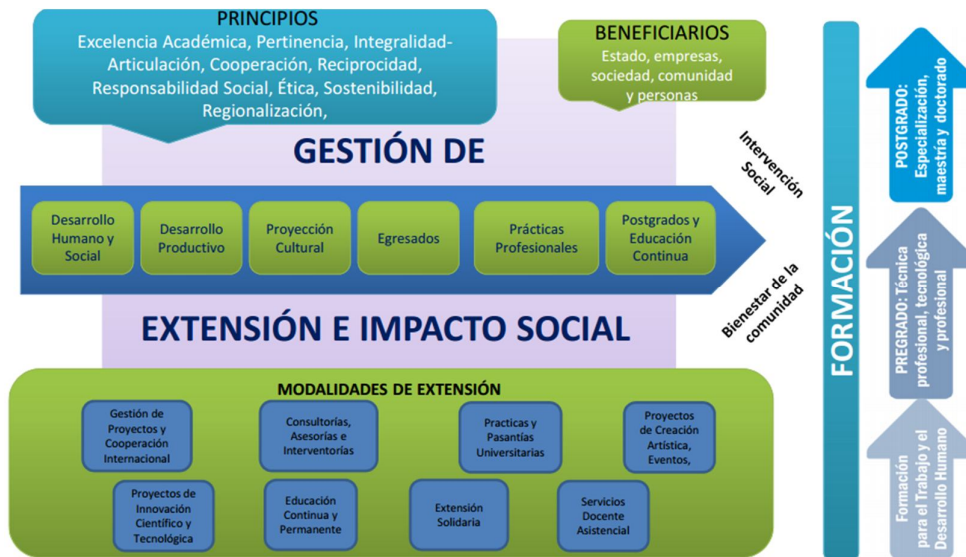


Figura 9. Sistema de extensión y proyección social

Fuente: (Vera, 2013)

La Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina-AUSJAL, han desarrollado mecanismos de autoevaluación y gestión que les permiten evaluar la gestión de RSU y desarrollar posteriormente planes de mejora continua.

El sistema de autoevaluación y gestión o sistema de información de la RSU propuesto incorpora las cuatro dimensiones antes definidas (impacto educativo, cognoscitivo, social y organizacional); adicionalmente, la AUSJAL (2014) incluye una quinta dimensión que es el impacto ambiental (Ver Figura 12). Esta quinta dimensión se refiere a las contribuciones que realiza la universidad en la creación de una cultura de protección ambiental y la gestión sostenible de los recursos ambientales. El sistema está conformado por las políticas y procedimientos, los procesos y los resultados esperados por cada dimensión de la RSU.

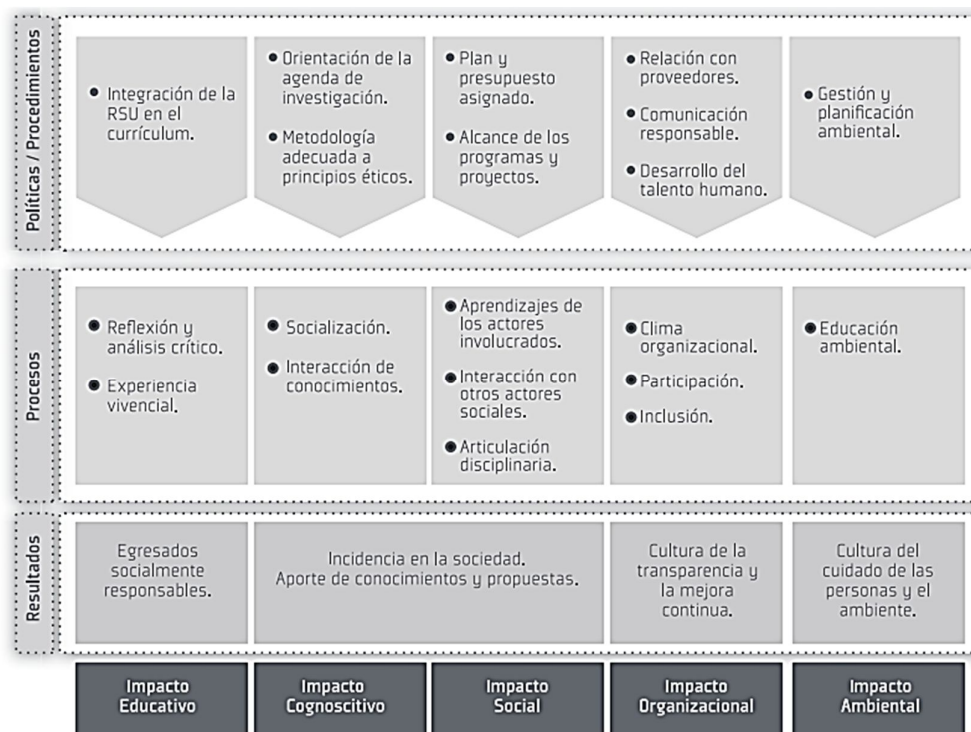


Figura 10. Mapa conceptual del Sistema de Autoevaluación y gestión de la RSU

Fuente: (Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina, 2011, 2014)

De acuerdo a la AUSJAL (2014), el sistema de información para la evaluación de la RSU está conformado por un sistema de indicadores institucionales y una encuesta de percepción de los grupos de interés, adicionalmente se presentan las evidencias de cada indicador.

- Sistema de indicadores institucionales: Datos o resultados de las actividades de RSU expresados en porcentajes y cifras, existencia de políticas o procesos.
- Encuesta de percepción: Apreciación de algunos indicadores de RSU en la comunidad universitaria (docentes, alumnos, directivos, personal administrativo). Puede aplicarse a la totalidad del personal o a una muestra representativa.

Posteriormente a la obtención de los datos por ambos instrumentos, el análisis de los mismos se realiza con la participación de grupos de evaluación como los sindicatos, consejos consultivos, comisión de estudiantes, entre otros. En estas reuniones se propondrán líneas de acción para el plan de mejora continua y fortalecimiento institucional de la RSU.



Figura 11. Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU

Fuente: (Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina, 2011)

Para la implementación de esta metodología, se recomienda: concientizar el compromiso de las autoridades para la evaluación de la RSU, designación de un equipo coordinador a cargo de la aplicación y establecer estrategias de información y concientización a la comunidad universitaria sobre la autoevaluación de la RSU. El diseño del sistema de indicadores para la información institucional y la encuesta de percepción se muestran en los Anexos 3 y 4.

El modelo propuesto por la AUSJAL (2011, 2014), muestra un enfoque integral de las dimensiones de la RSU y propone la inclusión del impacto ambiental; además recomienda el uso de indicadores institucionales y encuestas de percepción para analizar su gestión. Sin embargo, como se ha demostrado en estudios previos, el análisis de la percepción de los grupos de interés externo es también de gran importancia para evaluar el desempeño de la gestión de la RSU. Esta evaluación permitirá conocer además del nivel de percepción, la vinculación y comunicación que estos mantienen con la universidad.

Una efectiva interacción entre comunidad y universidad necesita de constante diálogo y comunicación (Watson, 2007). En el Reino Unido, la Universidad de Brighton ha desarrollado un modelo de soporte, que funciona como una plataforma de apoyo efectivo al compromiso de la universidad con la comunidad. Los objetivos de esta plataforma son el

establecer lazos de confianza, compromiso y comprensión, proveer las verdaderas necesidades de la comunidad. (Hart, Northmore, Gerhardt, & Rodriguez, 2009). Algunas de las funciones de la plataforma de apoyo son:

- Provee apoyo a estudiantes que buscan comunidades donde realizar investigaciones.
- Apoya el desarrollo de proyectos de investigación en asociación.
- Brinda cursos de capacitación en investigación a los miembros de las comunidades locales y voluntarios.
- Facilita la participación en un foro regula a la investigación comunitaria.
- Realiza actividades de consulta en toda la ciudad.
- Apoya a las redes basadas en la comunidad y la universidad.
- Establece contacto entre investigadores relacionados en su campo de estudio.

2.2.8. Experiencias de medición de la RSU

2.2.8.1. Encuestas de percepción

Un grupo de universidades chilenas, en el marco del proyecto Universidad Construye País, a partir del año 2000 han trabajado el concepto de RSU y han diseñado indicadores e instrumentos de medición (Universidad Construye País, 2002; Jiménez, 2008). Este instrumento ha sido aplicado a varias universidades chilenas y mide la percepción que la comunidad tiene de la RSU, mediante la modalidad de encuesta. Tiene tres versiones paralelas y equivalentes en función de si se aplica a administrativos, estudiantes o académicos.

Esta encuesta, registra la percepción de RSU en función de once valores éticos: dignidad de la persona, libertad, ciudadanía, participación y democracia, sociabilidad y solidaridad, bien común y equidad, medio ambiente y desarrollo sostenible, aceptación y aprecio a la diversidad, compromiso con la verdad, integridad, excelencia, interdependencia e interdisciplinaria.

Este instrumento ha sido ampliamente usado por muchas universidades chilenas (Ej. Cereceda, 2005). En el Perú ha sido usado por la Universidad Nacional Santiago Antúnez

de Mayolo. Encuestando a 267 miembros (docentes, administrativos y estudiantes) encontró escasa claridad y compromiso de sus miembros por practicar valores y principios orientados a una gestión socialmente responsable, en aspectos vinculados a la vida en sociedad, tales como ciudadanía, participación y democracia, bien común, equidad social, desarrollo sostenible y medio ambiente; y al plano universitario como el compromiso con la verdad, integridad y excelencia.

Por otro lado, el instrumento está diseñado por Vallaes (2008) basado en su modelo teórico de 4 impactos universitarios. Esta serie de indicadores, mide usando la escala Likert, la percepción de los stakeholders en nueve dimensiones: relaciones con actores sociales, accesibilidad social de la universidad, educación para el desarrollo, modo de producción del conocimiento, transdisciplinariedad e investigación, calidad y pertinencia social del conocimiento, democratización y gestión social del conocimiento, vinculación entre investigación y formación. Esta herramienta ha sido usada ampliamente por varias instituciones como el TEC de Monterrey (IDESS, 2008).

En Polonia, se midió la percepción de los grupos de interés sobre la responsabilidad social de las universidades. Se detectó que existen dos conceptos de responsabilidad social entre los grupos de interés, la responsabilidad social de la universidad y la responsabilidad en generar graduados socialmente responsables. La transparencia de la información es importante para los grupos de interés (92%), quienes esperan que las universidades no solo realicen acciones para el bien de la comunidad, sino que brinden información confiable sobre estas; preferentemente realizado por una organización independiente (Geryk, 2011).

En Pakistán, se analizó la percepción de los grupos de interés frente a las actividades de responsabilidad social de cuatro universidades públicas, en las dimensiones académicas, económicas, legales, éticas y altruistas. Se detectó que las expectativas de calificación de las universidades, difirieron significativamente de la percepción de los grupos de interés; lo cual indicó una falta de concentración de las actividades de RSU, hacia las necesidades del entorno (Nadeem & Jan-Kakahhel, 2012).

En España, se analizó la presencia de la RSU en la estructura organizacional de 10 universidades miembros de la Asociación de Universidades públicas de Andalucía, mediante un análisis de contenido de sus páginas web. Así, se analizaron los indicadores de: Inclusión de la RSU en normas de calidad, visión, y valores; inclusión de la RSU en su Plan Estratégico; organización de actividades sobre RSU; publicación de públicos específicos, planes de RSU; retroalimentación a través de elementos Web 2.0; acceso a memorias anuales de RSU; existencia de una oficina especial y personal encargado de la RSU; universidad miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Ruiz & Soria, 2010).

En esta misma asociación, se realizó un estudio que pretendía determinar la opinión del personal docente investigador, personal de administración y servicios y alumnos, ante la Responsabilidad Social (Larrán, Hernández, & Márquez, La Comunidad Universitaria Andaluza ante la responsabilidad social: Un estudio de opinión, 2011). Respecto a la aplicación de la RS en la gestión de la universidad, los alumnos (5%), Personal administrativo (33%) y los docentes investigadores (50%) aseguraron que su universidad incorpora la RS en la gestión; sin embargo, la mayoría de ellos afirma que no se les informa sobre su aplicación, siendo una muestra de la falta de comunicación interna de las actividades de RSU. Respecto al aprendizaje, el 50% de los docentes afirma haber abordado temas de RS en sus asignaturas; en contraste, solo el 34% de alumnos afirma haber recibido enseñanzas sobre RS; lo cual demuestra problemas en la adopción de este concepto.

2.2.8.2. Resultados de docencia en RS

En Panamá, Velásquez (2009) ha aplicado una encuesta de cuatro preguntas en 502 estudiantes de 13 universidades panameñas. Las preguntas indagaban sobre el nivel de comprensión sobre RS, nivel de conocimiento sobre el desarrollo del concepto en la universidad donde estudian, el interés de los estudiantes en considerar la RS como una materia del plan de estudios y, una pregunta abierta para captar ideas promotoras de RS en las universidades. En general, la investigación concluye que existe poca presencia del concepto de RSE en los planes de estudio de las universidades panameñas. El 63% reconoce que no se desarrollan actividades relacionadas a la RS.

En España, se realizó un estudio para medir el grado de Responsabilidad Social en 93 estudiantes universitarios de la Universidad Francisco de Vitoria que hayan cursado la asignatura de RS y el cambio que este generó en ellos; además, analiza la validez del instrumento propuesto para su posterior replicación. Las escalas utilizaron las dimensiones del concepto de RS del estudiante desarrollados por los autores: implicación personal a través del compromiso con los demás, descubrimiento de valores, formación de conciencia social, conocimiento del sufrimiento ajeno, ejercicio de la profesión y compromiso social. Se encontró que los universitarios de la carrera de Ingeniería Superior de Informática presentaron mayor valor de RS (De la Calle, García, Giménez, & Ortega, 2008).

En México, la Universidad Autónoma de Querétaro realizó un estudio para analizar la percepción de los docentes y alumnos, sobre la responsabilidad social en su espacio académico. Entre los resultados, se encontró que los docentes y alumnos presentan definiciones distintas sobre la responsabilidad social universitaria, además que los alumnos no conocen los planes institucionales, desarrollo ni los principios de RSU (Carrillo, Leal, Alcocer, & Muñoz, 2012).

En Malaya, un estudio dirigido hacia los estudiantes de 14 universidades públicas y privadas examinó los conocimientos que estos presentaban frente a las actividades de RSU. Se encontró que los estudiantes reconocen la necesidad de la preservación del medio ambiente y la importancia de realizar actividades de responsabilidad social; sin embargo, estos no participan activamente en actividades relacionadas. El estudio demuestra que además de asegurar la enseñanza sobre temas de responsabilidad social en los estudiantes, las universidades deben desarrollar programas de RSU donde se les involucre activamente e inculque el compromiso social (Ahmad, 2012).

Asimismo, diversas investigaciones (Bustamante & Navarro, 2007; Navarro, et al., 2012; Martí-Vilar, et al., 2011; Wang & Juslin, 2012) se enfocaron en determinar la influencia de la formación académica de las universidades, en la generación de profesionales socialmente responsables o comprometidos con la sociedad. De acuerdo a un estudio realizado en España aquellos universitarios que cursan asignaturas de Responsabilidad Social presentan un grado mayor de RS, en comparación de aquellos que no lo cursan (De la Calle C. ,

2009). Otros estudios analizaron los niveles de conocimiento de RSE en estudiantes de escuelas de economía (que incluyen cursos de RSE en sus currículos), siendo baja en países como Rusia (Nicolescu, 2006) y confusa en países como Venezuela y Argentina donde lo relacionan al altruísmo y marketing (Solari & Rojas, 2012).

Una propuesta frente a los limitados resultados de la educación en RSE, es la aplicación de casos de estudios simulados en línea. La simulación de dilemas corporativos reales permite a los estudiantes de derecho, brindar soluciones éticas a problemas como la contaminación ambiental a causa de las actividades empresariales (Evans & Howe, 2007). La aplicación de métodos educativos basados en la toma de decisiones permitirá una efectiva comprensión, sensibilización y toma de decisiones éticas frente a los problemas sociales.

2.2.8.3. Comparación del desempeño de la RSU

Larrán, López, Herrera, & Andrades (2012) midieron el nivel de compromiso social de 10 universidades públicas de Andalucía con sistemas de educación similares, analizando sus planes estratégicos y utilizando una serie de indicadores. Aquellos indicadores relacionados a la información social y del medio ambiente fueron tomados del Global Reporting Initiative G3.

La AUCEA, ha desarrollado un piloto de evaluación comparativa a 8 universidades de Australia, donde se utilizaron: documentos de definición de términos empleados en la evaluación, un cuestionario institucional para la recolección de la información, una encuesta a los asociados (pequeñas, medianas y grandes empresas, agencias de gobierno, gobierno local, organizaciones sin fines de lucro) y un formato de informe de buenas prácticas (Langworthy, 2008).

Se realizó una investigación para evaluar a las 10 mejores universidades del mundo de acuerdo al Times Higher Education, sobre el contenido de RSU que mostraban en sus páginas web. Se detectó que todas las universidades mostraron actividades en las áreas de: derechos humanos, gestión organizacional, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas en su operación. Sin embargo, no todas las universidades informaron directamente su participación en el área de participación y desarrollo comunitario (Nejati, Shafaei, Salamzadeh, & Daraei, 2011).

2.2.8.4. Memorias de RSU

Las memorias de RSU son informes voluntarios que pretenden comunicar a todos los stakeholders tanto los compromisos de la organización respecto del Desarrollo Sostenible, como sus logros, detallando los resultados de las actuaciones en los ámbitos Económico, Medioambiental y Social, en las diferentes dimensiones universitarias: Formación, Investigación, Gestión y Relaciones con la Sociedad.

Los objetivos de la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria se orientan a: Promover un modelo de responsabilidad social en las universidades, de evaluación, control y mejora de la calidad; ambientalizar la gestión universitaria (optimización en el uso de recursos y promoción de criterios éticos, sociales y mediambientalización en los sistemas de compras); definir y fomentar la participación de los grupos de interés (stakeholders) y la comunicación interna y externa; promover la formación superior y la investigación en materia de responsabilidad social de forma transversal en los programas formativos; propiciar una red andaluza integrada en redes más amplias de universidades responsables; y promover el estudio, difusión y transferencia de experiencias universitarias que aporten nuevas soluciones a problemas vinculados con la capacidad de respuesta de las universidades a su entorno.

En México, el Tecnológico de Monterrey ha creado el Instituto para el Desarrollo Sostenible (IDESS) para articular todos los programas para el desarrollo de la comunidad que se ofrecen en la institución, para formar alumnos que sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo político, económico, social y cultural de su país. En el año 2008, presentó su Informe Anual de Responsabilidad Social Universitaria, tomado en cuenta la guía del Global Reporting Initiative (GRI), que es una metodología internacionalmente aceptada y respaldada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que marca lineamientos para estandarizar los contenidos de los reportes sociales. Eso permite que otras instituciones especializadas en la materia auditen su contenido y emitan su juicio acerca del cumplimiento de los indicadores sociales y de sustentabilidad.

Otras universidades han realizado memorias de RSU similares, usando los indicadores GRI. Tal es el caso de la Universidad Santiago de Compostela (2005), donde se aborda varios ámbitos de aplicación: tecnológico, demográfico, económico, cultural, social,

educativo, urbanístico y político. Se estructura siguiendo un modelo de amplia difusión en torno a tres grandes ejes: Compromiso ambiental, compromiso social y compromiso con el desarrollo económico.

La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, del Global Reporting Initiative (GRI) es el primer y más ampliamente utilizado marco de reportes de sostenibilidad. Este marco de reportes está basado en unas directrices de reportes de sostenibilidad que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, sector, ni ubicación. El marco es desarrollado a través de una red de individuos de más de 60 países que representan a grupos de interés de todos los sectores: empresarial, sociedad civil, académico, etc. El marco se mejora de manera continua a medida que evolucionan los temas relacionados al desarrollo sostenible (Zavala, 2009).

Un estudio realizado a las memorias de RSU de las universidades públicas españolas que conforman el G9 (Moneva & Vallespín, 2012), encontró que el contenido de las memorias muestran información descompensada y carecen de una visión sostenible. Al evaluar los indicadores sobre el comportamiento socialmente responsable, se detectó que las iniciativas medioambientales y desarrollo sostenible carecen de indicadores medibles que permitan cuantificarlos datos. Por el contrario, las memorias muestran más información financiera, docente y de investigación; omitiendo datos de su contabilidad social, importantes para los grupos de interés actuales (Casani, Pérez, & Rodríguez, 2010).

En contraste, las memorias de la Universidad de Zaragoza, miembro del G9, presenta información completa para la evaluación de su comportamiento responsable. La diferencia de este resultado, se debe a su amplia experiencia en la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Universitaria, y el uso de la guía GRI para la publicación de sus memorias de sostenibilidad. Los indicadores empleados en sus memorias incluyen los indicadores económicos, medio ambientales y sociales.

Tabla 21. Propuesta de indicadores proyecto universidades responsables

Indicadores	Sub- Indicadores
Indicadores Económicos	Usuarios y Administración Pública EC1: Ingresos totales presupuestados desglosados por tasas. EC2: Precios públicos, transferencias y otros.
	Proveedores EC3: Costes de todas las materias primas y suministros.

	<p>EC4: Porcentaje de contratos pagados en conformidad.</p> <p>Empleados EC5: Gastos salariales totales.</p> <p>Universidad EC6: Inversiones realizadas en infraestructura. EC7: Importe destinado a programas de calidad.</p> <p>Acción Social y Comunidad EC8: Importe destinado a la investigación. EC9: Importe destinado a becas. EC10: Donaciones a personas o entidades ajenas a la universidad.</p>
Indicadores Medio Ambientales	<p>Energía MA1: Consumo directo de energía eléctrica (KW). MA2: Consumo de calefacción.</p> <p>Agua MA3: Consumo total de agua.</p> <p>Emisiones y Residuos MA4: Emisiones de gases invernadero en toneladas CO2. MA5: Cantidad total de residuos desglosados por tipo.</p> <p>Reciclado y Reciclaje MA6: Consumo de productos reciclados desglosados: papel, tóner.</p>
Indicadores Sociales	<p>Prácticas Laborales SO1: Desglose de la plantilla de trabajadores. SO2: Plantilla contratada conjuntamente con otros empleadores.</p> <p>Salud y Seguridad SO3: Tasas de absentismo, accidentes y daños laborales. SO4: Clima laboral: datos de encuestas realizadas.</p> <p>Formación y Educación SO5: Horas promedio de formación por año/empleado.</p> <p>Diversidad y Oportunidad SO6: Descripción de políticas de igualdad de oportunidades. SO7: Proporción de sexos en la composición del equipo de dirección.</p> <p>Derechos Humanos SO8: Políticas para valorar la actuación sobre derechos humanos.</p> <p>Comunidad SO9: Oferta académica destinada a la comunidad: grados, postgrados. SO10: Spin-off y otras actividades de proyección exterior. SO11: Servicios de apoyo y asistencia a los alumnos (asesorías). SO12: Participación de los alumnos en la Universidad (en número). SO13: Sexenios de investigación obtenidos. SO14: Proyectos de investigación obtenidos en el año.</p>

Fuente: (Moneva & Vallespín, 2012)

CAPÍTULO III

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN EL PERÚ: CONTEXTO

3.1. El sistema universitario en el Perú

La Educación Superior Universitaria se inicia en el Perú con la creación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, creada por Real Cédula expedida por don Carlos V, el 12 de mayo de 1551, la misma que fue inaugurada en la Sala Capitular del Convento de Santo Domingo en el año 1553. En el año 1571 obtiene la aprobación Pontificia y en el año 1574, recibe el nombre de Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos casi no tenía competidores hasta fines de los años 50: La Pontificia Universidad Católica del Perú fundada en 1917 era entonces una universidad confesional, pequeña y reservada a una pequeña élite social; pero a partir de los años 1960 todo cambió vertiginosamente. En 1961, ilustres médicos, acompañados por numerosos alumnos, abandonaron San Marcos y fundaron la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Luego, en la misma década, se produciría la creación de numerosas universidades privadas, que respondían a las preocupaciones y temores de aquellos segmentos de la clase media hacia la intensa politización de la universidad pública (Burga, 2005). El Estado de entonces no solo tomó distancia de la universidad pública, sino que acudió en ayuda de la nueva universidad privada con asignaciones presupuestales hasta inicios de los años de 1980, cuando muchas de ellas ya tenían la fortaleza necesaria para defenderse con sus ingresos propios y con la ayuda de la cooperación internacional.

Por otro lado, el porcentaje de universidades que actualmente existen en el Perú supera en 100% al que existía en los años 80s. Respecto al tipo de universidades, se observa a partir del año de 1995 el porcentaje de universidades privadas superó al de universidades públicas. Este patrón de crecimiento, se ha mantenido constante hasta la fecha, 60.8% del total de universidades peruanas son privadas mientras que 39.2% son públicas. En concordancia con el crecimiento del número de número de universidades que se viene observando en nuestro país, también se viene registrando un incremento de la población de

estudiantes universitarios, tanto para las universidades públicas como privadas. Asimismo, este tipo de universidades conservan una constante diferencia en su población estudiantil, siendo mayor para el caso de las universidades privadas.

Al 2015, en el Perú existen 140 universidades (49 públicas y 91 privadas). De estas 140, solo 76 están institucionalizadas (31 públicas y 45 privadas), las 64 restantes están en proceso de institucionalización (18 públicas y 46 privadas). (SUNEDU, 2015). En la Tabla 22, se presenta la relación de universidades privadas institucionalizadas, clasificadas en cinco Consejos Regionales Interuniversitarios.

Tabla 22. Universidades Privadas Institucionalizadas en el Perú 2015

CRI	Departamento	Universidad Privada Institucionalizada
CRI SUR	Cusco	Universidad Andina del Cusco
	Puno-Juliaca	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez
	Tacna	Universidad Privada de Tacna
	Moquegua	Universidad José Carlos Mariátegui
	Arequipa	Universidad Católica San Pablo
Universidad Católica de Santa María		
CRI NORTE	Piura	Universidad de Piura
	Chiclayo-Lambayeque	Universidad Señor de Sipán
		Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
		Universidad Particular de Chiclayo
	Cajamarca	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
	La Libertad	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
		Universidad Privada del Norte
		Universidad César Vallejo
	Ancash	Universidad Privada Antenor Orrego
		Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
CRI CENTRO	Huánuco	Universidad San Pedro
	Huancayo	Universidad de Huánuco
		Universidad Continental
CRI AMAZÓNICO	Iquitos	Universidad Peruana Los Andes
		Universidad Científica del Perú
CRI LIMA	Lima	Pontificia Universidad Católica del Perú
		Universidad Peruana Cayetano Heredia
		Universidad del Pacífico
		Universidad de San Martín de Porres
		Universidad Femenina del Sagrado Corazón
		Universidad Peruana Unión
		Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
		Universidad Privada San Ignacio de Loyola
		Universidad Alas Peruanas
		Universidad de Lima
		Universidad Inca Garcilaso de la Vega
		Universidad Ricardo Palma
		Universidad Privada Marcelino Champagnat
		Universidad Tecnológica del Perú
		Universidad Católica Sedes Sapientiae
		Universidad Norbert Wiener
		Universidad ESAN
Universidad Científica del Sur		
Asociación Universidad Privada San Juan Bautista		

		Universidad Peruana de Las Américas
		Universidad Peruana de Ciencia e Informática
		Universidad Antonio Ruiz de Montoya
		Universidad Privada Telesup

Fuente: Directorio Universitario 2014-ANR

La población universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) se aproxima al millón de personas. El crecimiento de la población universitaria es mayor al crecimiento poblacional del país. La tasa interanual de crecimiento es 6.2% para los estudiantes de pregrado, siendo las universidades privadas las que registran hasta 3 veces más crecimiento (ANR, 2011).

3.2. Normas legales de la Universidad Peruana

Según la Ley General de Educación N° 24029, la universidad peruana, al igual que las otras instituciones de educación superior, están previstas como parte del sistema educativo nacional, correspondiente al cuarto nivel.

Las universidades del país, sean públicas o privadas, están regidas por la reciente Ley Universitaria N° 30220 (aprobada en Junio de 2014, reemplazando a la Ley 23733). Según se indica en el Artículo 3 de la Ley Universitaria, las universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Todos estos se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección sociales. Asimismo, se les atribuye, la autonomía académica, económica, normativa y administrativa, dentro de la ley. También se considera como miembros de la universidad a su personal de apoyo.

En su artículo 5, la Ley Universitaria establece, que la universidad se rige por los siguientes principios:

- a) La búsqueda y difusión de la verdad.
- b) Calidad académica.
- c) Autonomía.
- d) Libertad de cátedra.
- e) Espíritu crítico y de investigación.
- f) Democracia institucional.

- g) Meritocracia.
- h) Pluralismo, tolerancia, dialogo intercultural e inclusión.
- i) Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- j) Afirmación de la vida y dignidad humana.
- k) Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- l) Creatividad e innovación.
- m) Internacionalización.
- n) El interés superior del estudiante.
- o) Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- p) Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- q) Ética pública y profesional.

En coherencia con lo dispuesto por la Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998), el artículo 6 de la Ley Universitaria establece como fines toda institución universitaria:

- a) Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.
- b) Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país.
- c) Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.
- d) Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.
- e) Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística.
- f) Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad.
- g) Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país.
- h) Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.
- i) Servir a la comunidad y el desarrollo integral.
- j) Formar personas libres en una sociedad libre.

Por otro lado, respecto al gobierno de la universidad, tanto la Constitución como la Ley Universitaria conciben a la universidad como una institución inherentemente autónoma, atribuyéndosele los siguientes regímenes:

- a) Normativo, implica la potestad autodeterminativa para la creación de normas internas (estatuto y reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.
- b) De gobierno, implica la potestad autodeterminativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades. Es formalmente dependiente del régimen normativo.
- c) Académico, implica la potestad autodeterminativa para fijar el marco del proceso de enseñanza – aprendizaje dentro de la institución universitaria. Supone el señalamiento de los planes de estudios, programas de investigación, formas de ingreso egreso de la institución, etc. Es formalmente dependiente del régimen normativo y es la expresión más acabada de la razón de ser de la actividad universitaria.
- d) Administrativo, implica la potestad autodeterminativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria, incluyendo la organización y administración del escalafón de su personal docente y administrativo.
- e) Económico, implica la potestad autodeterminativa para administrar y disponer del patrimonio institucional; así como para fijar los criterios de generación y aplicación de los recursos.

En cuanto a las modalidades de instituciones universitarias, la Ley universitaria, en su artículo 26, distingue entre universidad pública y privada según su modalidad de creación y existencia jurídica. Así, las universidades públicas son aquellas creadas por iniciativa del Estado a la vez que son personas jurídicas de derecho público interno; mientras que las universidades privadas, se caracterizan por ser creadas por iniciativas de sus promotores y se las concibe como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro (ver Tabla 17).

Respecto a esto último, hay que hacer referencia al Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, para explicar la transformación profunda que han experimentado las instituciones educativas privadas, entre ellas la universidad, al

admitir por vez primera la existencia de propietarios de las instituciones antes que promotores, la libre transmisibilidad de la institución y, sobre todo, la posibilidad de que la actividad educativa tuviera fin de lucro. Esto llegó a significar que una institución universitaria particular ya no sería conducida por sus profesores, estudiantes y graduados, sino por sus propietarios.

Por lo expuesto, se observa que dos marcos legales para una misma realidad ha traído como consecuencia una multiplicidad de situaciones finalmente confusas. De un lado, están la universidad pública y la universidad privada, regidas por la Ley Universitaria. A este grupo pertenecen la mayor parte de las universidades antiguas y corresponden a aquellas sin fines de lucro. De otro lado, están las universidades privadas empresariales que, siendo muy jóvenes, pues no sobrepasan los veinte años de existencia, ofrecen a la opinión pública una singular imagen de modernidad que asocian con la calidad.

Por último, es necesario señalar que, en el marco de su autonomía consagrada por la Constitución Política del Perú y la Ley Universitaria N°30220, la pertinencia de la educación universitaria se mide por la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que ellas hacen.

Tabla 23. Paralelo entre la Ley Universitaria N° 30220 y el Decreto Legislativo N° 882 en Perú

<i>Tema</i>	<i>Universidad Pública Ley N° 30220 (2014)</i>	<i>Universidad Privada Tradicional (sin fines de lucro) Ley N° 30220 (2014)</i>	<i>Universidad privada regida por el Decreto legislativo 882 (1996)</i>
1. Fines y objetivos de la universidad	Expresamente comprometidos con las necesidades del país, y del mundo. Superan expresamente el mandato constitucional. Base Legal: Ley N° 30220 Arts. 5 y 6	Ídem universidad pública	Transcribe los lineamientos establecidos en la Constitución de 1993 con la facultad de tener fines de lucro. Base legal Dec, Leg. 882 Art. 2 y Art. 5 inciso a)
1. Creación de la universidad	Se crean mediante ley. Requisitos: Acreditar necesidad, disponibilidad de personal, recursos que aseguren la eficiencia de sus servicios y contar con opinión previa favorable del Ministerio de Economía y Finanzas Base legal Ley 30220 Art. 26	Se constituyen por iniciativa de sus promotores. Requisitos: Acreditar necesidad, disponibilidad de personal y recursos que aseguren la eficiencia de sus servicios. Base legal Ley 30220 Art. 26	Por iniciativa privada bajo cualquier modalidad jurídica establecida por la ley y obteniendo la aprobación de CONAFU. Se aplican al trámite la Ley marco para el crecimiento de la inversión privada y la Ley de simplificación administrativa con silencio administrativo positivo. Base legal D.L 882 art 5, 8; D.S. 001-98-ED y D.S 016-98-ED

2. Sistema de Gobierno	<p>Conformado por la asamblea universitaria, consejo universitario, rector, consejos de facultad y decanos. Para la instalación y funcionamiento de la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y el Consejo de Facultad, el quórum es la mitad más uno de sus miembros hábiles.</p> <p>Base Legal Ley 30220 Capítulo VII</p>	<p>Ídem universidad pública.</p> <p>Base Legal Ley 30220 Capítulo VII</p>	<p>El promotor de la institución tiene facultad para establecer el sistema de gobierno de la universidad pero deberá contemplar algún mecanismo que permita la participación de la comunidad universitaria en materias relacionadas con el régimen académico de investigación y de proyección social.</p> <p>Base Legal Dec. Leg .882 Art. 5</p>
3. Régimen académico y administrativo	<p>Se organizan y establecen su régimen académico por facultades las cuales pueden comprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos académicos.- son unidades de servicio académico que reúnen a los docentes de disciplinas afines. ▪ Escuelas Profesionales.- organización encargada del diseño y actualización curricular de una carrera profesional. ▪ Unidades de Investigación.- encargada de integrar las actividades de Investigación de la Facultad. ▪ Unidades de Posgrado.- encargada de integrar las actividades de posgrado de la Facultad. <p>Es obligatoria la existencia de, al menos, un Instituto de Investigación, que incluye una o más Unidades de Investigación.</p> <p>Base legal: Ley 30220 Capítulo V</p>	<p>Ídem Universidad Pública</p>	<p>Se reconoce el derecho de la propietaria de la universidad de conducir y organizar plenamente la universidad con “Sujeción a los lineamientos generales de los planes de estudios y requisitos mínimos de la organización de las instituciones educativas formuladas por el Estado”</p> <p>Base legal: Dec. Leg. 882. Art. 5</p>
5. Supervisión y control de calidad por parte del Estado	<p>La SUNEDU supervisar la calidad del servicio educativo universitario, incluyendo el servicio brindado por entidades o instituciones que por normativa específica se encuentren facultadas a otorgar grados y títulos Equivalentes a los otorgados por las universidades Base legal: Ley 30220.</p>	<p>Ídem Universidad pública</p>	<p>Como cualquier universidad, están bajo la supervisión del CONAFU en tanto no hayan obtenido la autorización de funcionamiento definitiva.</p> <p>Base legal: Dec. Leg 882 Tercera disposición transitoria y Ley 26439 (Ley del CONAFU)</p>
6. Régimen del personal docente	<p>Se regula la carrera docente sobre la base de tres categorías de docentes:</p> <p>Profesores Ordinarios, Profesores Extraordinarios, y Contratados.</p> <p>Los requisitos mínimos para cada tipo de docente están previstos en la ley, así como sus derechos y deberes. La admisión a la carrera es por concurso público de méritos y prueba de capacidad docente.</p> <p>Base legal: Ley 23733 capítulo V</p>	<p>Su ingreso evaluación y promoción se rige por lo dispuesto en el estatuto de la universidad, por lo demás les es de aplicación las disposiciones de la universidad pública excepto en el tema de remuneraciones y paralelo con el servidor público.</p> <p>Base legal: Ley 23733 Art. 54.</p>	<p>El personal docente y administrativo se rige exclusivamente por las normas del régimen laboral de la actividad privada.</p> <p>Base legal: Dec Leg 882 Art. 6</p>

Fuente: (Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, 2002; Normas legales 2014.)

3.2.1. La RSU en la nueva Ley 30220

La nueva ley universitaria que rige el funcionamiento de las universidades peruanas, aprobada recientemente en junio de 2014, contiene un capítulo entero dedicado a la responsabilidad social universitaria. Los artículos 124 y 125, definen a la RSU y establecen sus medios de promoción.

- El artículo 124, define a la RSU como la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La RSU es un fundamento en la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria.
- El artículo 125, establece que cada universidad promueve la implementación de la responsabilidad social y reconoce los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia y establecen los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos. El proceso de acreditación universitaria hace suyo el enfoque de responsabilidad social y lo concretiza en los estándares de acreditación, en las dimensiones académicas, de investigación, de participación el desarrollo social y servicios de extensión, ambiental e institucional, respectivamente.

3.3. Contexto general de las universidades privadas

En el año 2010, se realizó el último censo universitario en el Perú. De esa base de datos disponible en el Instituto de Estadística e Informática (INEI), se puede analizar información detallada y obtener algunos indicadores relacionados a la RSU, en sus dimensiones específicas de desarrollo social e investigación. Del análisis realizado, se encuentra que el 61.4% de estudiantes de pregrado cree que su universidad contribuye al

desarrollo local. Solo 36.7% de cada 100 estudiantes de pregrado participan en grupos de investigación o en experiencias de investigación en la universidad (ver Figura 12).

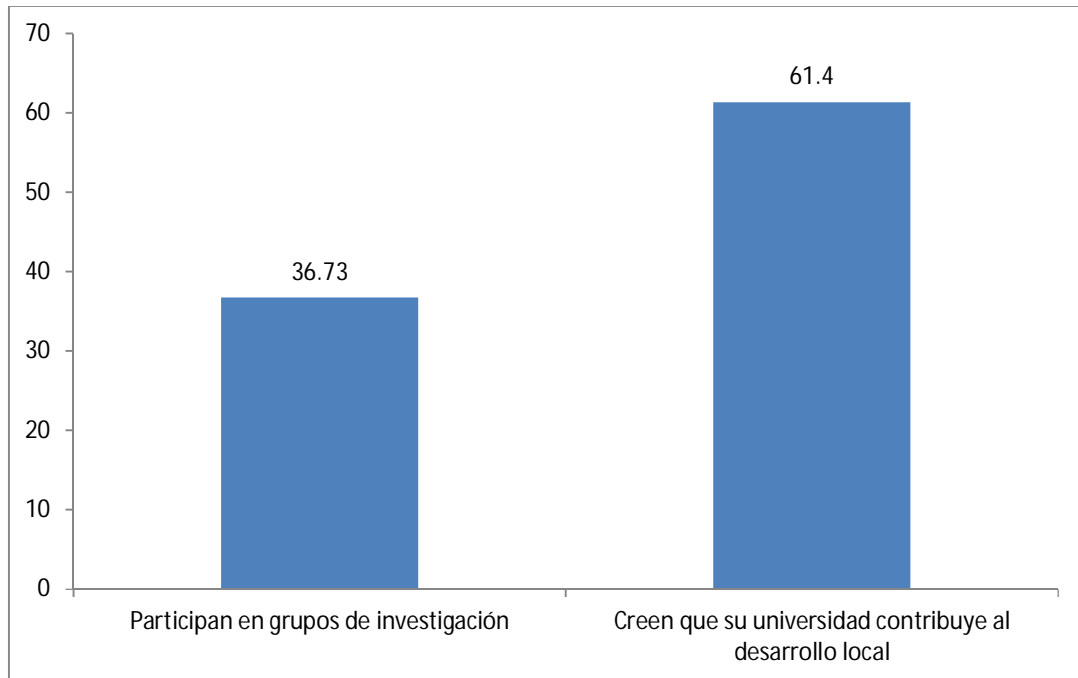


Figura 12. Conducta estudiantil (promedio de porcentajes) hacia la investigación y desarrollo local, en las universidades privadas peruanas (n=65)

Fuente: Censo 2010, ANR. Análisis y Elaboración propia.

Aparte de ello, existen pocos docentes doctores en las universidades privadas. Solo el 4.8% de docentes de universidades privadas han culminado estudios doctorales (eso no significa que hayan obtenido el grado). Además, solo el 12.6% de docentes tienen la condición de ordinarios (estables) frente al 73.4% de docentes ordinarios de las universidades públicas. La mayoría son contratados y con mayor dedicación en otras actividades ajenas a la docencia (57.2%) que sus pares de las universidades públicas (34.1%). La capacitación científica de los docentes universitarios es deficiente: Los docentes de universidades privadas que participan en instituciones científicas y/o culturales es solo del 15.3%; solo el 31.6% está suscrito a publicaciones especializadas y solo el 31.5% han realizado al menos una investigación en los dos últimos años (ver Figura 13).

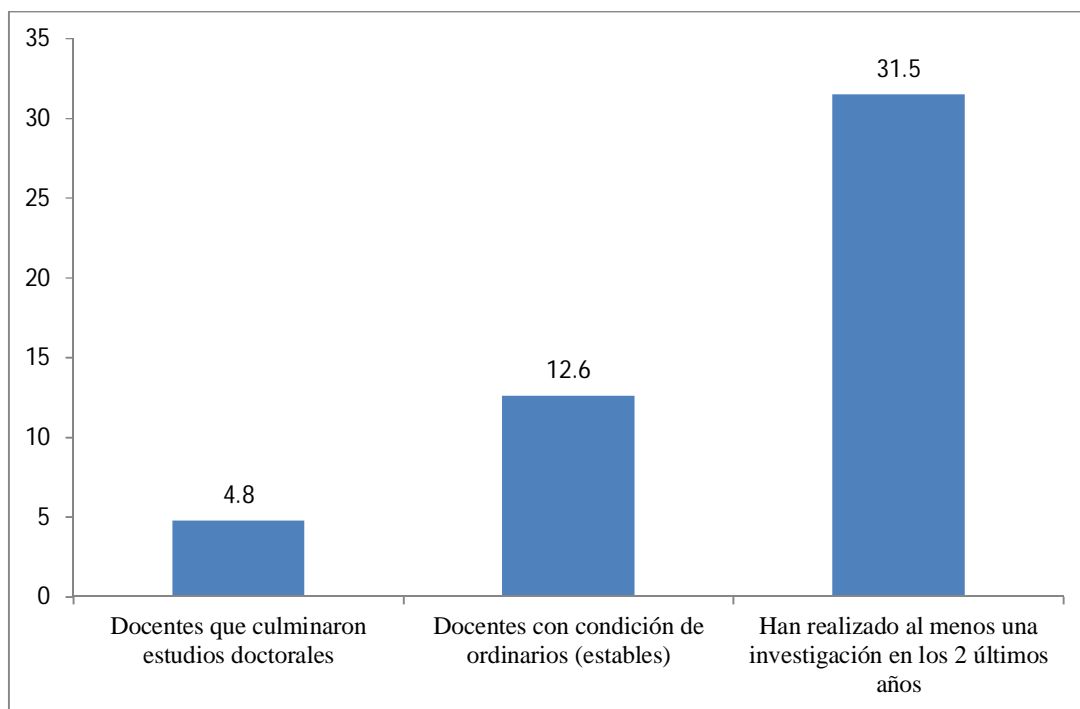


Figura 13. Conducta docente (promedio de porcentajes) hacia la investigación en las universidades privadas peruanas (n=65)

Fuente: Censo 2010, ANR. Análisis y Elaboración propia.

3.4. Iniciativas de RSU en las universidades privadas peruanas

A pesar que 6 de cada 10 universidades peruanas son privadas, muy pocas han desarrollado iniciativas de RSU. En la presente investigación, se analizará con especial detalle el caso de la Universidad de San Martín de Porres, utilizando instrumentos diseñados sobre la base del modelo teórico e indicadores obtenidos en el capítulo anterior. A continuación, se describirá brevemente, las iniciativas de RSU de las universidades privadas con mayor impacto.

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Universidad privada más antigua del Perú, ha implementado la oficina de Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) la cual promueve, identifica y genera las condiciones de responsabilidad social para que estudiantes, docentes y personal administrativo cuenten con el apoyo necesario para integrar formación, investigación y acción en el diseño y ejecución de iniciativas y proyectos socialmente pertinentes. La DARS cuenta con tres áreas de acción: Formación e investigación académica, Desarrollo Social y Desarrollo Organizacional. Esta dirección,

además está cargo del monitoreo de indicadores de RSU o de gestión ambiental como la huella de Ecológica (Dirección Académica de Responsabilidad Social, 2009).

La Pontificia Universidad Católica del Perú, lleva a cabo su Responsabilidad Social Universitaria por medio de proyectos, a través de sus tres áreas de acción. Teniendo en cuenta la complejidad multidisciplinaria de algunos proyectos, en la mayoría de los casos, más de una facultad o centro participa en un proyecto individual. En la actualidad, la PUCP tiene en ejecución 30 proyectos de responsabilidad social, la DARS se encuentra a cargo de 8 proyectos.

Por ejemplo, en el caso del “Programa RSU de Desarrollo Integral de Nuevo Pachacutec”, participan la Dirección Académica de Responsabilidad Social, la Facultad de Administración y Contabilidad, la Facultad de Ciencias e Ingeniería y el Departamento de Ciencias Administrativas. El proyecto consiste en crear oportunidades de trabajo para los alumnos con mejor promedio de la comunidad de Nuevo Pachacutec por medio de alianzas con empresas privadas peruanas como REPSOL (una empresa petrolera), EDELNOR (empresa de distribución eléctrica) y CELIMA (empresa de pisos cerámicos). También, se han obtenido microcréditos para algunos alumnos que decidieron crear sus propias pequeñas empresas.

En otro proyecto de RSU, titulado “Capacitación en Construcción de Viviendas Antisísmicas con adobe reforzado” y llevado a cabo en Pisco, hay dos grupos de actores: Tanto internos como externos. Del lado interno está la Dirección Académica de Responsabilidad Social y la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP. En cuanto al lado externo, se encuentra la Federación Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y la Municipalidad Distrital de Independencia de Pisco. El objetivo principal de este proyecto es de capacitar a personas en la construcción de casas antisísmicas modelo, construidas con adobe reforzado con geomalla. Estas casas modelo luego se pueden replicar en la comunidad y así evitar los destrozos causados por terremotos como el que azotó al Perú y específicamente a Pisco en agosto de 2007. Este proyecto es un claro ejemplo de cómo los alumnos universitarios pueden colaborar con las comunidades más necesitadas aportando los conocimientos que adquieren en la universidad. En este caso, los alumnos de la Facultad de Ingeniería pudieron compartir lo

que aprendieron sobre construcción antisísmicas con los pobladores de una ciudad que ha sido y continúa siendo amenazada por terremotos.

Universidad Peruana Cayetano Heredia. En el año 2011, la Universidad Peruana Cayetano Heredia [UPCH] (2011), presenta oficialmente los lineamientos de políticas establecidos respecto a su Responsabilidad Social Universitaria. Las políticas se formularon sobre la base de cuatro dimensiones propuestas por la universidad adaptadas de las dimensiones sugeridas por Vallaeyts:

- a) Formación profesional y ciudadana: Concentrado en la formación de un profesional-ciudadano responsable con la sociedad y naturaleza, mediante espacios extra y curriculares. Mantiene énfasis en la ética profesional y científico.
- b) Gestión social del conocimiento: Fomento de programas de investigación científica y tecnológica y su impacto nacional e internacional. La UPCH presenta un alto posicionamiento internacional en investigaciones sobre biología y biomédica.
- c) Universidad saludable: Impacto de la universidad en la calidad de vida, seguridad y salud de la comunidad universitaria, además de mecanismos de bioseguridad durante los procesos de investigación. También refiere al impacto del quehacer universitario en el medio ambiente y la ecología, cada integrante de la comunidad universitaria es definido como un protector ambiental.
- d) Participación en el desarrollo social: Desarrollo de la proyección social y extensión universitaria, mediante ejecución de proyectos en conjunto con gobiernos locales y regionales, grupos de voluntariado a zonas rurales dirigidos por alumnos.

Entre los avances que la UPCH ha realizado en el cumplimiento de su Responsabilidad Social Universitaria se mencionan:

- a) Producción e investigación científica sobre la salud sexual y reproductiva, tuberculosis, el bocio, salud infantil, salud oral, entre otros.
- b) Protección de las condiciones de trabajo, calidad de vida y protección del hábitat.
- c) Atención de salud en sectores de población menos favorecida ubicada en la zona este y norte de Lima. Se otorgan servicios de asistencia médica, estomatología, entre otros.
- d) Formación profesional y académica de alta calidad de sus alumnos, participación en procesos de acreditación internacional.

Otros avances de esta universidad se concentran en el “Voluntariado Herediano” (Vigo, 2008), donde se realizaron actividades como:

- Desarrollo de la cultura de protección y cuidado ambiental en la comunidad universitaria: Reciclaje de papel, ahorro de agua, ahorro de petróleo.
- Campañas de recolección y donación de libros a bibliotecas escolares.
- Incorporación de estilos de vida saludables en la comunidad universitaria: Proyecto “Universidad Saludable” (Consortio con universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico).

Además de la implementación de programas de apoyo local y regional como: El programa de escuelas lectoras, el proyecto de aulas libres de caries en las comunidades rurales del Perú, atención especializada en salud en poblaciones de Ancash. Y el desarrollo de proyectos de investigación que favorecen al desarrollo productivo como: Estrategias sostenibles para la recuperación del camarón de río, descubrimiento de genes de tolerancia a las heladas de la papa silvestre y nativa, entre otros.

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. En el año 2006, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (UDALECH), creó el Departamento Académico de Responsabilidad Social (DARES) inmerso en el Departamento de Ética y Valores. Esta institución verifica el cumplimiento de los estándares de calidad de la proyección social y la extensión universitaria, orientando los procesos hacia el cumplimiento de la norma internacional ISO 26000. Asimismo, ejecuta la incorporación curricular de asignaturas relacionadas a la responsabilidad social en todas las carreras universitarias y en todas las modalidades (presencial y distancia). La estrategia de las asignaturas considera temas que influyen hacia un cambio actitudinal (como recomienda la ISO 26000).

Tabla 24. Asignaturas de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional en ULADECH

Ciclo Académico	Temas de cultura organizacional	Asignaturas de Responsabilidad Social
I Ciclo	Visión	Medio Ambiente
		Derechos Humanos y Sociales
II Ciclo	Misión	Prácticas Operativas Justas
III Ciclo		Asuntos de Consumidores
IV Ciclo		Responsabilidad de las Organizaciones
V Ciclo	Política de Calidad	Prácticas Laborales

VI Ciclo	Identidad Católica	Desarrollo de la Sociedad I
VII Ciclo		Desarrollo de la Sociedad II
VIII Ciclo		Desarrollo de la Sociedad III

Fuente: (Domínguez, 2010)

En el año 2012, la UDALECH publicó la investigación titulada “La Responsabilidad Social Universitaria en la educación a distancia”, un compendio de artículos de investigaciones y experiencias de RSU en universidades locales y regionales, editado por Domínguez & Rama (2012).

3.5. Hipótesis

Producto de la revisión del estado del arte y del contexto peruano universitario, es posible plantear tres hipótesis de investigación.

1. **Medición:** *“Se puede evaluar la responsabilidad social universitaria utilizando instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos, que contemplen las cinco dimensiones: Gestión administrativa, Gestión medioambiental, Extensión, Docencia e investigación”.* Esta primera hipótesis se desprende de la delimitación conceptual de la RSU, desarrollada en el Capítulo 2.2.3 - 2.2.6, donde se propone que la RSU puede ser operativizada utilizando solo cinco dimensiones y, dentro de ellas, 17 subdimensiones. La prueba empírica de esta propuesta se realiza en el Capítulo 4.1.3, donde se analiza la fiabilidad por consistencia interna y la validez de constructo, tanto en su aproximación convergente como discriminante.
2. **Congruencia:** *“Los resultados obtenidos usando instrumentos paralelos – cualitativos y cuantitativos- no tienen diferencias significativas, pues son congruentes”.* La RSU es un constructo multidimensional que requiere mediciones cruzadas provenientes de varias fuentes. Por eso, se necesita diseñar instrumentos cualitativos (listas de verificación) como instrumentos cuantitativos (cuestionarios). Al usarse las mismas dimensiones e indicadores, los resultados obtenidos con cada instrumento deberían ser coherentes y llegar a conclusiones semejantes. La prueba empírica de esta hipótesis se realiza en el Capítulo 4.2.3.
3. **Contexto:** *“Cuando no existe una política unificada de RSU, los niveles de las cinco dimensiones variarán según las carreras profesionales y los stakeholder internos”.* De la revisión del contexto peruano de la responsabilidad social

universitaria, es posible asumir que las universidades no tienen una política unificada de RSU. Aunque la reciente Ley Universitaria peruana establece la obligatoriedad de su gestión, a la luz del desarrollo actual, dentro de cada universidad existe una autonomía de facultades con iniciativas muchas veces desconexas entre ellas. Es así que es muy probable que las dimensiones de RSU propuestas varíen dependiendo de algunos factores internos de cada universidad, como la gestión de cada facultad o la percepción de estudiantes, profesores o administrativos. La prueba empírica de esta hipótesis se realiza en el Capítulo 4.2.3.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR RSU EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA PERUANA

En este capítulo se presenta, de forma específica, el caso de la Universidad de San Martín de Porres, una de las universidades privadas más importantes del Perú, con 53 años de antigüedad, ocho facultades y con más de 33 mil estudiantes. En esta universidad, se aplican los instrumentos diseñados utilizando el modelo teórico-metodológico propuesto en el Capítulo II. Se evalúan, también, las propiedades de fiabilidad y validez de los instrumentos, además de probar su eficacia para evaluar la RSU.

4.1. METODOLOGÍA

4.1.1. Diseño

Recientemente se han publicado algunas investigaciones, que han intentado medir o evaluar la responsabilidad social de las universidades. La mayoría de estos estudios (Ej. Sanje & Senol, 2012; Saravia, 2012; Nejati et al, 2011; Asemah et al, 2013; Alzyoud & Bani-Hani, 2015; Larran et al, 2012) han utilizado entrevistas y revisión de documentos y páginas web para obtener información; sin embargo, no reportan qué guías de entrevista o qué indicadores han usado para obtener esa información. Ello hace poco comparable los estudios, pues no tienen variables definidas a nivel operacional. Además, no todos los estudios intentar evaluar la RSU de la institución, otros evalúan solo alguna oficina o departamento.

Los pocos estudios que han utilizado enfoques cuantitativos, también han fallado en indicar cómo han diseñado sus escalas o de qué modelo conceptual han derivado sus ítems. Lenuta et al (2014), por ejemplo, correlacionaron el aprendizaje organizacional con la RSU

en dos universidades rumanas, encuestando a 536 estudiantes y docentes, utilizando una escala de cinco preguntas y seis opciones de respuesta (de acuerdo-desacuerdo). Las preguntas eran subjetivas, se referían a una evaluación genérica, como “*en mi universidad, la gente considera el impacto de sus acciones sobre los otros*”. Solamente calcularon la fiabilidad, reportando un valor Alfa de 0.8.

Un estudio más riguroso es el Baraibar & Luna (2012), quienes analizan la relación entre transparencia de la RSU y la reputación institucional. Utilizando data secundaria del Ranking Web de Universidades del Mundo e información obtenida directamente de las páginas web de 73 universidades españolas, encontraron una relación significativa entre ambas variables. En este estudio, se utilizaron cuatro ejes: organizacionales, educativos, del conocimiento y social; mencionando como base el marco conceptual de Valleys (2009). Por la naturaleza del estudio, tampoco se reportan valores de fiabilidad o validez.

En la presente investigación, se usa una combinación de ambos procedimientos previamente utilizados por la literatura. En primer lugar, se usa una aproximación cualitativa para obtener información detallada sobre las diversas acciones y gestiones de RSU que viene realizando la universidad. Esta información procederá tanto desde informantes clave como del análisis del contenido de documentos de gestión públicamente accesibles (Ej. Memorias institucionales, reportes de gestión, boletines informativos) así como de la revisión de su página web (www.usmp.edu.pe). En segundo lugar, se usa una aproximación cuantitativa para obtener información estadística sobre el nivel de exposición que tienen los principales stakeholders internos (estudiantes, profesores, administrativos) a las diversas actividades de RSU que se vienen realizando en la institución. Esta información es obtenida de la aplicación de una encuesta estructurada a estos grupos de interés. Tanto en la aproximación cualitativa como la cuantitativa, se usan instrumentos equivalentes para que la información pueda ser comparable. Además, se espera obtener, con la data cuantitativa, evidencias de fiabilidad y validez de los instrumentos.

4.1.2. Muestra

Para analizar la situación de la RSU de la Universidad de San Martín de Porres, se trabajó con dos muestras: 1) Autoridades y directivos de la universidad y 2) estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad.

La primera muestra estuvo constituida por autoridades y directivos de la universidad, así como los responsables de las oficinas - directa o indirectamente - relacionadas con las dimensiones de la RSU. Este grupo de stakeholders internos proporciona la información según la lista de chequeo de RSU diseñada para tal fin. Debido a que cada facultad tiene una administración académica descentralizada, se requirió entrevistar también a autoridades de cada facultad, entre directores de institutos de investigación, oficinas de proyección y extensión universitaria, departamento académico, oficinas de relaciones internacionales, entre otros. Para complementar la información obtenida, se revisaron las memorias institucionales de los años 2010 al 2014, la página web de la institución y de cada una de sus oficinas y facultades. Por la naturaleza idiosincrática de la situación y por la disponibilidad y consentimiento de cada autoridad, se trabajó con una muestra intencional, obteniendo la participación de 16 entrevistados. Por razones de autorización, no participaron del estudio facultades de Ciencias Sociales, sin embargo, los datos sobre sus actividades fueron obtenidas revisando las memorias institucionales anuales y la revisión de la página web.

La segunda muestra está constituida por un grupo representativo de estudiantes, docentes y personal administrativo, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado que fue diseñado utilizando los indicadores de RSU. Para el cálculo de esta segunda muestra solo se incluyen 18 escuelas profesionales, quedaron excluidas las escuelas del área mencionada previamente, por no contar con los permisos para la aplicación de los cuestionarios. En la Tabla 25, se presenta la población de estudio y la muestra obtenida, según stakeholder interno.

Tabla 25. Muestra de alumnos matriculados en la Universidad de San Martín de Porres (2014)

<i>Facultad o Escuela</i>	<i>Estudiantes</i>		<i>Profesores</i>		<i>Administrativos</i>	
	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>
Escuela de Administración	9,836	317	303	45	100	18

Escuela de Negocios Internacionales Escuela de Recursos Humanos Escuela de Marketing Escuela de Ciencias Contables y Financieras Escuela de Ciencias Económicas						
Escuela de Ing. De Computación y Sistemas Escuela de Ing. Electrónica Escuela de Ing. Industrial Escuela de Ing. Civil Escuela de Arquitectura Escuela de Industrias Alimentarias Escuela de Aeronáutica	4,101	356	413	100	54	16
Facultad de Medicina Escuela de Obstetricia Escuela de Enfermería Facultad de Odontología	7,211	448	1,646	161	216	39
TOTAL	21,148	1,121	2,362	306	370	73
Nivel de confianza / Error máximo de estimación*	97% / 3%		97% / 6%		95% / 9%	

Nota: No incluye a las escuelas de ciencias sociales * Cálculos usando la fórmula para muestras finitas cuantitativas.

Así se obtuvo un total de 1,500 encuestados, entre estudiantes (1,121), profesores (306) y personal administrativo (73). En general, el 60.7% son mujeres y el 39.3% son hombres. La edad de los entrevistados oscila entre 16 y 72 años de edad. El promedio de edad de los estudiantes es de 19.86 años (D.E.=2.88), de los profesores es de 49.33 (D.E.=9.6) y de los administrativos es de 35 años (D.E.=10.9). En cuanto a la distribución por sexo según facultades, hay más mujeres en las escuelas de ciencias de la salud (78.1%), que en ciencias empresariales (55.3%) o ingenierías (41.1%). En cuanto a la antigüedad de la relación con la universidad, en promedio, los estudiantes tienen 2.05 años (D.E.=1.17), los docentes 5.38 años (D.E.=4.86) y los administrativos tienen 8.03 años (D.E.=8.6). Entre los administrativos encuestados, el 11% eran jefes de oficina.

4.1.3. Instrumentos

Se han utilizado dos instrumentos de investigación: 1) una lista de chequeo de formato estructurado y 2) un cuestionario auto-aplicado de escala Likert. Ambos instrumentos han sido diseñados para evaluar las acciones de Responsabilidad Social Universitaria, considerando las dimensiones e indicadores del concepto. En la Tabla 26, se presenta la lista de indicadores utilizados para el diseño de los instrumentos. En los anexos 3 y 4 se presentan los instrumentos respectivos.

Para el diseño de estos instrumentos, se ha usado el marco teórico conceptual desarrollado en el Capítulo II. Las definiciones, dimensiones e indicadores generales provienen de las Tablas 13 (para sostenibilidad) y las Tablas 15, 16, 18, 19 y Figura 20 (para RSU). Para la lista de chequeo, se ha usado todos los indicadores propuestos (90 ítems), y para el cuestionario se han seleccionado solo los 39 ítems de RSU que representarían contacto directo con los stakeholders, pues hay muchos aspectos de gestión que no son visibles para ellos (ver Tabla 26 y 27).

Tabla 26. Dimensiones, subdimensiones y número de ítems incluidos en la lista de chequeo para evaluar RSU

<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones (ítems)</i>
Gestión organizacional (37)	1. Contratación de personal (4) 2. Equidad remunerativa (2) 3. Principios éticos (5) 4. Ambiente laboral (2) 5. Oportunidad laborales (5) 6. Capacitación del personal (2) 7. Comunicación interna responsable (2) 8. Recursos (1) 9. Servicio de asistencia social (2) 10. Servicio de bienestar a estudiantes (7) 11. Proveedores (2) 12. Adopción institucional de RSU (3)
Sostenibilidad mediomambiental (8)	1. Marketing medio-ambiental responsable (3) 2. Gestión ambiental (5)
Docencia (13)	3. Estructura pedagógica (7) 4. Habilidades en estudiantes (3) 5. Formación docente (3)
Extensión (19)	1. Actividades sociales de la universidad (2) 2. Socios internos (2) 3. Voluntariado y programas sociales (5) 4. Servicios educativos externos (4) 5. Comunidad beneficiada (1) 6. Convenios y relaciones con socios externos (5)
Investigación (13)	1. Producción social del conocimiento (9) 2. Socios en la investigación (2) 3. Difusión de la investigación (2)

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la lista de chequeo, se aplica la escala de evaluación del “semáforo”, artificio gráfico de uso muy común en el campo de la evaluación ambiental y gestión de la calidad, donde a las situaciones menos favorables se les asigna un color rojo o amarillo, y a las más favorables o mejores se les asigna el color verde, suministrando visualmente una percepción oportuna y menos dispensiosa del estado del indicador (Zuñiga, 2009; Torres & Cárdenas, 2013). Así, se logra ilustrar por medio de colores el estado de cada indicador determinando el grado de cumplimiento de cada uno, con el propósito de descubrir, en tiempo de marcha, deficiencias o posibilidades que intervienen directa o indirectamente en el logro de cada objetivo.

Así, se usó un formato ternario de respuesta por cada uno de los indicadores, utilizando la analogía del semáforo. Para diferenciar entre los colores, se usan los criterios de existencia, desarrollo y sistematización institucional:

- Rojo: Estado crítico, no se cumple, se ha avanzado muy poco o nada en este indicador.
- Amarillo: Alerta, hay iniciativas interesantes pero aún desconexas y poco articuladas al sistema organizacional. Se corre el riesgo de que desaparezcan.
- Verde: Adecuado, se cumple con el indicador o se está en proceso de cumplimiento por una vía articulada al sistema.

Para calificar cada indicador, primero se obtuvo información sobre cada uno, a través de entrevistas a profundidad con las autoridades involucradas y mediante la revisión de documentos (memorias institucionales, planes estratégicos) y página web oficial. Cumplimentado cada ítem, luego se califica según los criterios previamente establecidos. Luego se realiza una sumatoria de los colores por cada una de las seis dimensiones. Se divide cada color por el total de ítems de cada dimensión y se obtiene el porcentaje del color.

Tabla 27. Indicadores de la RSU, según dimensiones y subdimensiones, seleccionados para el cuestionario

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (Basado en... con modificaciones)
Extensión	Relación con actores sociales.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene convenios con actores claves del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, Empresas) (C.Vallaey, ítem 2). - Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional (C.Vallaey, ítem 4). - Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave (ETHOS, Com. 29.2).
	Accesibilidad social de la universidad.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Brindar a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales (C.Vallaey, ítem 8). - Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.) (Vallaey).
	Educación para el desarrollo.	En la Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Se estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país (C.Vallaey, ítem 14). - Se promueve el voluntariado estudiantil y/o docente (C.Vallaey, ítems 18 y 19). - Se promueve la preocupación y sensibilidad medioambiental y social (C.Vallaey, ítem 21, 22).
Investigación	Producción y pertinencia social del conocimiento.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social (C.Vallaey, ítem 23, 36, 51). - Establece alianzas y sinergias con otros actores (Gobierno, Empresas, OSCs) para elaborar líneas de investigación adecuados a los requerimientos sociales (C.Vallaey, ítem 38, ETHOS, LS 36.3).

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (Basado en... con modificaciones)
	Interdisciplinariedad.	En la universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria (C.Vallaey, ítem 29). - Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad (UCP, ítem 63).
	Democratización del conocimiento.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía (C.Vallaey, ítem 42). - Organiza regularmente eventos académicos accesibles a la comunidad (C.Vallaey, ítem 46).
	Vinculación entre investigación y formación.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos y programas de investigación incorporan a los alumnos (C.Vallaey, ítem 50). - Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean (C.Vallaey, ítem 54). - Se exige que los docentes realicen investigación con impacto social.
	Vigilancia ética de la ciencia.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación.
Docencia	Promoción de la iniciativa y la crítica.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas (UCP, ítem 10). - Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos. (UCP, ítem 12). - Promueve en la libertad de pensamiento y crítica (UCP, ítem 48).
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo (C.Vallaey, IC).
	Educación ambiental.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla acciones de educación ambiental para sus empleados administrativos y/o docentes (nivel 1. ETHOS, N° 18). - Se incluye la temática en las mallas curriculares de las disciplinas afines (nivel 2. ETHOS, N° 18). - Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar (Vallaey).
Gestión Organizacional	Equidad remunerativa.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción (ETHOS, GC, 3.3). - Los procedimientos para la remuneración de docentes son transparentes y respetuosos de los derechos laborales (GRI. Indicador EC7). - Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción de su personal.(UCP, ítem 51)
	Principios éticos.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima) (ETHOS, CE. 1.3). - Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética (ETHOS, ACO. 2.5). - Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización (ETHOS, CDP. 14.3).
	Comunicación interna responsable.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados (ETHOS, P. I. 8.2; ETHOS GP, 8.3).
	Capacitación del personal.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene actividades de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente) (nivel 2, indicador N° 12, ETHOS).
Sostenibilidad ambiental	Marketing medioambiental responsable.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Utiliza sus campañas de marketing para promover ciertos temas de responsabilidad social/ambiental de utilidad (nivel 2, indicador N° 23, ETHOS). - Desarrolla asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social/ambiental, promoviendo campañas sobre temas específicos (nivel 4, indicador N° 23, ETHOS).
	Gestión medio ambiental.	La Universidad... <ul style="list-style-type: none"> - Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas (UCP, ítem 32). - Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (Basado en... con modificaciones)
		(nivel 2. ETHOS; CCA, 17.1). - Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica (nivel 3. ETHOS). - Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental (nivel 3. ETHOS).

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del cuestionario estructurado, se obtuvieron 39 ítems presentados como afirmaciones de lo que la universidad realiza en cuanto a RSU. Se pregunta al encuestado su nivel de exposición ante tal actividad en un rango escalado tipo Likert de 4 puntos, que va desde: nunca/no sé (1), pocas veces (2), muchas veces (3) y siempre (4). A diferencia de los estudios anteriores, que utilizaban rangos basados en acuerdo/desacuerdo, aquí se quería determinar el nivel de exposición, es decir la cotidianeidad de las diversas acciones de RSU o qué tan presente está en la vida estudiantil, docente o laboral del personal (ver Anexo 4). Como son tres grupos distintos (profesores, estudiantes, administrativos), se diseñaron tres escalas paralelas con ítems equivalentes que se adecúan a las características de cada grupo (ver Anexo 5). Para el sistema de calificaciones, cada subescala se formaba mediante el promedio de sus indicadores.

4.1.3.1. Fiabilidad

Para analizar la fiabilidad del cuestionario, se utiliza el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es un estadístico para estimar la consistencia interna de cada dimensión del instrumento, es decir el nivel de correlación entre los distintos ítems o indicadores. La consistencia interna mide hasta qué punto las respuestas de los ítems son lo suficientemente coherentes (relacionadas entre sí) como para concluir que miden lo mismo, y, por lo tanto, son sumables en una puntuación total única que representa una dimensión. Coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.7 son aceptables, y a 0.8 son buenos indicadores de fiabilidad. Adicionalmente, para analizar la contribución individual de cada indicador, se calcula también la correlación ítem-total corregida de atenuación y el valor Alfa de Cronbach cuando se elimina el ítem.

En la Tabla 28 se presenta el análisis de fiabilidad por consistencia interna por cada una de las 5 dimensiones de RSU medidas en los cuestionarios, así como la correlación ítem-total con corrección de atenuación (error de medida) y el valor Alfa de Cronbach si el ítem es suprimido. Los resultados se disgregan por estudiantes, profesores y colaboradores.

En general, la fiabilidad por consistencia interna para toda la escala de 39 ítems es de Alfa=0.954, con un promedio de correlaciones entre ítems de 0.35. El valor Alfa de Cronbach es alto (Alfa>0.8) para todas las dimensiones. El análisis individual de los ítems, en cada caso, evidencia que las escalas son fiable en su aplicación tanto para estudiantes, profesores como para colaboradores.

Tabla 28. Fiabilidad por consistencia interna de las escalas de RSU, según destinatario

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Correlación ítem-total corregida			α de Cronbach si el elemento es suprimido			α de Cronbach
			Estudiantes (E)	Profesores (P)	Colaboradores (C)	Estudiantes	Profesores	Colaboradores	
Extensión	Relación con actores sociales	Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).	0.547	0.532	0.487	0.838	0.832	0.837	E = 0.851 P = 0.844 C = 0.842
		Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.	0.609	0.658	0.628	0.831	0.816	0.817	
		Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.	0.644	0.650	0.642	0.827	0.817	0.814	
	Accesibilidad social de la universidad	Brinda a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	0.647	0.581	0.581	0.826	0.826	0.823	
		Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)	0.570	0.529	0.658	0.835	0.832	0.812	
	Educación para el desarrollo	Estudia propuestas para resolver los problemas sociales del país.	0.570	0.644	0.639	0.835	0.818	0.816	
		Promueve el voluntariado estudiantil.	0.617	0.559	0.462	0.829	0.829	0.837	
		Promueve la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.	0.520	0.479	0.519	0.841	0.838	0.830	
	Investigación	Producción y pertinencia social del conocimiento	Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.	0.686	0.516	0.730	0.893	0.845	
Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.			0.612	0.513	0.601	0.898	0.846	0.908	
Interdisciplinaria		Investiga de manera interdisciplinaria los problemas complejos.	0.666	0.531	0.677	0.894	0.844	0.904	
		Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.	0.695	0.550	0.721	0.893	0.842	0.901	
Democratización del conocimiento		Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.	0.690	0.675	0.712	0.893	0.832	0.902	
		Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.	0.622	0.569	0.551	0.897	0.841	0.912	

	Vinculación entre investigación y formación	Incorpora a los alumnos en los proyectos de investigación.	0.701	0.563	0.701	0.892	0.841	0.902			
		Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.	0.655	0.580	0.731	0.895	0.840	0.901			
		Exige que los alumnos realicen investigación con impacto social.	0.669	0.608	0.770	0.894	0.837	0.898			
	Vigilancia ética de la ciencia	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación, tesis o monografías.	0.609	0.499	0.628	0.899	0.847	0.908			
Docencia	Promoción de la iniciativa y la crítica	Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.	0.658	0.435	0.670	0.846	0.835	0.845	E=0.867 P=0.834 C=0.868		
		Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.	0.632	0.605	0.769	0.850	0.809	0.832			
		Promueve la libertad de pensamiento y crítica en sus estudiantes.	0.637	0.618	0.591	0.849	0.806	0.856			
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad	Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.	0.633	0.595	0.626	0.850	0.810	0.851			
		Educación ambiental	Desarrolla acciones de educación ambiental para toda la facultad.	0.678	0.631	0.671	0.843	0.804		0.845	
			Incluye la discusión de temas de responsabilidad social en los cursos de formación.	0.672	0.585	0.664	0.844	0.812		0.846	
	Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.		0.577	0.623	0.515	0.857	0.806	0.867			
	Gestión Organizacional	Equidad remunerativa	Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.	0.580	0.492	0.623	0.860	0.818		0.857	E=0.871 P=0.830 C=0.872
			Tiene procedimientos transparentes y respetuosos de los derechos estudiantiles.	0.647	0.494	0.649	0.853	0.818		0.854	
Considera aspectos técnicos y no de amistad en la asignación de becas o beneficios.			0.578	0.494	0.593	0.861	0.818	0.860			
Principios éticos		Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, plagios).	0.570	0.617	0.615	0.863	0.801	0.858			
		Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.	0.688	0.588	0.752	0.849	0.806	0.842			
		Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.	0.712	0.656	0.766	0.846	0.796	0.841			
Comunicación interna responsable		Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas de los alumnos.	0.648	0.602	0.561	0.853	0.804	0.863			
		Capacitación del personal	Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente).	0.606	0.492	0.473	0.858	0.818	0.872		
Sostenibilidad Ambiental		Marketing Responsable	Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental.	0.627	0.424	0.485	0.864	0.752	0.814	E=0.876 P=0.864 C=0.822	
			Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas sobre responsabilidad social y ambiental.	0.656	0.540	0.560	0.859	0.720	0.799		
	Gestión medio ambiental	Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	0.685	0.500	0.635	0.854	0.731	0.784			

	Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.	0.722	0.630	0.669	0.848	0.697	0.775
	Incluye las acciones de gestión ambiental en la planificación estratégica de la Facultad.	0.737	0.473	0.644	0.845	0.738	0.782
	Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.	0.658	0.480	0.545	0.859	0.737	0.805

Fuente: Elaboración propia

La dimensión “Extensión” tiene niveles de consistencia interna altos, con valores Alfa de Cronbach entre 0.842 para los colaboradores y 0.851 para los estudiantes. La dimensión “Investigación” tiene niveles de consistencia interna altos, con valores Alfa de Cronbach entre 0.855 para los profesores y 0.913 para los colaboradores. La dimensión “Docencia” tiene niveles de consistencia interna también altos, con valores Alfa de Cronbach entre 0.834 para los profesores y 0.868 para los colaboradores. La dimensión “Gestión Organizacional” tiene niveles de consistencia interna altos, con valores Alfa de Cronbach entre 0.830 para los profesores y 0.872 para los colaboradores. Finalmente, la dimensión “Gestión Ambiental” tiene niveles de consistencia interna altos, con valores Alfa de Cronbach entre 0.822 para los colaboradores y 0.876 para los estudiantes.

4.1.3.2. Validez

Debido a que este es el primer instrumento diseñado para evaluar la RSU en el ámbito de las universidades peruanas, se usará el Análisis Factorial Exploratorio para identificar su estructura factorial, y analizar los factores latentes detrás de cada ítem. Sin embargo, este no es un instrumento ciego teóricamente. Se ha diseñado 39 ítems que son indicadores de 5 dimensiones de RSU: Extensión, Investigación, Docencia, Gestión Organizacional y Gestión Ambiental (sostenibilidad ambiental); y de 17 sub-dimensiones. Se espera que los ítems y subdimensiones que representan teóricamente cada dimensión, se distribuyan empíricamente de la misma forma.

4.1.3.2.1. Análisis factorial a partir de los ítems

Utilizando el procedimiento de extracción de Componentes principales, el criterio de Autovalores mayores a la unidad, y una rotación Promax (porque se asume que los factores están relacionados), se encuentra una solución de seis componentes que explica el 59.5% de la varianza explicada. El componente 1 agrupa a los ítems de la dimensión

Investigación (I), explicando el 36.86% de la varianza. El componente 2 agrupa a los ítems de la dimensión Gestión Ambiental (GA), explicando el 8.21% de la varianza. El componente 3 y 6 agrupan a los ítems de la dimensión Extensión (E) explicando el 8.08% de la varianza. El componente 4 agrupa a los ítems de la dimensión Gestión Organizativa (GO) explicando el 3.45% de la varianza. Finalmente, el componente 5 agrupa a los ítems de la dimensión Docencia (D) explicando el 2.9% de la varianza.

Tabla 29. Matriz de estructura de los ítems de la escala de RSU

Indicadores	Componentes					
	1(I)	2(GA)	3(E)	4(GO)	5(D)	6(E)
Incorpora a los alumnos en los proyectos de investigación (I).	.791		.542	.406		
Exige que los alumnos realicen investigación con impacto social (I).	.780		.555		.437	
Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación, tesis o monografías. (I).	.770		.424	.437	.431	
Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean(I).	.746		.520		.426	
Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad (I).	.702	.419	.636			.507
Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad (I).	.691		.530			.449
Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas (D)*	.666			.521	.584	
Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales (GA).		.815				
Incluye las acciones de gestión ambiental en la planificación estratégica de la facultad (GA).	.400	.790	.403	.416	.500	
Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materia primas (GA).		.782		.447		
Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental (GA).		.749				
Desarrolla asociaciones estratégicas para promover campañas sobre responsabilidad social y ambiental (GA).	.449	.740		.549		
Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental (GA).	.475	.672	.407	.620		
Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social (I)*	.593	.465	.812	.438		.531
Promueve el voluntariado estudiantil (E).	.516		.800			
Promueve la preocupación y sensibilidad medioambiental y social (E).	.514		.778			
Estudia propuestas para resolver los problemas sociales del país (E).	.416	.414	.740			.539
Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad (I)*	.642	.457	.706			.526
Investiga de manera interdisciplinaria los problemas complejos (I)*	.618	.458	.692	.447		.552
Establece alianzas y sinergias con otros actores para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales (I)*	.501	.434	.681			.653
Brinda a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales (E).	.502		.665			.647
Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (E).			.662			.624
Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética (GO).		.450		.807	.406	
Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización (GO).	.500	.518		.790	.522	
Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas de los alumnos (GO).	.448	.550		.763	.431	
Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (GO).				.723	.447	
Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (GO).	.480	.641		.668	.449	
Considera aspectos técnicos y no de amistad en la asignación de becas o beneficios (GO).				.643	.547	
Incluye la discusión de temas de responsabilidad social en los cursos de formación (D).	.493	.443	.407	.479	.768	
Desarrolla acciones de educación ambiental para toda la facultad (D).	.494	.517		.434	.756	
Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar,		.446		.470	.747	

Reducir, Respetar (D).					
Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo (D).	.516			.424	.723
Tiene procedimientos transparentes y respetuosos de los derechos estudiantiles (GO)*		.420		.621	.657
Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción (GO).		.507		.573	.648
Promueve la libertad de pensamiento y crítica en sus estudiantes (D).	.566			.536	.639
Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos (D).	.565		.452	.517	.608
Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional (E).			.485		.838
Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave (E).			.565		.824
Convenios con actores clave del desarrollo social (E).			.403		.808

* ítems que no coinciden con la dimensión. Nota: Se suprimen pesos factoriales menores que 0.5. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser. Determinante de la matriz de correlaciones = 6.32E-010; Medida de adecuación muestral de Kayser-Meyer Olkin = 0.962; Prueba de esfericidad de Bartlett: $X^2=21390.9$, $p<0.001$

Fuente: Encuesta a 1,500 estudiantes, docentes y administrativos. Elaboración propia.

En la Tabla 29, se observa que el 82% de los ítems de la escala ha coincidido en su correspondencia con cada dimensión planteada en la teoría. Solo 18% discrepa, pero la discrepancia está explicada por la misma teoría (dimensiones correlacionadas) y no es producto del azar. Por ejemplo, los ítems que saturan en el componente Extensión (Componente 3): “*Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social*”, “*Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad*”, “*Investiga de manera interdisciplinaria los problemas complejos*”, “*Establece alianzas y sinergias con otros actores para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales*”, son ítems del componente de Investigación (Componente 1), pero que tienen una estrecha vinculación con Extensión. Además, los pesos factoriales son compartidos, es decir, estos ítems saturan alto en ambos componentes.

En la Tabla 30, se presenta la matriz de correlaciones entre los seis componentes. Se observa, efectivamente, que todos los factores están correlacionados, tal como establece la teoría. Sin embargo, la magnitud de las correlaciones es diferente. Se observa que los componentes Investigación y Extensión están correlacionados (0.65), así como los componentes 3 y 6 que se referían a la misma dimensión de Extensión (0.621).

Tabla 30. Matriz de correlaciones de los componentes

Componentes	1 (Investigac)	2 (G.Ambiental)	3 (Extensión)	4 (G.Organizat)	5 (Docencia)
2 (G.Ambiental)		.468			
3 (Extensión)		.650	.494		
4 (G.Organizativa)		.531	.549	.445	

5 (Docencia)	.527	.463	.425	.584	
6 (Extensión)	.437	.426	.621	.280	.253

Fuente: Encuesta a 1500 estudiantes, docentes y administrativos. Elaboración propia.

4.1.3.2.2. Análisis factorial a partir de las subdimensiones

Las cinco dimensiones de RSU cuentan con 17 subdimensiones. Se realiza el mismo análisis precedente para analizar la estructura factorial ahora desde las subdimensiones. Utilizando el procedimiento de extracción de Componentes principales, el criterio de Autovalores mayores a la unidad, y una rotación Promax (porque se asume que los factores están relacionados), se encuentra una solución de tres componentes que explica el 63.77% de la varianza explicada. El componente 1 agrupa a las subdimensiones de la dimensión Investigación (I) y Extensión (E), explicando el 46.26% de la varianza. El componente 2 agrupa a las subdimensiones de la dimensión Gestión Ambiental (GA) y Gestión Organizativa (GO), explicando el 10.8% de la varianza. El componente 3 agrupa a las subdimensiones de la dimensión Docencia (D) e Investigación (I) explicando el 6.7% de la varianza.

Se observa que, en correspondencia con la solución anterior, los ítems discriminan claramente entre las funciones básicas de gestión (componente 2), docencia (componente 3) e investigación-extensión (componente 1). Y, justamente, reproduce el accionar común de las universidades peruanas grandes, donde la Extensión universitaria trabaja en conjunto con la Investigación, para aprovecharse mutuamente.

Tabla 31. Matriz estructura de las subdimensiones de la escala de RSU

	Componentes		
	1	2	3
Producción y pertinencia social del conocimiento (I).	.833		
Interdisciplinariedad (I).	.827		.515
Accesibilidad social (E).	.805		
Educación para el desarrollo (E).	.779		.532
Relación con actores sociales (E).	.773		
Democratización del conocimiento (I).	.757		.572
Marketing responsable (GA).		.796	
Capacitación del personal (GO).		.788	
Comunicación interna responsable (GO).		.769	
Principios éticos (GO).		.766	.608
Gestión medio ambiental (GA).		.762	
Equidad remunerativa (GO).		.738	.640
Promoción de la iniciativa y la crítica (D).		.573	.803
Vigilancia ética de la ciencia (I).	.500		.765
Educación ambiental (D).		.690	.746
Estructura pedagógica con contenidos de RS (D).			.743
Vinculación entre investigación y formación (I).	.713		.740

Se suprimen pesos factoriales menores que 0.5. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser. Determinante de la matriz de correlaciones = 8.19E-005; Medida de adecuación muestral de Kayser-Meyer Olkin = 0.938; Prueba de esfericidad de Bartlett: $X^2=13169.13$, $gl=136$, $p<0.001$
Fuente: Encuesta a 1,500 estudiantes, docentes y administrativos. Elaboración propia.

Tal como ocurrió con la solución anterior, se encuentra que los componentes están correlacionados. El componente 2 (Gestión) se correlaciona significativamente con Investigación/Extensión ($r=.49$) y con Docencia ($r=.58$). Investigación/Extensión se correlaciona con Docencia ($r=.546$).

4.1.3.2.3. Análisis confirmatorio de componentes principales

Debido a que los componentes están correlacionados, puede que se existan problemas de multicolinealidad y cargas cruzadas que pueden comprometer la validez discriminante y la validez convergente de las dimensiones. La validez discriminante y la validez convergente son subgrupos de validez de constructo. La diferencia básica entre la validez convergente y discriminante es que la primera prueba si los ítems que deben estar relacionados, realmente lo están. La validez discriminante prueba si los constructos que se cree que no están relacionados, de hecho no lo están (Nunally & Bernstein, 1995). Por eso, para analizar estas dos propiedades se controlará el error de medida mediante las ecuaciones estructurales usando Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

A decir de Céspedes & Roldán (2004), esta técnica se apoya en la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y en el análisis de componentes principales (ACP), con métodos robustos incluso con datos que no cumplen con los requisitos de distribución normal multivariante o tamaño reducido de muestra: “...*PLS se adapta mejor para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (análisis exploratorio), aunque también puede ser usada para la confirmación de la teoría (análisis confirmatorio)*”. Los autores recomiendan usar el PLS principalmente en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico poco desarrollado o en proceso de construcción.

Con la técnica de ecuaciones estructurales PLS, se evalúa el modelo de medida, el cual implica el análisis de fiabilidad de cada dimensión, el análisis de la varianza extraída media (AVE) y la validez discriminante. En un modelo PLS, la fiabilidad individual de las subdimensiones puede ser valorada mediante las cargas entre cada indicador y su

dimensión, aceptando como fiable aquellas cargas superiores a 0.7. Otra medida usada para evaluar el ajuste del modelo es la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que una dimensión obtiene de sus indicadores con relación a la varianza del error. Un buen ajuste exige valores superiores al 50% (0.5). Con el PLS, también se puede obtener el **Análisis de Fiabilidad Compuesta** (desarrollada por Werts, Linn & Jorsekog en 1974), que es una medida más precisa de consistencia interna, aplicada en indicadores reflectivos y que no asume la equivalencia entre las medidas. Los expertos recomiendan un mínimo de 0.7 como nivel aceptable de Fiabilidad Compuesta (Cépeda & Roldán, 2004).

Así, se ha utilizado el Software SmartPLS-3 para analizar la validez de las medidas (las cinco dimensiones de RSU con sus respectivas subdimensiones), desde una vía confirmatoria. Previo al análisis, se ha eliminado 93 casos por tener datos omitidos en alguna de las subdimensiones y se ha promediado cada subdimensión para que puedan ser comparables.

Utilizando el método *Path Weighting Scheme* para estimar los pesos de PLS, se obtiene una solución de con buen ajuste de los resultados (SRMR=0.055). Tal como se observa en la Tabla 32, las subdimensiones de la RSU corresponden con cada una de las dimensiones, con cargas factoriales superiores al límite recomendado de 0.707, pues casi todos están cercanos a 0.8, salvo la subdimensión “Vigilancia ética de la investigación” que tiene una carga factorial de 0.693, pero que –por ahora- puede ser obviado por ser el primer estudio con este instrumento, y no se busca forzar el modelo, sin antes probarlo en nuevas muestras. Además, la carga factorial está al límite del punto de corte (0.707). En general, estos primeros resultados confirman los resultados obtenidos en la validez del instrumento utilizando el Análisis Factorial Exploratorio.

Tabla 32. Cargas factoriales de las subdimensiones de RSU, utilizando el método PLS

	Docencia	Extensión	Gest-Admin	Gest-Amb	Investigación
Educación ambiental	0.883		0.652	0.563	0.548
Estructura pedagógica con RSU	0.790				
Promoción de la iniciativa y la crítica	0.846		0.602		0.547
Accesibilidad social		0.872			0.630

Relación con actores sociales		0.818		0.574
Educación para el desarrollo		0.835		0.684
Capacitación del personal	0.508		0.777	0.614
Comunicación interna responsable			0.795	0.523
Principios éticos	0.589		0.850	0.544
Equidad remunerativa	0.642		0.810	0.569
Gestión medioambiental			0.594	0.891
Marketing responsable	0.529		0.654	0.902
Democratización del conocimiento		0.596		0.819
Interdisciplinaridad		0.674		0.841
Pertinencia social del conocimiento		0.710		0.807
Vigilancia ética de la ciencia	0.509			0.693
Vinculación entre investigación y formación	0.556	0.583		0.846

Weighting scheme: Path; SRMR=0.055. Se suprimen pesos factoriales menores que 0.5. Fuente: Encuesta a 1407 estudiantes, docentes y administrativos. Elaboración propia.

En la Tabla 32, se observan que las cargas factoriales de cada subdimensión satura coherentemente con cada dimensión de RSU. Sin embargo, se observa también pesos factoriales que saturan en más de una dimensión. Esto puede estar afectando la validez discriminante.

Para analizar la validez discriminante de las dimensiones, se utiliza el criterio de Fornell-Larcker, donde el promedio de varianza extraída (AVE) ha de ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de dimensiones. Esta condición plantea que si un constructo está más correlacionado con otro constructo que con sus propios indicadores, existe la posibilidad de que los constructos no sean conceptualmente diferentes (Chin, 2010). En la Tabla 33 se observa que se cumple con el criterio de Fornell-Larcker, pues en todas las dimensiones el promedio de la varianza extraída es mayor para cada constructo (diagonales entre paréntesis) que para su relación con los demás.

Tabla 33. Matriz de validez discriminante y convergente usando PLS de las dimensiones de RSU

	<i>Docencia</i>	<i>Extensión</i>	<i>Gest-Admin</i>	<i>Gest-Amb</i>	<i>Investigación</i>
Docencia	(0.840)				
Extensión	0.470	(0.842)			
Gestión administrativa (Gest-Admin)	0.689	0.460	(0.809)		
Gestión medioambiental (Gest-Amb)	0.552	0.448	0.697	(0.897)	

Investigación	0.604	0.751	0.558	0.533	(0.803)
Varianza Explicada Promedio (AVE)	0.706	0.709	0.654	0.805	0.645
Fiabilidad Compuesta	0.878	0.880	0.883	0.892	0.900

Validez discriminante: Criterio Fornell-Larcker. Encuesta a 1407 estudiantes, docentes y administrativos. Elaboración propia.

En cuanto a la **validez convergente**, la penúltima fila de la Tabla 33 muestra que la Varianza explicada promedio (AVE) es superior al 64% en todas las dimensiones, muy por encima del mínimo esperado (50%), demostrando validez convergente para cada una de las dimensiones de RSU.

Finalmente, los valores de **fiabilidad compuesta** presentes en la última fila de la Tabla 33, confirman los análisis obtenidos previamente con el Alfa de Cronbach, pues las cinco dimensiones de RSU tienen una consistencia interna superiores a 0.87, todos superiores al mínimo esperado de 0.7, demostrando que son fiables.

4.1.4. Contraste de hipótesis 1

Con los resultados obtenidos en el Capítulo 4.1.3.1 y 4.1.3.2, se ha verificado la hipótesis 1 planteada en el Capítulo 3.5: “*Se puede evaluar la responsabilidad social universitaria utilizando instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos, que contemplen las cinco dimensiones: Gestión administrativa, Gestión medioambiental, Extensión, Docencia e investigación*”. En efecto, se ha encontrado que la propuesta de cinco dimensiones de RSU, considerando las 17 subdimensiones que la componen, es válida y fiable. Altos niveles de consistencia interna (Alfa y Fiabilidad Compuesta superiores a 0.8 por dimensión), evidencian que las dimensiones propuestas son fiables. Una estructura factorial acorde a la teoría (SRMR=0.055), donde las cargas factoriales de cada subdimensión es superiores a 0.8 y la Varianza explicada promedio (AVE) es superior al 64% en todas las dimensiones, demuestran validez convergente y discriminante.

4.2. RESULTADOS

La Universidad de San Martín de Porres (USMP) es una institución privada peruana sin fines de lucro, con autonomía de gobierno académica, administrativa, económica y normativa. Fue creada el 17 de mayo de 1962, mediante el Decreto Supremo N° 26, ratificada con la Ley N° 23733. Luego fue reconocida por el Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP), mediante Resolución N° 179-70 del 23 de abril de 1970. Desde el 18 de agosto del año 2005 la USMP ha adoptado la personería jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro, según Resolución N° 131-2005-CONAFU, al amparo del Decreto Legislativo N° 882; por lo tanto se rige según lo disponen su Estatuto Social y su Reglamento General.

Actualmente la USMP es una de las cinco universidades más importantes del país (QS University Ranking: Latin America, 2015), y una de las universidades privadas con la mayor cantidad de estudiantes. Al año, el número promedio de graduados y titulados en la USMP asciende a 3,400 bachilleres, 2,300 titulados, 100 graduados de maestría y 40 doctores (Memorias institucionales, 2012, 2013 y 2014).

La USMP tiene ocho facultades, conteniendo 22 escuelas profesionales, con más de 33 mil estudiantes matriculados: La Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos (Administración, Marketing, Negocios Internacionales, Recursos Humanos), la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras (Contabilidad, Economía), la Facultad de Derecho y Ciencia Política (Derecho, Ciencia Política), la Facultad de Ingeniería y Arquitectura (Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Aeronáutica), la Facultad de Odontología (Odontología), la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología (Ciencias de la Comunicación, Psicología, Turismo y Hotelería), la Facultad de Obstetricia y Enfermería (Enfermería, Obstetricia).

Actualmente, la universidad cuenta con dos ciudades universitarias: en Lima y Chiclayo (norte del Perú). En la ciudad universitaria de Lima se encuentra la mayoría de las edificaciones designadas para la enseñanza, se ubica en el distrito de Santa Anita, en este local se encuentran la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos y la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Además de la ciudad

universitaria, la USMP cuenta con otros siete locales en Lima. En el distrito de La Molina se ubican los locales de la Facultad de Medicina Humana, de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, y de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, en el distrito de Surquillo se encuentra ubicada la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología y en el distrito de Jesús María se ubica la Facultad de Obstetricia y Enfermería.

Constituida por profesores, estudiantes y graduados, la Universidad de San Martín de Porres “... *tiene siempre presente su compromiso con el desarrollo de la sociedad en particular y del país en general. Sus objetivos fundamentales están orientados a generar e impartir conocimientos, fomentar la investigación en las áreas de las ciencias humanas, sociales y la tecnología, así como incentivar a su comunidad universitaria a las tareas de extensión y proyección social. De esta manera, la Universidad se preocupa por promover en sus alumnos los valores de una cultura nacional de solidaridad social y conciencia ecológica sobre la base de los principios de veracidad, pluralismo y libertad de pensamiento, con un rechazo total a cualquier forma de discriminación, de tal modo que se constituyan en pilares de un futuro mejor para el país...*” (Memoría Universitaria, 2014). En cada una de sus memorias anuales, la USMP enfatiza sus acciones de RSU, desglosado por cada facultad.

4.2.1. Estudio cualitativo

En el Anexo 6, se presenta una síntesis de la lista de chequeo cumplimentada con la información obtenida mediante entrevistas, revisión de documentos y páginas web de la Universidad de San Martín de Porres, en cada una de las dimensiones de RSU: Gestión organizacional, Gestión ambiental, Extensión, Docencia e investigación.

En la Figura 14, se presenta el porcentaje de indicadores globales de RSU (n=90 ítems) según su nivel de cumplimiento para la universidad evaluada. Se observa que, en general, la Universidad de San Martín de Porres es una institución que ha avanzado bastante en sus actividades de responsabilidad social universitaria, pues solo el 20% de sus indicadores están en “rojo”, es decir, incumplidos o deficientes. La mayoría (44.4%) cumple con los estándares previstos y hay 35.6% de ítems que representa iniciativas positivas de RSU, pero que aún necesitan articularse institucionalmente.

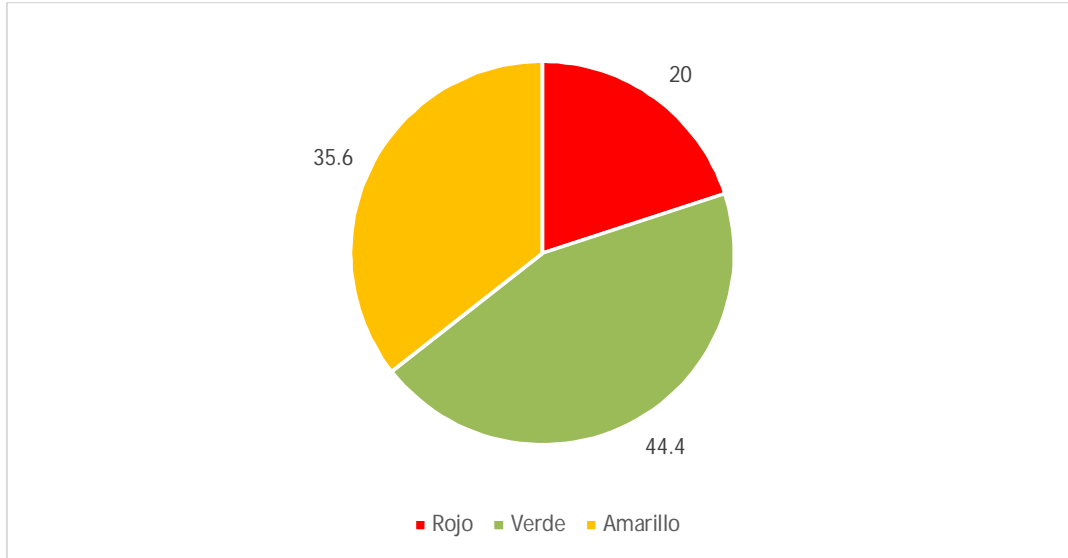


Figura 14. Porcentaje de indicadores de RSU según su nivel de cumplimiento

Nota: Utilizando la analogía del semáforo: **Rojo** (no se cumple el ítem), **Amarillo** (hay iniciativas interesantes pero aún desconexas y poco articuladas al sistema organizacional) y **Verde** (se cumple con el ítem o se está en proceso por una vía articulada al sistema).

En la Figura 15, se presenta el porcentaje de indicadores de las dimensiones de RSU según su nivel de cumplimiento. Se observa que las dimensiones de Gestión Organizacional y Docencia son las que más indicadores de cumplimiento de RSU han conseguido (entre 46.2% y 59.5% de los ítems), a diferencia de las otras dimensiones. Por el contrario, las dimensiones de Gestión Ambiental, Extensión e Investigación son las que más vacíos tienen en los indicadores de RSU (cifras en rojo).

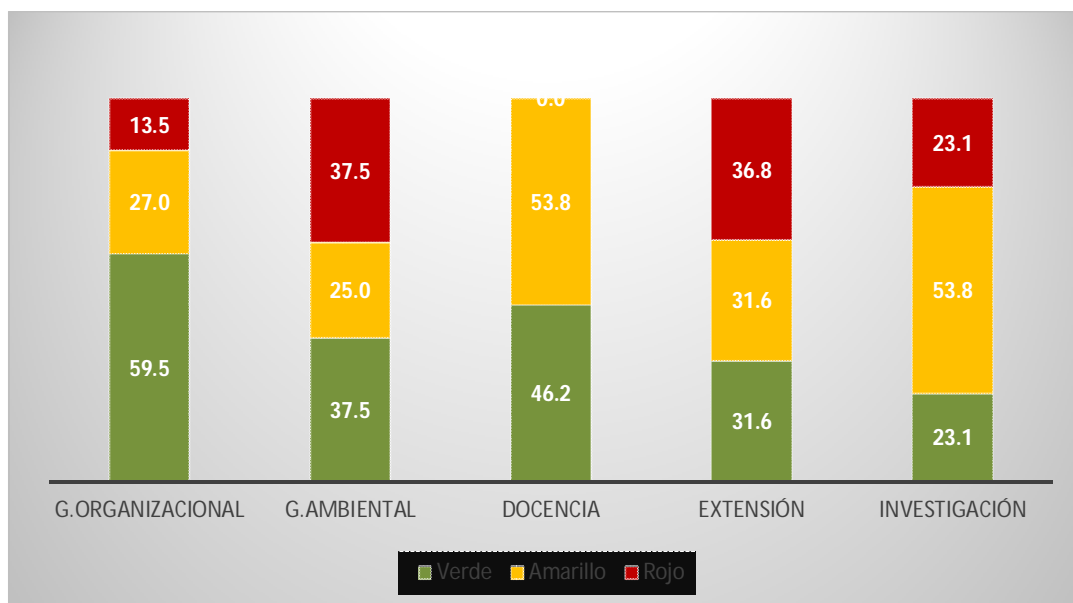


Figura 15. Porcentaje de indicadores de las dimensiones de RSU según su nivel de cumplimiento

Nota: Utilizando la analogía del semáforo: **Rojo** (no se cumple el ítem), **Amarillo** (hay iniciativas interesantes pero aún desconexas y poco articuladas al sistema organizacional) y **Verde** (se cumple con el ítem o se está en proceso por una vía articulada al sistema).

En la dimensión de Gestión Ambiental, todos los indicadores de la subdimensión de Marketing ambiental responsable están en rojo. Es decir, la USMP no tiene lineamientos de política contra propagandas que coloquen a niños, adolescentes, afrodescendientes, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto, tampoco utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social de utilidad pública y tampoco ha desarrollado asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social y ambiental, promoviendo campañas sobre temas específicos.

En la dimensión de Investigación, hay tres indicadores que están en rojo. En primer lugar, la USMP no ha realizado publicaciones de investigaciones con enfoque de RSU, y ello es así porque los temas a investigar no han sido definidos considerando las demandas sociales de la comunidad y grupos sociales más excluidos. Cada facultad tiene su Instituto de Investigación, por lo que los estudios no suelen estar coordinados entre facultades. Por eso, aunque existen intentos individuales para realizar estas investigaciones, no está establecido

como política, limitando los proyectos de investigación interdisciplinarios, donde participan dos o más investigadores provenientes de distintas especialidades.

En la dimensión de Extensión, los indicadores que están en rojo se refieren a la participación de los stakeholders con la comunidad. En efecto, en la USMP los estudiantes no trabajan activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con estudiantes de otras especialidades. Y ello es porque no se tienen proyectos que articulan unidades de la universidad e instituciones externas. Tampoco se cuenta con proyectos interdisciplinarios orientados a la solución de problemas de desarrollo local. En otro aspecto, la USMP no tiene programas de extensión educativa o de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos o público en general.

4.2.2. Estudio cuantitativo

Impacto de las actividades de RSU en los Stakeholders internos

Se encuestó a 1,500 stakeholders internos, de los cuales el 74.7% eran estudiantes, el 20.4% docentes y el 4.9% administrativos. En líneas generales, de los resultados obtenidos se observa que el impacto de las actividades de RSU en los stakeholders internos, según la frecuencia que interactúan con ellas, es de 37.2%. En sentido contrario, el 31.6% aún tienen escasas interacciones con las actividades de RSU y otro 31.19% ninguna interacción, pues las desconoce por completo.

En Tabla 34 se observa el impacto de RSU según dimensión, encontrándose resultados prácticamente idénticos (en distribución) a los de la Figura 33, provenientes del estudio cualitativo. En efecto, los mayores impactos, según la encuesta aplicada, corresponden a las actividades de Gestión organizacional (45%, sumando las opciones mucho y siempre) y Docencia (46.8%). Por el contrario, las dimensiones con menor impacto son las Gestión ambiental (40.48%), Extensión (39.56%) e Investigación (30.37%).

Tabla 34. Impacto de las actividades de RSU en los stakeholders internos, según la frecuencia con la que interactúan con ellas

<i>Dimensiones de RSU</i>	<i>Impacto de las actividades de RSU (Frecuencia de interacción)</i>
---------------------------	--

	Nunca	Poco	Mucho	Siempre
Extensión	39.56%	31.93%	22.38%	6.15%
Investigación	30.37%	33.29%	27.38%	8.94%
Docencia	19.53%	33.64%	33.91%	12.90%
Gestión Organizacional	26.00%	30.00%	31.00%	14.00%
Gestión Ambiental	40.48%	29.58%	23.22%	6.72%
RSU de la Universidad	31.19%	31.66%	27.53%	9.67%

Nota: Promedio porcentual de los indicadores por dimensión. Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Revisando a detalle cada dimensión, se encuentra que cuatro son los ítems de **Extensión** que un gran porcentaje de los stakeholders internos (entre 41.3 y 45.6%) afirman que la universidad no realiza o no conocen que realiza (ver Figura 16). Estos pertenecen a las “Relaciones con actores sociales” y a la “Accesibilidad social de la universidad. En sentido contrario, los ítems de “Educación para el desarrollo” son los que más presencia tienen en las actividades de los estudiantes (promover el voluntariado estudiantil y promover la preocupación ambiental).

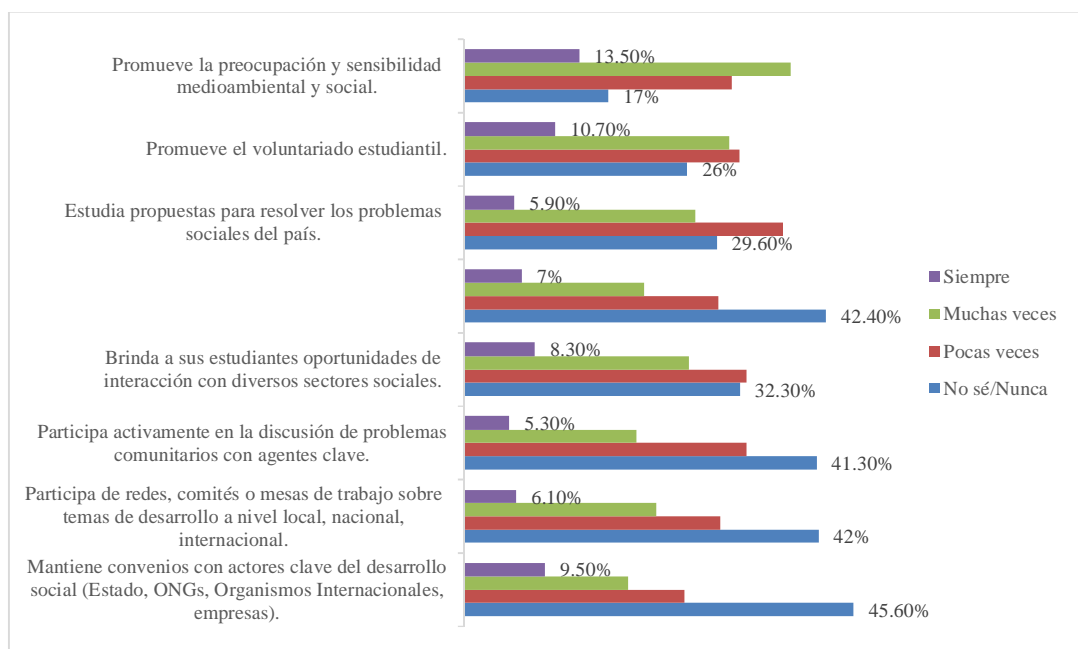


Figura 16. Frecuencia de indicadores en la dimensión de extensión de RSU

Nota: Se resaltan porcentajes nunca y siempre. Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Con respecto a la dimensión de **Investigación**, los ítems menos frecuentes para los encuestados corresponden a la interdisciplinariedad y a la pertinencia social del conocimiento. Entre 28.9 y 36.8% de stakeholders internos reportan que no saben o nunca

han visto que la universidad establezca alianzas o sinergias con actores sociales para elaborar líneas de investigación; o que se investigue de manera interdisciplinaria, o que participen personas de diferentes especialidades en proyectos comunitarios (ver Figura 17).

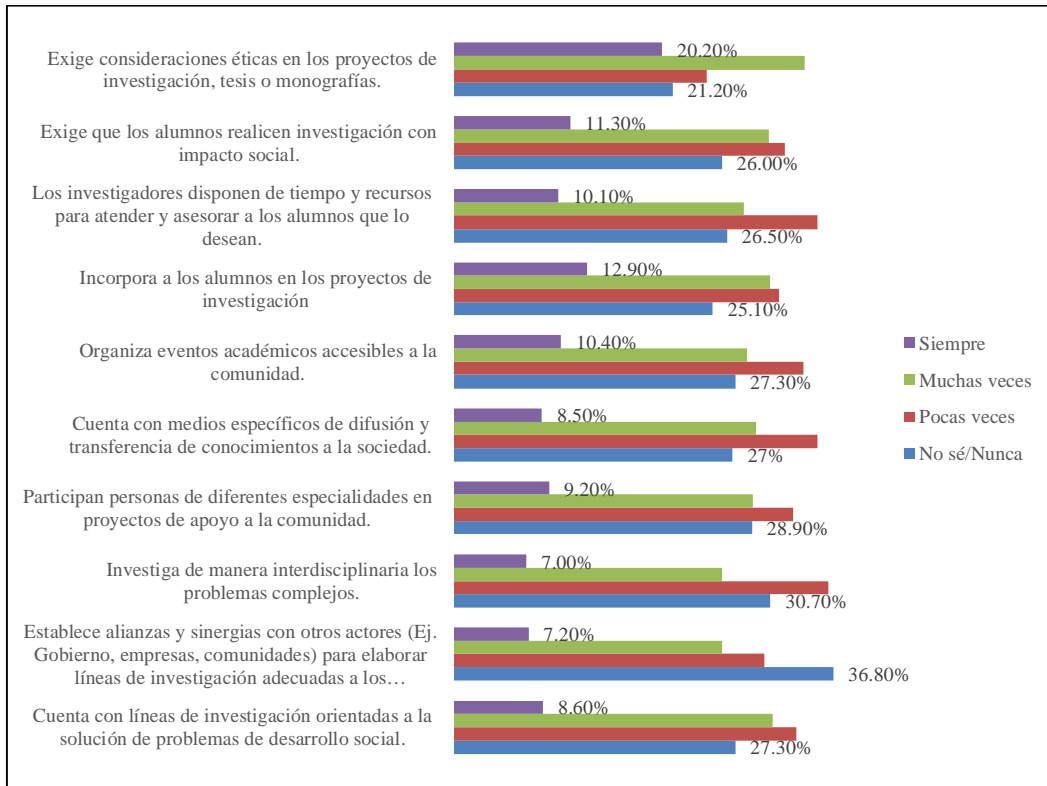


Figura 17. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Investigación de RSU

Nota: se resaltan porcentajes nunca y siempre. Fuente: 1500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

En el caso de la dimensión **Docencia**, los tres indicadores menos frecuentes para los encuestados corresponden a la educación ambiental y a la promoción de la iniciativa y la crítica (20.4% y 21.8% de stakeholders internos reportan que no saben o nunca han visto que la universidad realice tales actividades). En sentido contrario, los indicadores más frecuentes se refieren a la presencia de cursos de ética, responsabilidad social y desarrollo, así como a la promoción del espíritu crítico y emprendedor.

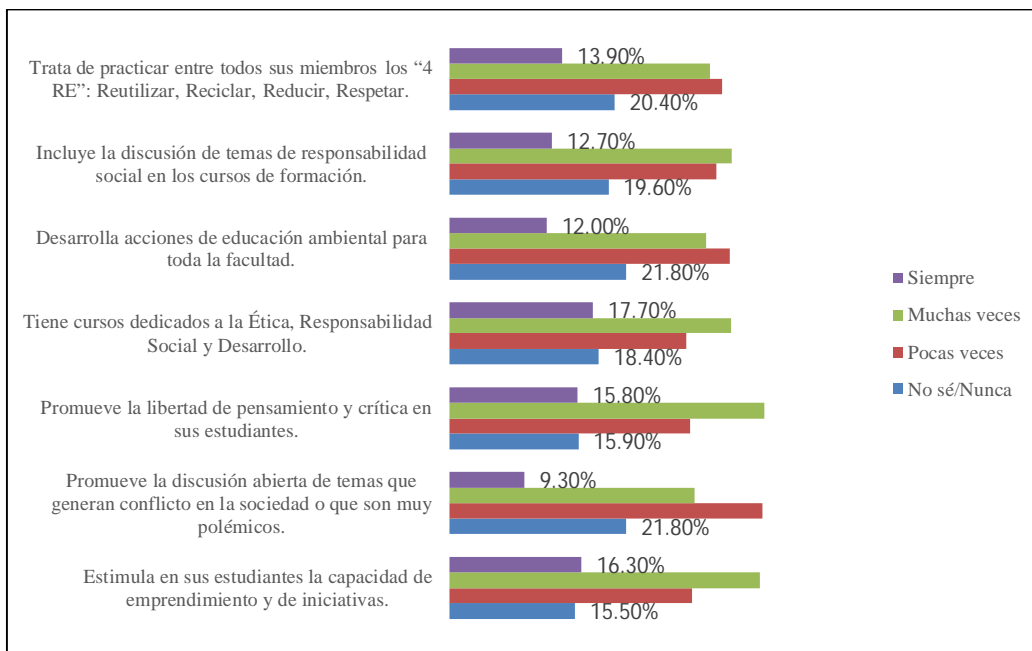


Figura 18. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Docencia de RSU

Nota: se resaltan porcentajes nunca y siempre. Fuente: 1500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Si se seleccionan los tres ítems de RSU en materia de **Gestión Organizacional**, menos frecuentes para los encuestados, estos corresponden a los mecanismos de resolución de conflictos y denuncias por violaciones al Código de ética, así como también a tener actividades de desarrollo y capacitación para el personal administrativo/docente. Entre 25.2% y 28% de stakeholders internos reportan que no saben o nunca han visto que la universidad realice tales actividades (ver Figura 19).

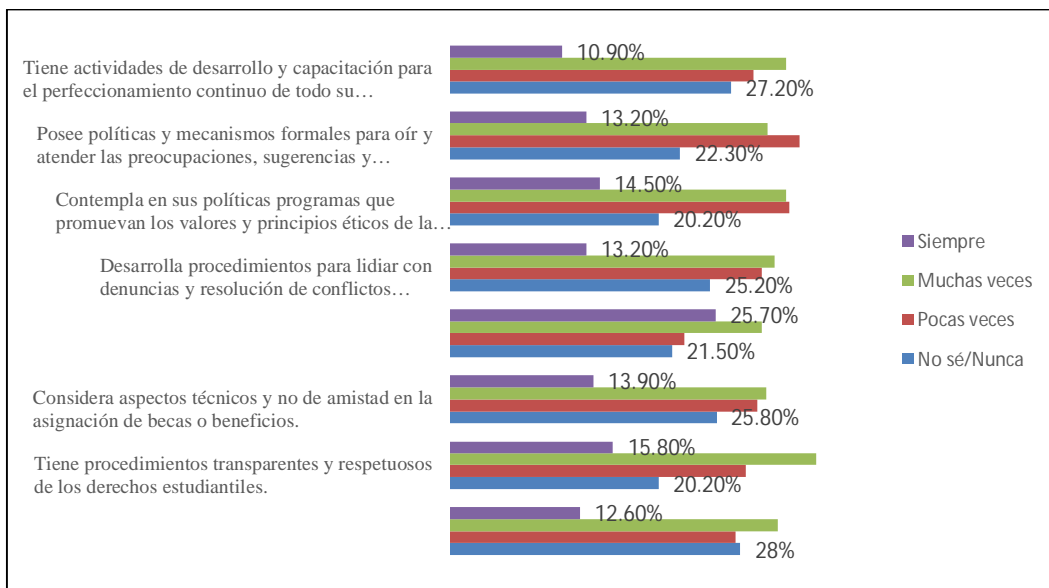


Figura 19. Frecuencia de indicadores en la dimensión de Gestión Organizacional de RSU
 Nota: se resaltan porcentajes nunca y siempre. Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Si se seleccionan los tres ítems de RSU en materia de **Gestión Ambiental**, menos frecuentes para los encuestados, estos corresponden a las acciones directas de gestión ambiental, tales como publicar el balance anual de desempeño ambiental, saber de la existencia de oficina o personal responsable de estos asuntos o tener programas para consumo ecoeficiente. Entre 32.5 y 44.5% de stakeholders internos reportan que no saben o nunca han visto que la universidad realice tales actividades (ver Figura 20).

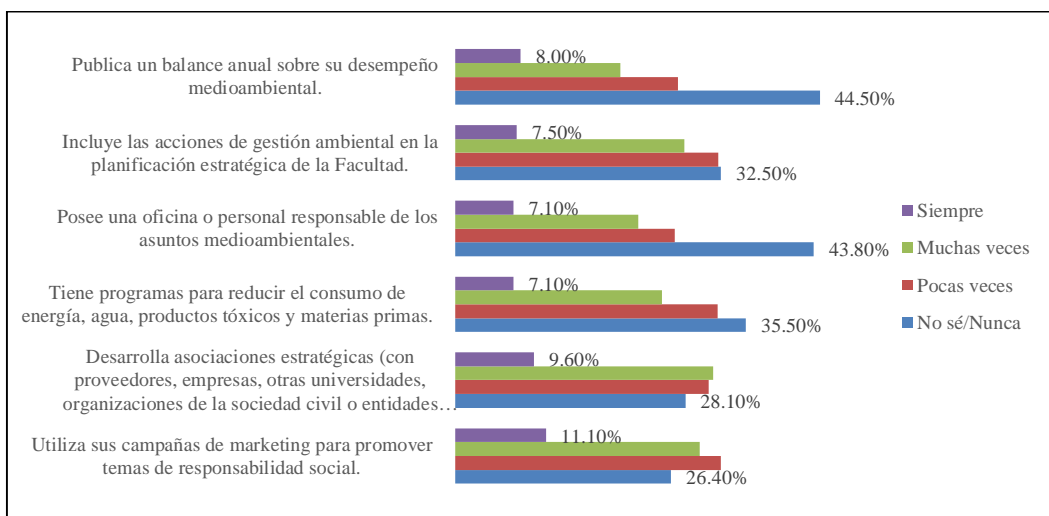


Figura 20. Frecuencia de ítems en la dimensión de Gestión Ambiental de RSU
 Nota: se resaltan porcentajes nunca y siempre. Fuente: 1500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

En resumidas cuentas, entonces, según la aplicación del cuestionario, son 7 indicadores de RSU que no están teniendo ningún impacto o presencia en las actividades cotidianas del 48% de los stakeholders internos y que resultan ser críticos:

- **Extensión:**
 - No mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).
 - No participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.
 - No participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.
 - No existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)
- **Investigación:**
 - No establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.
- **Gestión Ambiental:**
 - No posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.
 - No publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.

4.2.3. Contraste de hipótesis 2

En el Capítulo 3.5 se formuló la siguiente hipótesis 2: *“Los resultados obtenidos usando instrumentos paralelos –cualitativos y cuantitativos- no tienen diferencias significativas, pues son congruentes”*. En efecto, la coincidencia de los resultados entre los dos instrumentos puede ser considerado una evidencia de validez, en la medida que ambos instrumentos miden lo mismo por dos vías distintas. Ello es así porque son complementarios.

Para probar esta hipótesis, se correlacionan los porcentaje de cumplimiento de RSU (porcentajes de valores rojo y verde organizados por las cinco dimensiones de RSU) obtenidos con la lista de verificación y, el impacto RSU de los stakeholders internos, considerando la frecuencia de interacción “Nunca”, por un lado, y la suma de “Siempre” con “Muchas veces”, organizadas por las cinco dimensiones de RSU.

Utilizando la lista de verificación en una aproximación cualitativa, se encontró que las dimensiones de Gestión ambiental, Extensión e Investigación eran las que tenían más indicadores en rojo. En el estudio cuantitativo, se encontró, coincidentemente, que las dimensiones de Gestión ambiental, Extensión e Investigación eran las que menos impacto o presencia cotidiana tenían en los stakeholders internos.

En la Figura 21, se observa la correlación entre los resultados obtenidos con los dos instrumentos, siendo que ambos comparten el 75% de la varianza explicada ($R^2=0.75$), al converger los resultados por cada una de las dimensiones. Se verifica, entonces, la hipótesis 2.

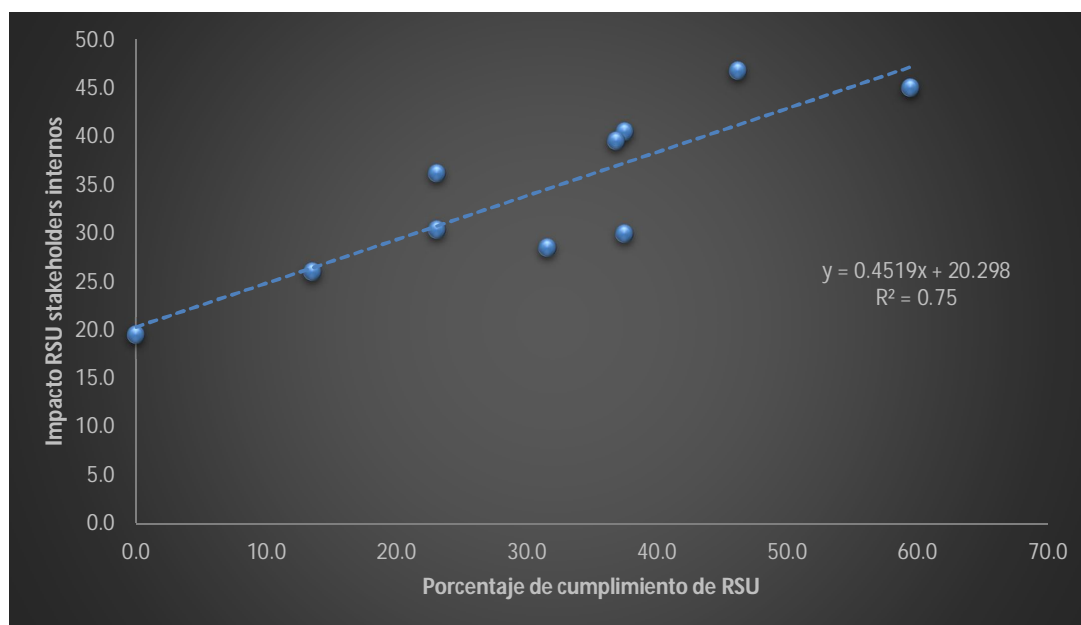


Figura 21. Relación entre el porcentaje de cumplimiento de indicadores de RSU (lista de chequeo) con el impacto de RSU en los stakeholders internos (cuestionario)

Nota: Porcentaje de cumplimiento de RSU (Porcentajes de valores rojo y verde organizados por las cinco dimensiones de RSU). Impacto RSU stakeholders internos (Frecuencia de interacción nunca y la suma de siempre con muchas veces, organizadas por las cinco dimensiones de RSU. En total 10 valores por cada variable. Fuente: Estudio cualitativo y cuantitativo: Datos obtenidos de la Tabla 34 y Figura 15. Elaboración propia.

Analizando en detalle, se encuentra que las coincidencias entre las dimensiones varía según los indicadores. Por ejemplo, en las dimensiones de Investigación y Extensión, los valores críticos de los indicadores coinciden; sin embargo, en la dimensión Gestión ambiental, los indicadores críticos no coinciden. Mientras que los stakeholders internos resaltan que no existe una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales y que no se publican balances de desempeño ambiental; en la verificación cualitativa sí se ha encontrado la existencia de tales oficinas y la publicación de tales balances, pero se ha detectado la ausencia de asociaciones estratégicas para promover campañas medioambientales. Es decir, la oficina de asuntos medioambientales y los balances publicados no han sido difundidos adecuadamente ante los stakeholders internos, por eso un gran porcentaje no los conoce. Hay que resaltar que la coincidencia, indicador por indicador, no será perfecta por cuanto el cuestionario solo recoge 39 de 90 indicadores, y no todos son de contacto directo con los stakeholders internos. Sin embargo, a nivel de dimensión, se espera que los resultados sean coincidentes, y así ha sido.

Tabla 35. Coincidencias entre los valores críticos de los indicadores de las dimensiones de RSU, según instrumento de evaluación

Dimensiones	Estudio cuantitativo	Estudio cualitativo
Gestión medio ambiental	<p>No posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.</p> <p>No publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No ha desarrollado asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social y ambiental, promoviendo campañas sobre temas específicos. No tiene lineamientos de política contra propagandas que coloquen a niños, adolescentes, afrodescendientes, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto, tampoco utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social de utilidad pública.
Investigación	No establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Los temas a investigar no han sido definidos considerando las demandas sociales de la comunidad y grupos sociales más excluidos. No ha realizado publicaciones de investigaciones con enfoque de RSU. Los estudios no suelen estar coordinados entre facultades. Por eso, aunque existen intentos individuales para realizar estas investigaciones, no está establecido como política, limitando los proyectos de investigación interdisciplinarios, donde participan dos o más investigadores provenientes de distintas especialidades.
Extensión:	<ul style="list-style-type: none"> No mantiene convenios con actores clave del 	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes no trabajan activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de

	desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas). <ul style="list-style-type: none"> • No participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional. • No participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave. • No existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados. 	RSU con estudiantes de otras especialidades. <ul style="list-style-type: none"> • No se tienen proyectos que articulan unidades de la universidad e instituciones externas. • Tampoco se cuenta con proyectos interdisciplinarios orientados a la solución de problemas de desarrollo local. • No tiene programas de extensión educativa o de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos o público en general.
--	---	--

Fuente: Estudio cualitativo y cuantitativo. Elaboración: propia.

4.2.4. Contraste de hipótesis 3

En el Capítulo 3.5 se formuló la hipótesis 3: “*Cuando no existe una política unificada de RSU, los niveles de las cinco dimensiones variarán según las carreras profesionales y los stakeholder internos*”. Al respecto, se ha encontrado que la Universidad de San Martín de Porres aún no tiene una política unificada de RSU, a pesar que tiene un avance significativo en la formación de un Comité Interno de RSU. A raíz de ello, se ha encontrado que dentro de la USMP existen iniciativas de RSU desconexas entre facultades. Por eso, es probable que las dimensiones de RSU varíen en cada facultad o según la percepción de estudiantes, profesores o administrativos.

Para probar esta hipótesis se compara la diferencia de promedios entre las dimensiones de RSU, según facultad y stakeholder interno. La comparación se realiza mediante el Análisis de Varianza de un factor (ANOVA), y se realizan las pruebas de comparación pareada post-hoc usando el HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey.

En la Figura 22 se observa, en efecto, que existen diferencias significativas por facultades, en casi todas las dimensiones, salvo en Gestión Organizacional. Las diferencias más grandes provienen de las dimensiones de Gestión Ambiental, Docencia y Extensión.

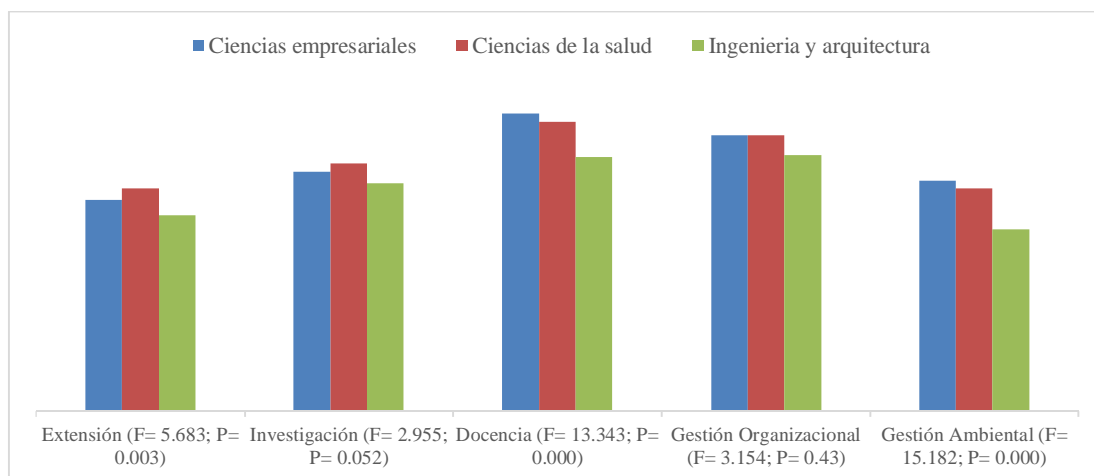


Figura 22. Comparación de promedios en las dimensiones de RSU según facultades

Cálculos realizados con Anova de un factor. Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Tal como se muestra en la Tabla 36, las facultades de ciencias de la salud tienen mayor impacto de RSU en las actividades de Extensión ($p < 0.01$) e Investigación ($p < 0.5$) cuando se la compara con las facultades de ingenierías. Mientras que las facultades de ciencias empresariales –en conjunto con ciencias de la salud– tienen mayor impacto en Docencia ($p < 0.001$) y Gestión Ambiental ($p < 0.001$), cuando se las compara con las facultades de ingenierías.

Tabla 36. Comparaciones múltiples entre medias de las dimensiones de RSU según facultades (Medidas post-hoc usando HSD de Tukey)

Variable dependiente	(I) Según facultad	(J) Según facultad	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
			Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior
Extensión	Ciencias empresariales (CE)	CS	-.05623	.04274	.387	-.1565	.0440
		Ingenierías	.07871	.04559	.196	-.0282	.1857
	Ciencias de la salud (CS)	CE	.05623	.04274	.387	-.0440	.1565
		Ingenierías	.13494(*)	.04003	.002	.0410	.2288
	Ingenierías	CE	-.07871	.04559	.196	-.1857	.0282
		CS	-.13494(*)	.04003	.002	-.2288	-.0410
Investigación	CE	CS	-.04181	.04429	.612	-.1457	.0621
		Ingenierías	.05901	.04724	.424	-.0518	.1698
	CS	CE	.04181	.04429	.612	-.0621	.1457
		Ingenierías	.10083(*)	.04148	.040	.0035	.1981
	Ingenierías	CE	-.05901	.04724	.424	-.1698	.0518
		CS	-.10083(*)	.04148	.040	-.1981	-.0035
Docencia	CE	CS	.04081	.04444	.629	-.0635	.1451
		Ingenierías	.22024(*)	.04743	.000	.1090	.3315
	CS	CE	-.04081	.04444	.629	-.1451	.0635
		Ingenierías	.17943(*)	.04164	.000	.0817	.2771

Gestión Organizacional	Ingenierías	CE	-.22024(*)	.04743	.000	-.3315	-.1090
		CS	-.17943(*)	.04164	.000	-.2771	-.0817
	CE	CS	-.00019	.04600	1.000	-.1081	.1077
		Ingenierías	.09933	.04909	.107	-.0158	.2145
	CS	CE	.00019	.04600	1.000	-.1077	.1081
		Ingenierías	.09952	.04309	.055	-.0016	.2006
	Ingenierías	CE	-.09933	.04909	.107	-.2145	.0158
		CS	-.09952	.04309	.055	-.2006	.0016
Gestión Medioambiental	CE	CS	.03980	.04722	.677	-.0710	.1506
		Ingenierías	.24637(*)	.05038	.000	.1282	.3646
	CS	CE	-.03980	.04722	.677	-.1506	.0710
		Ingenierías	.20657(*)	.04422	.000	.1028	.3103
	Ingenierías	CE	-.24637(*)	.05038	.000	-.3646	-.1282
		CS	-.20657(*)	.04422	.000	-.3103	-.1028

* La diferencia de medias es significativa al nivel $p < 0.05$. Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Por otro lado, considerando el tipo de stakeholder interno, los estudiantes son los que tienen menos frecuencia de interacción con las actividades de RSU, en todas las dimensiones (ver Figura 23).

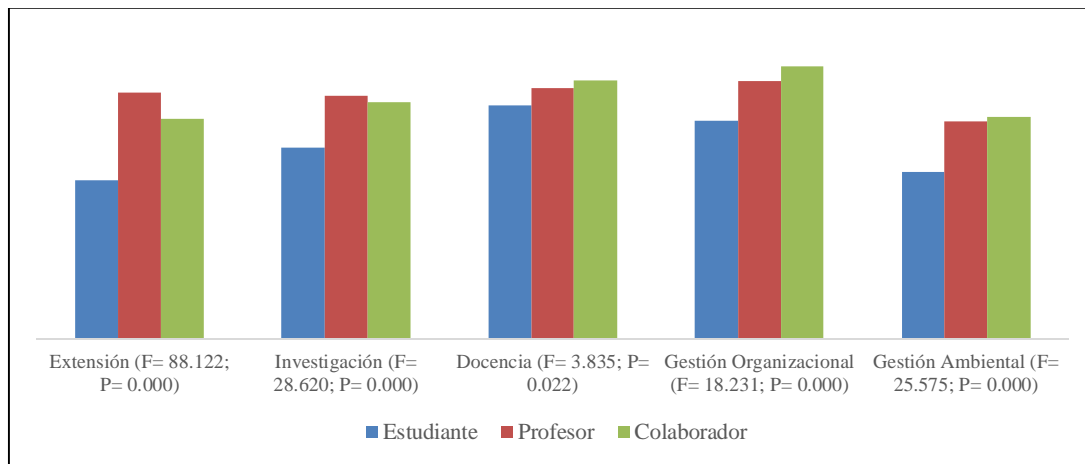


Figura 23. Comparación de medias en las dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria según stakeholder interno.

Fuente: 1500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Tal como se muestra en la Tabla 37, los estudiantes reportan menor impacto de las actividades de RSU, comparado con los profesores y administrativos, en la dimensión de Extensión ($p < 0.001$), Investigación ($p < 0.001$), Docencia ($p < 0.001$), Gestión organizacional ($p < 0.001$) y Gestión medioambiental ($p < 0.001$).

Tabla 37. Comparaciones múltiples entre medias de las dimensiones de RSU según stakeholder internos (Medidas post-hoc usando HSD de Tukey)

Variable dependiente	(I) Encuestado	(J) Encuestado	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite superior	Límite inferior
Extensión	Estudiante	Profesor	-.52018(*)	.04050	.000	-.6152	-.4252
		Colaborador	-.36501(*)	.07586	.000	-.5430	-.1870
	Profesor	Estudiante	.52018(*)	.04050	.000	.4252	.6152
		Colaborador	.15517	.08180	.140	-.0367	.3471
	Colaborador	Estudiante	.36501(*)	.07586	.000	.1870	.5430
		Profesor	-.15517	.08180	.140	-.3471	.0367
Investigación	Estudiante	Profesor	-.30939(*)	.04347	.000	-.4114	-.2074
		Colaborador	-.27396(*)	.08141	.002	-.4650	-.0830
	Profesor	Estudiante	.30939(*)	.04347	.000	.2074	.4114
		Colaborador	.03543	.08779	.914	-.1705	.2414
	Colaborador	Estudiante	.27396(*)	.08141	.002	.0830	.4650
		Profesor	-.03543	.08779	.914	-.2414	.1705
Docencia	Estudiante	Profesor	-.10257	.04457	.056	-.2071	.0020
		Colaborador	-.14980	.08342	.171	-.3455	.0459
	Profesor	Estudiante	.10257	.04457	.056	-.0020	.2071
		Colaborador	-.04723	.08994	.859	-.2582	.1638
	Colaborador	Estudiante	.14980	.08342	.171	-.0459	.3455
		Profesor	.04723	.08994	.859	-.1638	.2582
Gestión Organizacional	Estudiante	Profesor	-.23252(*)	.04534	.000	-.3389	-.1261
		Colaborador	-.31898(*)	.08486	.001	-.5181	-.1199
	Profesor	Estudiante	.23252(*)	.04534	.000	.1261	.3389
		Colaborador	-.08646	.09148	.612	-.3011	.1281
	Colaborador	Estudiante	.31898(*)	.08486	.001	.1199	.5181
		Profesor	.08646	.09148	.612	-.1281	.3011
Gestión Medioambiental	Estudiante	Profesor	-.30240(*)	.04666	.000	-.4119	-.1929
		Colaborador	-.32731(*)	.08716	.001	-.5318	-.1228
	Profesor	Estudiante	.30240(*)	.04666	.000	.1929	.4119
		Colaborador	-.02490	.09397	.962	-.2454	.1956
	Colaborador	Estudiante	.32731(*)	.08716	.001	.1228	.5318
		Profesor	.02490	.09397	.962	-.1956	.2454

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05. Fuente: 1500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Tal como se observa en la Tabla 38, esas diferencias están asociadas al tiempo de exposición con las actividades de RSU. Mientras que para los profesores y colaboradores administrativos, el tiempo de contacto con la universidad aumentan su experiencia con las actividades de RSU, ocurre lo contrario con los estudiantes, donde a mayor tiempo de permanencia en la universidad existe menor contacto con las actividades de RSU.

Tabla 38. Correlaciones entre las dimensiones de RSU y la edad y años de contacto con la universidad

	Estudiante		Profesor		Colaborador	
	Edad	Años en la universidad	Edad	Años en la universidad	Edad	Años en la universidad
Extensión	-.096(**)	-.056	-.007	.007	.152	.076
Investigación	-.130(**)	-.085(**)	.008	.067	.196	.090
Docencia	-.143(**)	-.100(**)	.120(*)	.165(**)	.247(*)	.178

Gestión Organizacional	-.089(**)	-.078(*)	.070	.211(**)	.233	.146
Gestión Ambiental	-.063(*)	-.032	.037	.120(*)	.196	.088

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: 1,500 encuestados (estudiantes, docentes y administrativos). Elaboración Propia.

Por tanto, a la luz de los resultados obtenidos, se contrasta la hipótesis 3, al encontrar que la ausencia de una política unificada de RSU, las dimensiones de RSU varían significativamente entre facultad o según la percepción de estudiantes, profesores o administrativos.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. Sobre el estado del arte de la RSE

A pesar que el concepto de RSE se ha ido posicionando en la agenda política y social de los países, su concepto aún encierra muchas ideas y significados (Borges, 2001; Matten, Crane & Chapple, 2003; Ashley, 2002, Garriga & Mele, 2004; O`Riordan & Fairbrass, 2006). La diversidad conceptual de la RSE contrasta con su popularidad e importancia hoy reconocida. Muchas normas e instrumentos internacionales dan recomendaciones de qué y cómo debe gestionar la RSE, y a partir de esos instrumentos, muchos otros han derivado y germinado. Una variedad de normas internacionales, nacionales y locales aparentan un enfoque progresivo del tema, con una aparente clarificación conceptual (Gerde & Wokutch, 1998; Rowley & Berman, 2000), pero consenso y popularidad no es sinónimo de progreso conceptual, sino político. Las definiciones de la RSE se ven oscurecidas por el uso multívoco del concepto (Mohan, 2003; Carroll, 1994).

De la revisión realizada, aún se observa una proliferación de información legal y política (Neglia et al, 2013). Así, el tema de responsabilidad social ha surgido de los ámbitos político y legal, como un medio de regulación del accionar de las organizaciones empresariales, por ello no es de extrañar que las investigaciones de índole académica recién, se estén preocupando por su delimitación y caracterización.

Aunque los enfoques de la RSE son diversos, el movimiento parece encausarse a algunos principios comunes y transfronterizos (Vallaey, 2008):

- Temáticas comunes consensuadas que expresan, por ejemplo, los 10 principios del Pacto Global de la ONU (Derechos Humanos, Normas laborales, Respeto al medioambiente, Lucha contra la corrupción, etc.).
- Herramientas de gestión de gran difusión como, por ejemplo, las memorias de sostenibilidad construidas con referencia al Global Reporting Initiative (GRI) que fija pautas para la rendición de cuentas de las organizaciones.

- Problemáticas innovadoras, que ramifican las iniciativas de Responsabilidad Social y juntan actores sociales muy diferentes en cuanto a su origen ideológico como son las “Inversiones Socialmente Responsables” (ISR) para los medios financieros, el “Consumo Socialmente Responsable” (CSR) para los consumidores, los Territorios Socialmente Responsables (TSR) para los gobiernos locales.
- Institucionalización diversificada de la Responsabilización Social para Empresas: RSE, Universidades (RSU), Administraciones públicas; (RSA), dinámica que se encarna hoy en la vasta negociación mundial emprendida por la ISO para elaborar una norma de Responsabilidad Social aplicable a cualquier tipo de organizaciones: la ISO 26000, agrupa a todos los sectores sociales en la discusión.

En cuanto concepto, la RSE ha ido evolucionando en función de la naturaleza y momentos evolutivos de las empresas y su relación con la sociedad. Ha ido pasando, desde un enfoque esencialista, hacia un enfoque interno funcional, para luego ingresar a un enfoque externo comunitario de minimización de impactos negativos a otro de maximización de impactos positivos (Halal, 2000).

Cuando surgieron, las empresas por sí mismas justificaban su existencia social, ya que eran generadoras de empleo, infraestructura y bienes de consumo (Bonkoski, 2003; Diez De Castro, 1982). En esencia, la empresa era responsable socialmente si cumplía a cabalidad con el fin para el que fue creado. Ambas consecuencias (empleo y producción de bienes) traían beneficios sociales, por eso la RSE estaba entendida como una función lucrativa para los shareholders (Bowen, 1953), buscando maximizar la ganancia para garantizar la supervivencia de la empresa y no perjudicar los beneficios ya obtenidos. Esta concepción económica era posible porque la dinámica del mercado estaba dominada por la oferta y no existía mucha competencia entre empresas.

Posteriormente, los abusos empresariales de la eficiencia deshumanizada, crearon contrapesos legales bajo la forma de los derechos laborales. Se vieron las empresas obligadas a cumplir con normas de protección y equidad con su personal, convirtiéndose la RSE en una responsabilidad legal. Este enfoque de RSE fue una evolución estrictamente interna, ya que las mejoras se centraron para los trabajadores de la empresa (Baltera & Diaz, 2005). El poder equilibrado a favor de los empleados aumentó el poder adquisitivo

de las familias y, con ello, aumentaron la demanda de bienes y servicios, estimulando una oferta más competitiva.

En un tercer momento, cuando los derechos sociales y la pluralidad social y étnica fueron ratificados por las legislaciones, la empresa se vio forzada a reconocer ya no solo las necesidades de su personal, sino también de la comunidad en la que está inserta. Las empresas tenían nuevas obligaciones con el desarrollo social. En una primera etapa, las obligaciones fueron preventivas del impacto negativo de su accionar, principalmente en el cuidado del medio ambiente. Ahora las empresas debían ser conscientes del daño potencial o real que producen en las comunidades donde operan y debían asumir sus costos. Pero, no fue suficiente, en una segunda etapa, las obligaciones de la RSE fueron más proactivas, buscando impactos positivos locales, pues los gobiernos son limitados para satisfacer las demandas sociales y las empresas deben hacerse cargo, pagando por el uso de recursos y contribuyendo con el desarrollo (Geisse, 2001).

En el contexto competitivo actual -donde la demanda define la supervivencia de los negocios y donde la oferta es muy agresiva- la RSE ha dejado de ser una obligación costosa, para ir transformándose en una posibilidad estratégica del negocio (Grajew, 2000; António, 2002; Husted & Allen, 2000). Ahora se entiende que ser responsable socialmente facilita la inversión en diversas comunidades (Ej. minería), facilita la venta y comercialización a un público ético exigente (Ej. comercio justo), facilita el ahorro de costes y el desempeño laboral (Ej. satisfacción y compromiso interno), así como la imagen empresarial.

En ese sentido se orientan las definiciones actuales, y se puede identificar algunos elementos comunes:

- Desde el enfoque más clásico, la RSE está vinculada con las consecuencias que se derivan de la acción que exigen respuesta de todo aquello que tiene que ver con la imputación, la reparación, el daño o la reclamación. Básicamente hacerse responsable de los impactos del negocio.
- En otro sentido, se incorpora la dimensión ética, exigiendo el cumplimiento de normas y principios internacionales de convivencia mundialmente aceptados. La responsabilidad como deber ante los demás y no solo como obligación.

- Desde otro enfoque –más actual-, la responsabilidad atraviesa cada una de las acciones y decisiones que se desarrollan en el marco de su actividad y relaciones con todos los agentes implicados en el negocio. Este enfoque es integracionista y se centra en todos los procesos del negocio, así como en sus impactos.

A grandes rasgos, esa parece ser la evolución conceptual del concepto de RSE. Y aunque se la ha confundido con la filantropía, hoy se entiende que la RSE no es donación prosocial, sino el control equitativo de sus impactos (Benavides y Gastelumendi, 2001). Pero, control exige gestión, por eso definir la RSE implica relacionarla con la gestión. Hoy se entiende que la RSE se incorpora en toda la gestión y comprende todos sus procesos (Grajew, 2001). La RSE implica que desde la gestión, se controla todos los efectos reales del accionar empresarial ¿Pero a qué efectos se refiere?

Existen cuatro formas de concebir a la RSE (Garriga & Melé, 2004). Desde un enfoque instrumental, la RSE es una herramienta estratégica para lograr la rentabilidad (Ogden & Watson, 1999; McWilliams & Siegel, 2001; Jensen, 2000) y hay evidencia empírica que apoya esta idea (Griffin, 2000; Rowley & Berman, 2000; Hillman & Keim, 2001; Smith & Higgins, 2000; McWilliams & Siegel, 2000). Desde un enfoque político, la RSE es la forma más equitativa de ejercer el poder en el medio local donde se inserta, obteniendo legitimidad (Davis, 1973). Desde un enfoque integrativo, la RSE es un medio de comunión y paz social entre las demandas sociales y el negocio. Desde un enfoque ético, la RSE es la materialización de principios universales de bien común, derechos humanos y desarrollo sostenible (Alford & Naughton, 2002; Melé, 2002).

Así entonces, la RSE puede ser definida desde cualquiera de las cuatro dimensiones. Así lo han definido algunos autores, resaltado su dimensión ética (Boewn, 1953), su dimensión integrativa (Lantos, 2001; Bloom & Gundlach, 2001; De George, 1999), política (Bloom & Gundlach, 2001; McWilliams & Siegel, 2001) o instrumental (Prado, Flores, Pratt & Leguizamón, 2004). Sin embargo, lo más razonable es definirlo considerando los cuatro enfoques teóricos. En efecto, todos estos enfoques están en lo cierto, pues la RSE materializa un sentido ético universal, legitima el poder institucional de la empresa, garantiza una paz social con los stakeholders y contribuye a la competitividad de la empresa, pues mejora el compromiso interno, la imagen externa y la eficiencia en el gasto.

Considerando estos cuatro enfoques, se puede esbozar una definición de RSE con un fuerte matiz procesal (siguiendo el ejemplo de Herpen, Pennings & Meulenberg (2003). La RSE sería ***“La materialización de los principios éticos universales del bien social en la gestión y actuación política de la empresa, haciéndose responsable de sus impactos, legitimando y facilitando la paz social con los stakeholders, promoviendo la competitividad estratégica”***. En primer lugar, si las empresas quieren ser responsables socialmente, tienen una serie de documentos e instrumentos internacionales que puede usar como referente y guía. El uso de estos instrumentos –tomando en cuenta la idiosincrasia de la empresa y su medio- facilita la comunicación con los stakeholders, pues define una política democrática y participativa, donde las necesidades de inversión de la empresa y las necesidades sociales de la comunidad compatibilizan, garantizando la paz social y la aceptación local. Dadas las condiciones, la imagen de la empresa mejora en la comunidad, ante sus consumidores y ante sus colaboradores internos, quienes se comprometen en su trabajo, aumentan el consumo y mejora la eficiencia en el gasto, al evitar multas, pérdidas por movilizaciones sociales, paralizaciones y gastos de contención.

Para que la definición de RSE esté completa, se requiere analizar sus componentes. Los diversos autores revisados comparten semejanzas a la hora de plantear sus componentes. Básicamente, la RSE tiene una dimensión interna y otra externa (Melo Neto & Froes, 2001). Y dentro de esas dimensiones, se cruzan cuatro componentes: La responsabilidad legal, la ética, la económica y la filantrópica. En efecto, el concepto de RSE alude tanto a una responsabilidad con los integrantes de la empresa (interna), así como con los agentes externos a ella (externa). En ambos escenarios existen responsabilidades: Económicas (distribución de recursos, producción eficiente y rentable), Legales (Ej. normas laborales, normas ambientales), Éticas o Morales (Ej. deberes consuetudinarios) y Filantrópicas (contribuciones a la calidad de vida, Ej. Becas, fundaciones, programas sociales). Tal como ocurre con las motivaciones humanas, las responsabilidades pueden evolucionar jerárquicamente –así como lo han hecho en la historia- desde una dimensión estrictamente económica (egoísta y basado en el lucro), a una legal (egoísta pero obediente de la ley), ética (obligado por la justicia y el bien) hasta filantrópica (contribuir con la comunidad desinteresadamente).

De lo dicho, entonces, pueden existir niveles de desarrollo de RSE, y por tanto, el concepto de RSE no sería absoluto, sino relativo. En un primer nivel, se podría ser responsable socialmente si se garantiza la supervivencia de la empresa, pues se mantendría el empleo de los trabajadores y la producción de bienes. En un segundo nivel, se podría ser responsable socialmente si –aparte de lo primero- se cumple con las normas legales que garantizan los derechos laborales y ambientales de los stakeholders. En un tercer nivel, se podría ser responsable socialmente si se actúa éticamente –sin presiones legales-, haciendo el bien y haciéndose responsable de los daños potenciales del negocio. En un cuarto nivel, se puede ser responsable socialmente si se actúa filantrópicamente contribuyendo con importantes recursos para el desarrollo comunitario.

Por eso, gestionar una empresa socialmente responsable no implica abandonar los objetivos económicos, sino enriquecerlos con otros objetivos. Desde un enfoque utilitario, la RSE bien gestionada puede aumentar la competitividad del negocio. Pero tal como quedó esbozado en el párrafo anterior, existen niveles de RSE, y escalar en cada uno de ellos exige preparación y desarrollo organizacional. En la medida que la organización crezca y mejore su calidad, las posibilidades de aumentar de nivel de RSE, son mayores. Si se mantiene una definición de RSE absoluta, las pequeñas y medianas empresas, las informales y las emprendedoras, estarán excluidas por defecto (Graafland, Van de Ven, & Stoffele, 2003; Spence & Rutherford, 2001). Es un hecho que las teorías y definiciones de RSE se han orientado hacia las grandes corporaciones, pero la realidad latinoamericana, sobre todo la peruana, donde casi el 98% de empresas son pequeñas y medianas, exige un ajuste en la definición. Este parece ser el camino que sigue la academia y la política social. Actualmente se puede documentar más de 300 websites que promueven la RSE para micros y pequeñas empresas, más de 200 programas universitarios de formación sobre la materia, 30 herramientas y guías y, en solo en cuatro años (2010-2014) más de 100 eventos internacionales enfocados en desarrollo sustentable, RSE y pequeñas empresas.

Surge ahora la interrogante de saber cómo se aplican estos conceptos a las organizaciones universitarias. Aunque la empresa y la universidad son organizaciones con estructuras complejas, ambas tienen diferencias sustanciales que deben ser ponderadas antes de aplicar los conceptos de RS. En efecto, algunos autores (Ej. Dias, 2008; Vallaey, De La Cruz & Sasía, 2009) sostienen que es peligroso aproximar la RSU desde un enfoque de RSE, pues

esa responsabilidad queda sometida al criterio de la utilidad y es una medida ajena a los objetivos de la universidad. Por otro lado, sin embargo, Vallaeys (2006, 2008) sostiene que los principios de la RSE pueden aplicarse a la RSU, solo delimitando las actividades de la misión y ámbitos propios de las universidades.

5.2. Sobre el estado del arte de la RSU

Después de una revisión sistemática de la literatura internacional sobre RSU, se propuso una definición completa de RSU como aquella que involucra los tres aspectos básicos de la cadena de valor de una organización, pues muchas definiciones se centran en el fin último de la responsabilidad social, pero olvidan los aspectos de planificación y gestión. Otras definiciones resaltan los aspectos de planificación, pero olvidan los de gestión. Por eso, se propuso una definición de RSU que englobe aspectos funcionales (Docencia, Extensión, Investigación, Gestión), aspectos transversales (principios y valores generales) y aspectos teleológicos (desarrollo social).

Bajo esta definición, las funciones tradicionales de la universidad (Organización, Investigación, Docencia y Extensión) son áreas clave en la gestión de la RSU, pues producen impactos significativos en la sociedad. Estas áreas tienen contenidos transversales que dirigen su accionar y que provienen de los valores, las políticas y las estrategias de RSU de la alta dirección, los cuales han sido propuestos en la fase de planificación. Entonces, el fin de todo este proceso consiste en mejorar la calidad de vida de la población, minimizar los perjuicios o impactos perniciosos de la universidad y optimizar los beneficios.

Así, se propuso la siguiente definición de la Responsabilidad Social Universitaria: ***“Capacidad institucional para generar y aplicar principios y valores universales, por medio de cuatro procesos claves: Gestión, Docencia, Investigación, Extensión, los cuales están orientados a mejorar la calidad de vida de la comunidad (interna y externa), minimizar los impactos perniciosos y optimizar los beneficios predichos de la universidad”***. Con esta definición constitutiva fue posible proponer dimensiones y subdimensiones.

En torno a la conceptualización de la RSU, Martí-Vilar y Martí (2013) y Martí & Vargas (2014) diferencian dos enfoques: a) El que se centra en los procesos y está alineado con las demandas de la Unión Europea a la Educación Superior, reclamando un proceso de sostenibilidad asociado a indicadores financieros; b) el que se orienta a identificar lo que la Educación Superior brinda a la sociedad en una búsqueda por compensar las desigualdades socio-económicas latentes en Iberoamérica, diseñándose un modelo de gestión de impactos entre la filosofía y la gestión.

La mayoría de las universidades en Latinoamérica que han decidido llevar a cabo iniciativas de RSU son universidades Católicas. Esto es porque al ser la ética un elemento clave de la Responsabilidad Social Universitaria, estas universidades ven a la RSU como algo completamente compatible con la ética Católica. Esto se observa particularmente en universidades jesuitas, que ven a la acción social y a la educación como su misión principal (Zavala, 2009; AUSJAL, 2014).

Actualmente, se entiende que la RSU procura alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Formación, Investigación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible (Vallaey, 2008). La literatura dominante concuerda que la RSU retroalimenta las cuatro funciones básicas de la universidad: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión (Gaete, 2008, Vallaey, 2008). La propuesta teórica de Vallaey (2004, 2006, 2008) ha influido significativamente en América Latina. Muchas universidades han adoptado su modelo, tal como el caso del Tecnológico de Monterrey (IDESS, 2008), la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH, 2011), la Universidad Española de Huelva (2009), la Universidad Colombiana de la Sabana (Martínez, 2007), la Universidad Santiago de Compostela (2008), la Universidad Católica de Córdoba (2007), la red de universidades AUSJAL, entre otras.

Además del enfoque de responsabilidad social que adoptan las universidades, los grupos de interés esperan que las universidades sean sostenibles (Larrán & Andrades, 2015). Ante ello, algunas universidades han realizado grandes esfuerzos por demostrar en sus memorias, indicadores que demuestren su sostenibilidad ambiental, como la reducción de contaminación, uso de energía, agua, reciclaje, entre otros, además de presentar otros

indicadores económicos y sociales. Sin embargo, como se ha afirmado, la RSU y universidad sostenible no son conceptos similares. La RSU responde al pilar social de la sostenibilidad universitaria en un largo plazo; las actividades de protección ambiental y gestión interna del medioambiente corresponden al pilar de la sostenibilidad ambiental. En todo caso, para fines prácticos, debería considerarse la gestión sostenible ambiental como una de las dimensiones de gestión dentro de la medición de la RSU, y así se hizo en la presente investigación.

En la Octava conferencia internacional realizada por el Institute for the Development of Social Responsibility- IRDO (2013), trató la temática de la “Responsabilidad Social y Desafíos 2013: Educación y comunicación para una mayor responsabilidad social”. Los resultados de este encuentro (que contó con la participación de expertos de 15 países), recomiendan a las universidades tener mayor énfasis en la inclusión de temas de responsabilidad social y sostenibilidad en la currícula sus instituciones; se recalcó que en la actualidad, la sociedad necesita de universidades sostenibles y socialmente responsables. En el caso del Perú la situación se ha vuelto más imperante. La reciente aprobación de la nueva Ley Universitaria Peruana Ley N° 30220 (Junio de 2014) contiene de forma novísima un capítulo entero dedicado a la responsabilidad social universitaria, afirmando que la RSU es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad, comprometiendo a toda la comunidad universitaria. Por eso, establece que cada universidad debe promover la implementación de la RS y reconocer los esfuerzos de las instancias y los miembros de la comunidad universitaria para este propósito; **teniendo un mínimo de inversión de 2% de su presupuesto en esta materia** y estableciendo los mecanismos que incentiven su desarrollo mediante proyectos de responsabilidad social, la creación de fondos concursables para estos efectos.

Esta nueva situación abre en Perú una oportunidad enorme de mejoras significativas en la gestión universitaria, pero también una oportunidad de hacer investigación en torno a la materia, así como una fuerte demanda de instrumentos fiables y válidos.

5.3. Sobre el diseño de los instrumentos para evaluar la RSU

La medición o evaluación de la RSU es un tema complejo (Narasimharao & Nair, 2010; Valleys et al, 2009). El concepto es amplio y multidimensional, por eso se requiere más de

un instrumento para una evaluación real (Hart & Northmore, 2010; Hart et al, 2009; National Service-Learning Clearinghouse, 2009). En primer lugar, es necesario usar una aproximación cualitativa para obtener información detallada sobre las diversas acciones y gestiones de RSU que viene realizando la universidad. Esta información suele proceder tanto desde informantes clave como del análisis del contenido de documentos de gestión públicamente accesibles (memorias institucionales, reportes de gestión, boletines informativos), así como de la revisión de su página web (Sanje & Senol, 2012; Saravia, 2012; Nejati et al, 2011; Asemah et al, 2013; Alzyoud & Bani-Hani, 2015; Larran et al, 2012; Baraibar & Luna, 2012). En segunda lugar, se requiere usar también una aproximación cuantitativa para obtener información estadística sobre el nivel de exposición que tienen los stakeholders internos (estudiantes, profesores, administrativos) o externos a las diversas actividades de RSU que se vienen realizando en la institución. Esta información suele ser obtenida de la aplicación de encuestas aplicadas a los grupos de interés (Baraibar & Luna, 2014, UNESCO, 2008). Tanto en la aproximación cualitativa como la cuantitativa, se requiere usar instrumentos equivalentes para que la información pueda ser comparable.

En la presente investigación, se ha diseñado dos instrumentos equivalentes, ambos nacientes del desarrollo conceptual y teórico previamente desarrollado. Así, sobre la base de la teoría de los impactos de la RSU y la sostenibilidad ambiental, se han diseñado dos instrumentos que miden las cinco dimensiones de la RSU: Gestión organizativa, Gestión ambiental, Docencia, Investigación y Extensión. Estas se dividen a la vez en 17 subdimensiones: Relación con actores sociales, Accesibilidad social de la universidad, Educación para el desarrollo, Producción y pertinencia social del conocimiento, Interdisciplinariedad, Democratización del conocimiento, Vinculación entre investigación y formación, Vigilancia ética de la ciencia, Promoción de la iniciativa y la crítica, Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad, Educación ambiental, Equidad remunerativa, Principios éticos, Comunicación interna responsable, Capacitación del personal, Marketing Responsable y Gestión medio ambiental.

Al respecto, es importante recalcar que a diferencia de otros estudios cuantitativos previos (Ej. Lenuta et al, 2014; Baraibar & Luna, 2012) o de estudios cualitativos centrados en entrevistas y revisión documental (Ej. Sanje & Senol, 2012; Saravia, 2012; Nejati et al,

2011; Asemah et al, 2013; Alzyoud & Bani-Hani, 2015; Larran et al, 2012) esta investigación sí reporta la dimensión conceptual, subdimensiones e indicadores que nutren cada ítem. Ello es conveniente por cuanto puede hacer comparable los estudios, al tener variables definidas a nivel operacional.

Investigaciones previas realizadas para medir percepciones de universitarios sobre responsabilidad social, se han centrado principalmente en las percepciones de los estudiantes sobre la RS de las empresas (Ej. Fernández de Navarrete et al, 2015; Solari & Rojas, 2012; Stankowitz et al, 2013), pero todas desde posiciones distintas y sin presentar evidencia completa de fiabilidad y validez de los instrumentos. Recientemente, por ejemplo, Fernández de Navarrete et al (2015) han analizado las percepciones y actitudes sobre RSE en muestras de estudiantes universitarios de distintos países iberoamericanos (España, Bolivia, Costa Rica, Argentina, Colombia, Paraguay). Sin embargo, de las cinco escalas que han diseñado (responsabilidades de la empresa, características de una empresa bien dirigida, logros personales perseguidos, estrategias para resolver situaciones laborales en conflicto, criterios para aceptar empleo) y de los 62 ítems que componen, solo analizan la fiabilidad mediante el valor Alfa de Cronbach, valores que oscilan entre 0.41 a 0.867. Por lo demás, no realizan análisis de validez de constructo.

Ya en el plano específico de las encuestas a estudiantes universitarios sobre RSU, existen antecedentes de construcción de escalas, pero también con serias deficiencias metodológicas y vacíos en el reporte de la calidad métrica de sus escalas. Existe un primer grupo de investigaciones que analizan el comportamiento o intenciones de comportamiento responsable de los estudiantes y cómo la universidad incide en ellos. En el segundo grupo, se incluyen los estudios que tratan de evaluar, mediante encuestas, los niveles de RSU en la institución.

Dentro del primer grupo, Sagástegui (2014), por ejemplo, describe la percepción de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú sobre el aprendizaje de competencias en proyectos y cursos vinculados con la RSU, mediante una entrevista a 48 docentes. Aunque utiliza el marco teórico de Valleys, no reporta evidencia de fiabilidad o validez del instrumento. En la misma línea, Davidovich et al (2005), diseñó y realizó un estudio piloto para evaluar autoatribución de comportamientos socialmente responsables

en estudiantes universitarios de Chile. Se plantearon 10 dimensiones de RS, con 4 ítems por dimensión (Responsabilidad académica, voluntariado, ayuda social, actividades religiosas, convivencia social, responsabilidad cívica, autocuidado, desarrollo cultural, ecología y medio ambiente, respeto por espacios compartidos). Se analizó la validez de contenido mediante 6 jueces expertos locales y se analizó la fiabilidad por consistencia interna (Alfa entre 0.72 y 0.74) sobre la muestra de 30 estudiantes de psicología. No reportan análisis de validez. Este mismo instrumento ha sido utilizado en otros estudios con otras muestras de Bogotá (Hernández & Gómez, 2013, en una muestra de 24 estudiantes; Cossio & Góngora, 2014) y en Chile (Bustamente & Navarro, 2007; Navarro et al, 2010), en una muestra de 5515 estudiantes de seis universidades), sin embargo, Aguayo & Schilling (2009) han analizado la validez de constructo del instrumento en una muestra de 1,106 estudiantes de la Universidad de Talca, encontrando pobres niveles de fiabilidad por consistencia interna (Siete escalas con valores Alfa de Cronbach menores a 0.5) y, cuando realizan Análisis Factorial Exploratorio, encuentran que 17 de 40 ítems no saturan según la propuesta.

Recientemente, Martí-Noguera, Martí-Villar & Almerich (2014), han utilizado el instrumento de Davidovich y colaboradores para analizar, mediante ecuaciones estructurales la influencia de los valores y de la empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. En una muestra de 860 estudiantes provenientes de universidades de España, Chile, Colombia y Perú, han encontrado valores Alfa de Cronbach de 0.84 para la escala completa de 40 ítems y no han analizado la validez. Aunque en el modelo estructural presentan un ajuste bueno ($X^2=19.78$, $gl.=7$, $p<0.01$, $RMSEA=0.046$, $CFI=0.96$, $SRMR=0.014$), no presentan evidencia del modelo de medida y de su ajuste.

En Madrid, De la Calle (2010) mide la RS del universitario en la Universidad Francisco de Vitoria, usando cinco dimensiones: Implicación personal a través del compromiso con los demás, descubrimiento personal de los valores, formación de la conciencia social, conocimiento de la realidad del sufrimiento ajeno y planteamiento de la profesión desde el compromiso social. El instrumento consta de 30 ítems, seis en cada una de las dimensiones de su modelo. Con una muestra de 93 estudiantes encontró una fiabilidad de un coeficiente de Cronbach de 0.93 y una validez concurrente de 0.70; con una explicación de varianza

del 50 % del criterio. La autora analizó la validez de contenido del instrumento pidiendo la opinión de 8 expertos locales. Posteriormente, en un estudio cuasi-experimental pretest-postest, aplicando a una muestra de 729 estudiantes, reproduce la fiabilidad con índices de fiabilidad de la escala global y sus dimensiones que superan el valor Alfa de 0.83; así como al validez concurrente que oscila entre 0.394 y 0.642. Un punto cuestionable del estudio De la Calle es que la validez concurrente no es tal. En vez de correlacionar sus dimensiones con otro instrumento equivalente que mide el mismo constructo (Nunally & Bernstein, 1995), correlaciona la escala con uno de sus ítems, atenuando los resultados. Tampoco ha obtenido evidencia de validez de constructo mediante el Análisis Factorial.

La Universidad de Valladolid (2009) también ha diseñado un instrumento para medir las actitudes a favor de la RS entre el estudiantado (Implicación social, trabajo solidario, cuidado del medio ambiente, RS y empresa-economía, actitudes hacia el aprendizaje), y su conocimiento sobre el ámbito y las prácticas que realiza la universidad (contenidos, metodología, docencia/formación, la universidad en la sociedad, medioambiente). Reportan un índice de fiabilidad, según el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.85. No reportan análisis de validez.

Dentro del segundo grupo, un instrumento para evaluar la RSU, con mayor desarrollo métrico, es el desarrollado por Novelo et al (2009) en México y que está sirviendo como instrumento de línea base para iniciativas de RSU (Torres, 2014). Este instrumento de 89 ítems y diez subdimensiones y 5 dimensiones (Institución responsable, formación profesional y ciudadana, gestión social del conocimiento, participación social) analizó la fiabilidad y validez del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y el Análisis factorial exploratorio por separado, para cada una de las dimensiones, sobre una muestra de 1,944 stakeholders internos de la Universidad Autónoma de Yucatán. Los valores de fiabilidad oscilan entre 0.755 y 0.943. En cuanto a la validez, el análisis factorial exploratorio reportaba porcentajes de varianza extraída entre 49 y 52.7%. Aunque este estudio es más rigurosos que los anteriores, tiene la limitación que su instrumento no se nutre de las diversas teorías sobre RSU, sino solo de la propuesta de Valleys. Además, el análisis de validez es exploratorio y lo ha realizado por separado, por cada dimensión, cuando lo correcto hubiese sido análisis la composición de la totalidad de los ítems.

Adicionalmente, el porcentaje de varianza explicada extraída por cada dimensión es muy baja, al límite de lo mínimo recomendado del 50%.

La presente investigación ha probado la calidad del instrumento diseñado, en una muestra representativa de 1,500 stakeholders internos (estudiantes, profesores y administrativos) de una universidad privada peruana. En este caso, los valores de fiabilidad son menos variables, con valores de consistencia interna (Alfa y Fiabilidad Compuesta) superiores a 0.85 por dimensión, evidenciando que las dimensiones propuestas son fiables. En cuanto a la validez, se ha corroborado una estructura factorial acorde a la teoría (SRMR=0.055), donde las cargas factoriales de cada subdimensión es superiores a 0.8 y la Varianza explicada promedio (AVE) es superior al 64% en todas las dimensiones, demostrando validez convergente y discriminante. Estos resultados se han mostrado consistentes tanto a nivel de indicador, como de subdimensiones. Además, a diferencia de los antecedentes empíricos, la propuesta de medición desarrollada en la presente tesis se complementa con información triangula proveniente de una lista de verificación. En efecto, en el caso de la validez del instrumento de medición de RSU desde la vía cualitativa, se ha encontrado que ambos instrumentos obtienen resultados semejantes (75% de varianza común) y que ambos son de fácil aplicación bajo un enfoque complementario.

El método de calificación ordinal, usando la analogía del semáforo en la lista de verificación de RSU, resulta muy útil bajo un enfoque de gestión, por cuanto permite identificar las acciones de RSU exitosas de aquellas que requieren atención o aquellas iniciativas prometedoras, pero que corren riesgo de desaparecer porque aún no se ha institucionalizado. Esta forma de trabajo, que se nutre de revisión documental y entrevistas, puede resultar conveniente para las agencias de acreditación universitaria. Esto se torna relativamente significativo, por cuanto en Perú la nueva Ley universitaria N° 30220 exige la inclusión de las dimensiones de RSU en los sistemas de autoevaluación, evaluación y acreditación universitaria. Aunque la Ley es de reciente promulgación, cuando se reglamente y entre en ejercicio, las comisiones acreditadoras de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) requerirán modelos conceptuales e instrumentos de medición válidos, fiables y adaptados a la realidad nacional. Existe entonces una gran oportunidad de contribuir a la práctica y a la promoción de la RSU en todo el sistema universitario peruano.

Otro contexto de aplicación puede resultar la validación de la propuesta de las políticas y sistemas de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL (2014), quien ha diseñado todo un sistema de conceptos e indicadores, sobre la base de la teoría de Valleys, para evaluar la RSU en las universidades de la red, pero que aún no ha desarrollado pruebas de validación. Estas 31 universidades presentes en 15 países de América Latina, han usado dimensiones de RSU equivalentes a la de la presente investigación (Formación de estudiantes, generación y difusión del conocimiento, extensión y proyección de la sociedad, gestión universitaria y gestión del entorno o impacto ambiental), aunque con ligeras diferencias en los indicadores y subdimensiones, representa también una oportunidad para establecer evidencias de validez concurrente.

5.4. Sobre los resultados de la RSU en la universidad privada

Como se ha planteado en la propuesta teórica (2.2.6), la complejidad de los indicadores de RSU evolucionan conforme a las dimensiones y sub dimensiones que la universidad adopta en sus actividades. Se parte desde una etapa de implantación, donde las actividades de RSU son aquellas relacionadas a su gestión interna u organizacional; pasando por una etapa de crecimiento, donde la universidad adopta el concepto de RSU a sus actividades primarias de gestión interna, en la docencia y vinculación con la sociedad. En un tercer nivel, la universidad inicia la adopción de la RSU en su misión, visión, políticas, estrategias, creando las oficinas o direcciones encargadas de la administración de la RSU y estipulando un modelo de gestión, evaluación y presentación de informes de estas actividades. Luego, en un cuarto nivel, se incluyen cursos con contenido de responsabilidad social, ética, inclusión social, entre otros, así como actividades y programas de responsabilidad social curriculares y no curriculares. En un quinto nivel, se inicia la dimensión de la vinculación con la sociedad, identificando las necesidades reales de la comunidad e iniciando las actividades de voluntariado, programas y proyectos de desarrollo y los servicios educativos de libre acceso. En el sexto nivel, se inicia la etapa de maduración, donde las actividades de vinculación con la sociedad no solo son realizadas por la comunidad universitaria interna, sino que se tienen convenios con socios externos, logrando la consolidación de redes de desarrollo, foros y congresos para tratar temas de RSU y desarrollo social. La etapa final de evolución de las actividades de RSU se

concentra en la dimensión de la investigación, donde se investigan y buscan soluciones a los problemas de desarrollo social reales de la comunidad, contando con la participación de docentes investigadores, alumnos y en proyectos de mayor impacto en conjunto con socios externos.

En la presente investigación se ha encontrado que la Universidad de San Martín de Porres (USMP), ha avanzado significativamente en la consecución de los niveles 1 al 4, de la Gestión organizacional y Docencia; sin embargo, aún está incursionando y requiere reforzar sus actividades de vinculación con la universidad y la investigación.

Utilizando los instrumentos diseñados, se ha evaluado el nivel de RSU en la Universidad de San Martín de Porres, una de las cinco universidades privadas más importantes del Perú. En general, se ha encontrado que la USMP ha avanzado significativamente en sus actividades de responsabilidad social universitaria, pues solo el 20% de sus indicadores están en “rojo”, es decir, incumplidos o deficientes. La mayoría de los indicadores de RSU (44.4%) cumple con los estándares previstos y hay 35.6% de indicadores que son iniciativas positivas de RSU, pero que aún necesitan articularse institucionalmente. Este resultado, por sí solo es importante porque la RSU exige estar presente en la planificación integral de la universidad, garantizando acciones coordinadas en todos los ámbitos institucionales (Vallaey et al, 2009; Vallaey, 2008; Gaete, 2008; Castañeda et al, 2007; Slammat, 2010). Sin embargo, cuando ocurre lo contrario, muchas acciones e iniciativas positivas se pierden porque no se institucionalizan, o disminuyen su impacto porque no se unifica esfuerzos. Esto explica, en cierta medida, las diferencias significativas cuando se comparan los valores de RSU según facultades y stakeholder internos.

Analizando por dimensión, se ha encontrado que la Gestión Organizacional y Docencia son las que más indicadores de cumplimiento de RSU han conseguido (entre 46.2% y 59.5%). Por el contrario, las dimensiones de Gestión Ambiental, Extensión e Investigación son las que más vacíos tienen en los ítems de RSU (cifras en rojo). Estos resultados son confirmados por los cuestionarios. En efecto, el impacto de las actividades de RSU en los stakeholders internos, según la frecuencia que interactúan con ella, es 37.2%. En sentido contrario, el 31.6% aún tiene escasas interacción con las actividades de RSU y otro 31.19% ninguna interacción, pues las desconoce por completo. Los mayores impactos corresponden

a las actividades de Gestión organizacional (45%) y Docencia (46.8%) y, las dimensiones con menor impacto, son Gestión ambiental (40.48%), Extensión (39.56%) e Investigación (30.37%). Se ha encontrado que hay 7 indicadores de RSU que no están teniendo ningún impacto o presencia en las actividades cotidianas del 48% de los stakeholders internos y que resultan ser críticos. Estos corresponden, efectivamente, a las dimensiones de Extensión, Investigación y Gestión ambiental.

En cuanto a la **Extensión universitaria**, un gran porcentaje de los stakeholders internos (entre 41.3 y 45.6%) no tienen contacto con estas actividades, principalmente las que pertenecen a las “Relaciones con actores sociales” y a la “Accesibilidad social de la universidad”. En esta dimensión, la universidad necesita mejorar en: a) sus convenios con actores clave del desarrollo social, b) su participación en redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional, c) su participación activa en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave, y d) formular una política explícita para atender grupos poco representados o marginados. Con respecto a la **Investigación**, las actividades de RSU menos frecuentes para los encuestados corresponden a la “Interdisciplinariedad” (36.8%) y a la “Pertinencia social del conocimiento” (28.9%). En esta dimensión, la universidad necesita establecer alianzas y sinergias con otros actores externos para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales, y vincular las diferentes oficinas de investigación dentro de un programa interdisciplinario, pues ahora trabajan desconexas. Con respecto a la **Gestión Ambiental**, las actividades menos frecuentes para los encuestados corresponden a la acciones de publicar el balance anual de desempeño ambiental (32.5%) y saber de la existencia de oficina o personal responsable de estos asuntos o tener programas para consumo eco-eficiente (44.5%).

De lo dicho, la USMP puede seguir avanzando en su nivel de maduración de RSU, considerando además que recientemente se ha promulgado la nueva Ley universitaria N° 30220, la cual exige una inversión mínima del 2% del presupuesto para la promoción e implantación de la RSU y que los estándares de acreditación profesional contemplarán también las dimensiones de RSU en sus evaluaciones.

5.5. Limitaciones y futuras investigaciones

Este es el primer estudio empírico, donde se prueban los instrumentos diseñados para medir Responsabilidad Social Universitaria. Al respecto, se ha tenido limitaciones en cuanto al acceso muestral, pues no se ha incluido en el análisis a algunas facultades de ciencias sociales, por no haber tenido la autorización correspondiente. El estudio tampoco ha incluido stakeholders internos de postgrado, solo de pregrado. Aunque es muy poco probable que la ausencia de estos grupos muestrales no desvirtúen los resultados obtenidos, se requiere que en futuras investigaciones se contemple todo el universo institucional, para una generalización más precisa. Otra limitación importante es que el análisis de fiabilidad y validez se ha realizado solo con stakeholders internos. Por limitaciones logísticas, no se ha incluido una muestra representativa de stakeholder externos de la universidad, tales como empleadores, empresas proveedoras, clientes, gobierno, municipalidades, sociedad civil y otras entidades y personas que tengan vinculación directa o indirecta con la universidad.

Otra limitación importante es que la presente investigación ha analizado la validez de constructo convergente y discriminante de la propuesta, pero no así la validez concurrente. De lo dicho, una estrategia de validez concurrente podría ser la comparación de los resultados de esta propuesta con los que podrían obtenerse de la aplicación de los instrumentos diseñados por la red AUSJAL, presente en 15 países a través de 31 universidades en América Latina.

Finalmente, aunque se ha avanzado con el diseño conceptual y metodológico, emerge la necesidad de replicar esta investigación en otras universidades y probar su estructura factorial de forma confirmatoria. Por eso, en vista de las nuevas oportunidades que proporciona la nueva Ley Universitaria peruana, la cual hace obligatoria las acciones de RSU, existirán muchas posibilidades para realizar estudios multicéntricos regionales dentro del Perú.

REFERENCIAS

- AASHE. (2010). *STARS Sustainability Tracking Assessment & Rating System, Version 1.0 Technical Manual, Administrative Update one*. Lexington: Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education.
- Aber, J., Kelly, T., & Mallory, B. (2009). *The Sustainable Learning Community: One University's Journey to the Future*. Durham, N.H: University of New Hampshire Press
- Agle, B.R. & Mitchell, R.K. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values, *Academy of Management Journal* 42(5), 507– 526.
- Agüero (2002). *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami.
- Aguirre, A.; Castillo, A.M. & Tous, D. (1991). *Administración de Empresas*. Edinford. Málaga.
- Ahmad, J. (2012). Can university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 77-86.
- Alford, H. & Naughton, M. (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business, En S.A. Cortright & M. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business*. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition (Notre Dame University Press, Notre Dame), pp. 27-47.
- Alzyoud, K. & Bani-Hani, S. (2015). Social Responsibility in higher education institutions: Application case from the Middle East. *European Scientific Journal*, 11(8), 122-129.
- Andriof, J. & McIntosh, M. (2001) *Perspectives on Corporate Citizenship* (Greenleaf, Sheffield, UK).
- ANR (2011). *Informe estadístico*. Asamblea Nacional de Rectores. Lima.
- António, F. (2002). *Pela força do exemplo*. Disponible en: <http://www.filantropia.org>. (05-03-07).
- Arana, A., Duque, P., Quiroga, M. & Vargas, F. (2008). Una aproximación a la responsabilidad social en la formación del trabajador social desde los estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad. *Tabula Rasa* 8: 211-234.
- Arias, S., & Simón, A. (2004). *Las estructuras solidarias de las Universidades Españolas: Organización y Funcionamiento*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid & Fundación Telefónica.
- Arlow, P. (1991). Personal Characteristics in College Students. Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10, 63-69.
- Asean University Network. (2011). *AUN University Social Responsibility and Sustainability. A collection of good practices*. Bangkok: Asean University Network, Japan Foundations, SCG.
- Asemah, E., Okpanachi, R. & Olumuji, E. (2013). Universities and Corporate Social Responsibility Performance: An implosion of the Reality. *African Research Review*, 7(4), 195-224.

- Ashley, P. et al. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Asia-Europe Foundation. (2011). Knowledge Societies: Universities and their social responsibilities. *The various faces of USR in ASEM countries* (pág. 76). Innsbruck, Australia: ASEF.
- Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina. (2011). *Presentación sintetizada del sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en ausjal*. Buenos Aires: AUSJAL.
- Astin, A. (1999) Promoting leadership, service, and democracy: What higher education can do. En: Bringle, R.G., Games, R., & Malloy, E.A. (1999). Colleges and universities as citizens: Issues and perspectives. In (Eds.) R.G. Bringle, R. Games, & E.A. Malloy, *Colleges and Universities as Citizens*(pp. 1-16). Boston, MA: Allyn and Bacon
- Atkinson, T. & Suitt, D. (2006). The scope of social responsibility in the university research environment. *Research Management Review*, 15 (2): 2-8.
- AUSJAL (2014). Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL. Córdoba.
- Ayala, M. (2011). La responsabilidad social universitaria. *Realidad y reflexión*, 33(11), 29-37.
- Bacigalupo, L. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 53-61.
- Bacigalupo, Luís. (2004). La responsabilidad social universitaria: Transformaciones para el Perú y América Latina. Documento publicado por la Dirección Académica de Proyección Social y Extensión Universitaria (DAPSEU). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Balbanis, G., Phillips H.C. & Lyall, J. (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, 98(1), 25-44.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University*. Research in the Sociology of Complex Organizations, Nueva York, John Wiley & Sons, 238 págs.
- Baldrige, V, Curtis, D.V, Ecker, G.P. & Riley, G.L. (1991), *Alternative models of governance in higher education*, en Peterson, Marvin W., ed. *Organization and governance in higher education*, Needham Height, Ginn Press.
- Baltera, P. & Diaz, E. (2005). Responsabilidad social empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Cuaderno de Investigación N° 25. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Barañano, M. (2010). *The Social Dimension and Responsibility of Universities*. Malaga: Universidad Complutense de Madrid.
- Barlett, P., & Chas, G. (2013). *Sustainability in Higher Education: Stories and Strategies for Transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Barlett, P., & Chase, G. (2004). *Sustainability on Campus: Stories and Strategies for Change*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Barro, S. (2008). La Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad. Presentación del Rector de la Universidad de Santiago de Compostela. Granada 26 de marzo.
- Baraibar Diez, E. P., & Luna Sotorrío, L. (2012). Transparencia social e hipótesis del impacto social: análisis en el IBEX35.
- Benavides, M., & Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Bendheim, C., Waddock, S. & Graves, S. (1998). Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis, *Business and Society* 37(3), 306–339.
- Benneworth, P. (2013). *University Engagement with Socially Excluded Communities*. Netherlands: Springer.
- Berle, A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust. *Harvard Law Review*, 44 (7), 1049–1074.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T. M (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal* 42(5): 488–509.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloom, P & Gundlach, G. (2001). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks. CA: Sage. Publications.
- Boewn, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Ro.
- Bonkoski, L. C. (2003) *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo o boticário*. Disertación presentada al Programa de Post-Grado en Ingeniería de la Producción de la Universidad Federal de Santa Catarina. Para optar el grado de Magíster en Ingeniería de la Producción
- Borges, F. (2001). *Responsabilidade social: Efeitos de la actuación social en la dinámica empresarial*. Tesis de Doctorado. Universidad de Sao Paulo. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad.
- Borrero, S. (2002) *Administración Universitaria*. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia. Fotocopia.
- Bowie, N. (1994). *University-business partnerships*. Lanham MD: Rowan & Littlefield.
- Boyle, ME. (2004) *Walking Our Talk: Business Schools, Legitimacy, and Citizenship*. *Business and Society*; March; 43(1): 37-68.
- Bringle, R.G., Games, R., & Malloy, E.A. (1999). *Colleges and universities as citizens: Issues and perspectives*. In (Eds.) Bringle, R.G., Games, R., & Malloy, E.A, *Colleges and Universities as Citizens* (pp. 1-16). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Buchan, G., Spellerberg, I., & Blum, W. (2007). *Education for Sustainability. Developing a postgraduate-level subject with and international perspective*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(1), 4-15.
- Bueno, E., & Casani, F. (2007). *La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación*. *Revista Economía Industrial*(366), 43-59.
- Camargo, M.; Franco, S.; Maymi, F.; et al (2000). *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégia de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2. edic. São Paulo: Futura.
- Campbell, M., & Christie, M. (2008). *Indigenous Community Engagement*. Casuarina, Australia: Charles Darwin University, Office of the Pro Vice-Chancellor Community and Access.
- Campus Compact. Disponible en: URL.: <http://www.compact.org/> (05-03-7)
- Campus Consortium for Environmental Excellence. (2000). *Environmental management system self-assessment checklist (Version 1.0)*. Boston, MA: Campus Consortium for Environmental Excellence.
- Caravedo, B (1996) *Empresa, Liderazgo y Sociedad*. Perú 2021 y SASE, Editores. Lima. Perú.

- Cardoza, O., & Salinas, G. (2013). A Public Citizen: The Civic Role of an Educational Institution for the Betterment of Society. En P. Benneworth, *University Engagements with Socially Excluded Communities* (págs. 24-31). Netherlands: Springer.
- Cariaga-Lo, L., Crandall, S., Conner, D., Georgesen, J., & Greek, D. (1997). *Developing Attitudes of Social Responsibility in the Professions: The Impact of Medical Students' Gender and Personality Attributes*. ERIC Clearinghouse.
- Carneiro, M. (2004). *Responsabilidad social Corporativa*. España: Editorial Esic.
- Carrillo, M., Leal, L., Alcocer, M., & Muñoz, M. (2012). Responsabilidad Social Universitaria. La opinión de profesores y alumnos. *Revista de Educación y desarrollo*, 23, 23-32.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizon*. Julio-agosto.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility and society. *Chicago*. 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (1994). Social Issues in Management Research, *Business and Society*. 33(1), 5-25.
- Carroll, A. B. & A.K. BUCHHOLTZ (2002) *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management*, 5th ed. (South-Western, Cincinnati).
- Casani, F., Pérez, C., & Rodríguez, J. (2010). New Economic Strategies in Universities from the social accountability perspective. *Calidad en la Educación*(33), 255-273.
- Cassel, D. (2001). Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace, *Business Ethics Quarterly* 11(2), 261-274.
- Castañeda, G., Ruíz, M., Vitoria, O., Castañeda, R. & Quevedo, A. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Revista Negotium Ciencias Empresariales*, 3(8): 100-132.
- Castillo Clavero, A. M. (1986): La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control (tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga.
- Castillo-Clavero, A. M. (2002) "El resurgir de la Responsabilidad Social de la Empresa en Europa: el Libro Verde". *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa - CIDEC*, nº 34, junio, pp. 40-45
- Castillo, I. (2010). *Una aproximación al estado de la RSE en la enseñanza de España*. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad, Ministerio de Trabajo e Inmigración, CEMEX España.
- Chan, W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En: *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Editado por Esposito, V., Chin, W., Henseler, J. & Wang, H. Heidelberg: Springer.
- Chapple, W & MOON, J. (2005). Corporate social responsibility in Asia. *Business & Societe*. 44 (4), 415-441.
- Charles, D., & Benneworth, P. (2001). *The regional contribution of higher education: A benchmarking approach to the evaluation of the regional impact of high education institutes*. Newcastle: Centre for Urban and Regional Development Studies, University of Newcastle.
- Chernushenko, D. (1996). *Greening campuses: Environmental citizenship for colleges and universities*. Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Christensen, C. M. & M. Overdorf (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review* 78(2), 66-75.
- Christensen, C., T. Craig & S. Hart (2001). The Great Disruption, *Foreign Affairs* 80(2), 80-96.

- Ciurana, G., & Filho, W. (2006). Education for sustainability in university studies. Experiences from a project involving European and Latin American universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(1), 81-93.
- Clark, B. (1992). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México, UAM. 1992.
- Cohen, M. & March, J. (2000). Leadership in an organized anarchy. En: M. Brown (Ed.). *Organization and Governance in Higher Education* (Quinta edición) Boston: Pearson.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas». Luxemburgo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas
- CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE). Disponible en: URL.: <http://www.crue.org/> (05-03-7)
- Corcoran, P., & Wals, A. (2004). *Higher Education and the Challenge of Sustainability*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Corporate Citizenship Company. (2004). *Russell Group of Universities: Higher Education Community Engagement Model. Final report and analysis*. Londres: Corporate Citizenship Company.
- Correa, M.; Flynn, S. Y Amit, A. (2004) Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Medio Ambiente y Desarrollo. Santiago de Chile.
- Cossio, I. & Góngora, N. (2014). Caracterización de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Universidad de San Buenaventura Bogotá. Universidad de San Buenaventura. Tesis de especialista en Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.
- Cotton, D., Bailey, I., Warren, M., & Bissell, S. (2009). Revolutions and second-best solutions: education for sustainable development in higher education. *Studies in Higher Education*, 34(7), 719-733.
- Cropanzano, R, et al (2004). Accountability for injustice. *Human Management Review*, 14: 107-133
- Cuervo, A. (1981). Bases para una justificación del balance social. En: VV.AA (1981): *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*. Banco de Bilbao, Madrid.
- Cupitt, S., & Ellis, J. (2007). *Your project and its outcomes*. Londres: Charities Evaluation Services.
- Davies, S., Edmister, J., Sullivan, K., & West, C. (2003). Educating sustainable societies for the Twenty-first century. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(2), 169-179.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?, *California Management Review* 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons* 10(4), 45-51.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal* 16, 312-322.
- Davis, K., Frederick, W., & Blomstrom, R. (1980). *Business and society: Concepts and policy issues*. New York: McGraw-Hill .
- De Bakker, A.; Groenewegen, P. Y Den Hond, F (2005) A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44 (3), 283-317

- De George, R. (1999) *Business Ethics*. 5ta edición. Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- De la Calle, C. (2009). La formación de la Responsabilidad Social del Universitario: Un estudio empírico. *Tesis para optar por el título de Doctor. Facultad de Educación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- De La Calle, C. (2010). La formación de la responsabilidad social del universitario: Un estudio empírico. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- De la Calle, C., García, J., Giménez, P., & Ortega, M. (2008). Validación y medida de la responsabilidad social en la universidad. *Revista Complutense de Educación*, 19(2), 385-404.
- De la Cuesta, M. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria*. Madrid: Fundación Carolina.
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2004). Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 275-293.
- De la Cuesta, M., De la Cruz, C., & Rodríguez, J. (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. Madrid: Netbiblo.
- De Sousa, B. (2005). *La universidad en el siglo XXI para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Delgado, M., Vargas, J., & Ramos, I. (2008). Los retos de la Responsabilidad Social Universitaria: construyendo paz desde la universidad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 63-90.
- Dentchev, N.A. (2004), "Corporate Social Performance as a Business Strategy", *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397-412.
- Devitis, J.L. (1998) *To serve and to learn: The spirit of community in liberal education*. New York: Peter Lang.
- Di Trolio, S. (2006). AUSJAL y los Cambios Estratégicos en la Educación Superior. *Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina*; 23: 4-10.
- Dias, J. (2008). Calidad, Pertinencia y Relevancia: relación con el resto del sistema y la sociedad, responsabilidad social de la educación superior. En A. Gazzola, & S. Pires, *Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en educación superior para América Latina y el Caribe*. . Caracas: UNESCO-IESALC.
- Díaz-Herrera, D. (1990). *La Extensión Universitaria: Una propuesta para su sistematización*. Universidad de Los Andes. Núcleo Universitario San Cristobal.
- Diez De Castro, E.P. (1982): La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad. En: *Temas Actuales de Gestión de Empresas*. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1999) "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", págs. 104-125, en W. W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/UAEM.
- Dodd, E. (1932) For whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review* 45 (7), 1145-63.
- Domínguez, J. (2010). *Responsabilidad Social como sistema de gestión universitaria*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

- Domínguez, J. & Rama, C. (2012). La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia. Chimbote: ULADECH Católica.
- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Domínguez, M., & López, E. (2009). Estudiantes universitarios opinan sobre la responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 223-246.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality* (Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ).
- Donaldson, T. & T. W. Dunfee (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative.
- Donaldson, T. & T. W. Dunfee (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Harvard Business School Press, Boston).
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 23(1), 65-91.
- Dragne, C. (2007). *Background document for the University of Victoria Task Force on Civic Engagement*. Victoria: University of Victoria.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 95-104.
- Dupas, G. (2005). *Atores e poderes na nova ordem global. Assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação*. São Paulo: Editora UNESP.
- Durand, J.C. (1997). Dirección y liderazgo del departamento académico en la universidad. Pamplona: EUNSA
- Duryea, E. (2000). Evolution of the university organization. En: M. Brown (Ed.). *Organization and Governance in Higher Education* (Quinta edición) Boston: Pearson.
- Ebner, D., & Baumgartner, R. (2008). The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4th-5th September*. Dublin: Corporate Responsibility Research Conference.
- Emshoff, J. R. & Freeman, R.E (1978). Stakeholder Management', Working Paper from the Wharton Applied Research Center (July). Citado por Sturdivant (1979).
- Engagement Australia. (2012). *Welcome to Engagement Australia*. Obtenido de <http://www.aucea.org.au/>
- Engagement Australia. (2013). Board, primary objectives. Obtenido de <http://engagementaustralia.org.au/about-us/board/>
- ETHOS Instituto De Empresas E Responsabilidad Social (2002) Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial.
- European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission. (2008). *Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia, University of Helsinki, Donau-Universitat Krems, University of Maribor, Universidade do Porto, Instituto Superiore Mario Boella, Dublin Institute of Technology, Universidad de León.
- Evan, W., & Freeman, R. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. En T. Beauchamp, & N. Bowi, *Ethical Theory and Business* (págs. 97-106). New Jersey: Prentice-Hall.
- Evans, A., & Howe, J. (2007). Enhancing corporate accountability through contextual ethical exercises in corporate law teaching. *Journal of Corporate Law Studies*, 7(2), 337-355.

- Fernández de Navarrete, F.,... Scholz, C. (2015). La educación superior como dinamizadora de la responsabilidad social empresarial: Un estudio comparado entre los futuros dirigentes empresariales en América Latina. Universidad Autónoma de Madrid. Editorial Liber Factory.
- Fernández-Gago, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- Ferrell, O., Fraedrich, J., Y Ferrell, L. (2000) Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Finlay, J., Bunch, R., & Neubert, B. (1998). *Grey pinstripes with green ties: MBA programs where the environment matters*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1).
- Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield: Pitman.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), 364-369.
- Freeman, R.E. & R.A. Philips (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence’, *Business Ethics Quarterly* 12(3), 331–349.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13th, 32–33, 122, 126.
- Frooman, J. (1997). Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder, *Business and Society* 36(3), 221–250.
- Gaete, R. (2008). La responsabilidad social universitaria en el modelo de apertura de sedes regionales: el caso de la ciudad de Antofagasta. *Perfiles educativos*, 30(120): 94-127.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de los discursos de las partes interesadas: el caso de la Universidad de Valladolid. Tesis de Doctorado. Universidad de Valladolid. Facultad de Educación y Trabajo Social.
- Galea, C. (2004). *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- García Del Junco, J. & Casanueva, C. (2001) *Prácticas del Sistema Empresarial*. Madrid. McGrawHill.
- Garlick, S., & Langworthy, A. (2004). Building a culture of improvement through evaluation in university - regional community engagement. *AUCEA National Conference 2004: “University Regional and Rural Engagement”*. Bathurst: Australian Universities Community Engagement Alliance Inc.
- Garlick, S., & Pryor, G. (2002). *Universities and their Communities: Creative regional development through knowledge-based engagement*. Canberra: Department of Transport and Regional Services.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53: 51–71.
- Geisse, G. (2001) Eje Filantropía - Responsabilidad Social - Imagen Pública. *Ambiente y Desarrollo* 17 (1): 78-81.
- Gelmon, S., Holland, B., Driscoll, A., Spring, A., & Kerrigan, S. (2001). *Assessing Service-Learning and Civic Engagement: Principles and Techniques*. Providence, RI: Campus Compact, Brown University.

- Gerde, V. & Wokutch, R. (1998). 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the Social Issues in Management Division Proceedings. *Business & Society*, 37(4), 414-446.
- Geryk, M. (2011). Are universities socially responsible? *EFMG Global Focus*, 5, 60-63.
- GHK, Danish Technology Institute, Technopolis. (2008). *Inventory of innovative practices in education for sustainable development*. Bruselas: GHK, Danish Technology Institute, Technopolis.
- Gladwin, T.N. & Kennelly, J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review* 20(4), 874-904
- Global Reporting Initiative. (2013). *Sustainability Disclosure Database*. Obtenido de <http://database.globalreporting.org/search>
- González, O., Martos, M., De Magalhaes, C., & Zelaya, L. (2010). Responsabilidad Social en la Universidad, experiencias y modelos. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz, & J. Rodríguez, *Responsabilidad social universitaria* (págs. 189-230). Oleiros (La coruña): Netbiblo.
- Gordon, I., & Gelardi, M. (2005). Factors That Affect Understanding of Social Responsibility Accounting. *Canadian Accounting Perspectives*, 4(1), 31-59.
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large business in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45-60.
- Grajew, O. (2000) O que é responsabilidade social. *Revista Mercado global*, 107, 44-50, junio.
- Grajew, O. (2001) Por um mundo mais seguro. *Guia Exame de boa cidadania corporativa*, 754, (24), 20-21.
- Grajew, O. (2002) Filantropia e Responsabilidade Social. *Filantropía*, 3, 01-03. São Paulo, abril/2002.
- Griffin, J.J. (2000). Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century, *Business and Society* 39(4), 479-493.
- Griffin, J.J. & Mahon, J.F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Halal, W. (2000). Corporate community: a theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy & Leadership*. 28 (2), 10-16.
- Handelman, J.J. & Arnold, S. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63, 33-48.
- Harrison, J.S. & ST. John, C.H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders, *Academy of Management Executive* 10(2), 46-61.
- Hart, A., & Aumann, K. (2007). An ACE way to engage in community-university partnerships: Making links through Resilient Therapy. En A. Hart, E. Maddison, & D. Wolff, *Community-university partnerships in practice* (págs. 170-182). Leicester: Niace.
- Hart, A., & Northmore, S. (2010). Auditing and evaluating University-Community Engagement: Lessons from a UK Case Study. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 34-58.
- Hart, A., Northmore, S., & Gerhardt, C. (2009). *Briefing Paper: Auditing, Benchmarking and Evaluating Public Engagement*. Bristol: National Co-ordinating Centre for Public Engagement.

- Hart, A., Northmore, S., Gerhardt, C., & Rodriguez, P. (2009). Developing Access between Universities and Local Community groups: A University Helpdesk in Action. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 13(3), 45-59.
- Hart, S., & Christensen, C. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review* 20(4), 986–1012.
- Hayles, C., & Holdsworth, S. (2008). Curriculum change for sustainability. *Journal of Education in the Built Environment*, 3(1), 25-48.
- Heideveld, A., & Cornelissen, S. (2009). *Learning for Sustainable Development: Exploring learning strategies across the lifespan*. The Hague: Netherlands National Commission for UNESCO.
- Hernández, J. & Gómez, L. (2013). Comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios de pregrado de dos universidades de Bogotá DC. Universidad de San Buenaventura. Tesis de especialista en Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.
- Herremans, I., & Allwright, D. (2000). Environmental management systems at North American universities: What drives good performance? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 168–181.
- Higher Education Partnership for Sustainability & Forum for the Future. (2003). *Reporting for Sustainability: Guidance for Higher Education Institutions*. Higher Education Partnership for Sustainability and Forum for the Future.
- Hill, RP. (2004). The socially-responsible university: talking the talk while walking the walk in the college of business. *Journal of Academic Ethics* 2: 89–100.
- Hillman, A.J. & KEIM, G.D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line', *Strategic Management Journal* 22(2), 125–140.
- Hills, D., & Sullivan, F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches*. Londres: The Work Foundation.
- Hoare, A., Cornell, S., Bertram, C., Gallagher, K., Heslop, S., & Lieven, N. (2008). Teaching against the grain: multi-disciplinary teamwork effectively delivers a successful undergraduate unit in sustainable development. *Education for Sustainable Development in Higher Education*, 14(1), 469-481.
- Hockerts, K. & Moir, L. (2004). Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 85-98.
- Holdsworth, S., Wyborn, C., Bekessy, S., & Thomas, I. (2008). Professional Development for education for sustainability. How advanced are Australian universities? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(2), 131-146.
- Holmes L. & Watts R. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. World Business Council for Sustainable Development.
- Hubig, L., & Jonen, A. (2006). *Benefits and Measurement of Knowledge Transfer in Universities - Should Be Done More in the Light of Corporate Social Responsibility?* Kaiserslautern: University of Kaiserslautern.
- Huntzinger, D., Hutchins, M., Gierke, J., & Sutherland, J. (2007). Enabling sustainable thinking in undergraduate engineering education. *International Journal of Engineering Education*, 23(2), 218-230.
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?, *Journal of Business Ethics* 27(1–2), 21–32.

- Ibarra, E. (2005). Orígenes de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. en *Revista de la Educación Superior*, 34(2): 13-37.
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Howard, D. (2006). Corporate Social Responsibility: A comparative Analysis of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students. *Journal of Business Ethics*, 66, 157-167.
- Iniciativa De Comercio Ético (1998) Informe. Disponible en URL de Human Rights Library – University Minnesota.. Disponible en: <http://www1.umn.edu/humanrts/links/eticodeS.html>.
- Institute for the Development of Social Responsibility. (2013). We need socially responsible sustainable universities. *8th IRDO international conference " Social responsibility and current challenges 2013: Education and Communication for more social responsibility*. Maribor.
- Instituto de Responsabilidad Social y Ética (2003). Accountability 1000. Disponible en <http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp>
- ISO 26000. (2010). *Nueva Norma ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"*. Ginebra: ISO.
- Jarvis-Selinger, S., Ho, K., Novak, H., Liman, Y., Stacy, E., Woollard, R., & Buote, D. (2008). Social accountability in action: University-community collaboration in the development of an interprofessional Aboriginal health elective. *Journal of Interprofessional Care*, 22(1), 61-72.
- JENSEN, M.C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, En: M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Harvard Business School Press, Boston), pp. 37–58.
- Jiménez, M. (2005) Discurso inaugural del Seminario – Taller “Visión Chile Regional 2020”. Mayo. Disponible en la página web oficial de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Jiménez, M. (2008). ¿Cómo medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos estamentos de la Universidad?: Una experiencia concreta, en *Educación superior y sociedad. Revista Nueva Época*, 13(2), 139-161.
- Johnson, S., & Bozeman, M. (1998). Service learning and the development of social responsibility. *Annual Convention of the Central States Communication Association*. Chicago, IL.
- Johnston, A. (2007). *Higher Education for Sustainable Development*. Forum for the Future, Organisation for Economic Co-operation and Development, Institutional Management in Higher Education, Centre for Effective Learning Environments .
- Johnston, L. (2013). *Higher Education for Sustainability: Cases, Challenges, and Opportunities from Across the Curriculum*. New York: Routledge.
- Jones, P., Selby, D., & Sterling, S. (2010). *Sustainability Education: Principles and Practices across Higher Education*. New York: Earthscan.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.
- Journal of Consumer Marketing (2001) Call for papers for special issue on social responsibility for consumer marketing practice. 24 de enero. Disponible en: <http://www.Literaticclub.co.uk/news/call18.html>.

- Kagawa, F. (2007). Dissonance in students' perceptions of sustainable development and sustainability: Implications for curriculum change. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(3), 317-338.
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei, *Harvard Business Review* 75(4), 55–62.
- Kaptein, M. & Van Tulder, R. (2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue, *Business and Society Review* 108(Summer), 203–225.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1988): Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. McGraw-Hill Interamericana de México,S.A. México, pág. 141
- Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities. (1999). *Returning to Our Roots: the Engaged Institution*. Washington, DC: National Association of State Universities and Land-Grant Colleges.
- Key, S. & S. J. Popkin (1998). Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good, *Management Decision* 36(5–6), 331– 339.
- Koehn D. & Nayeypour M.R. (2000). The ethics of quality: problems and preconditions. Paper for the 10th International Colloquium on Business and Economics Ethics, Barcelona. 1–14.
- Lamsa, A., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Personen, H. (2007). Effects of Business Education on Women and Men Students. Attitudes on Corporate Responsibility in Society. *Journal of Business Ethics*, 82, 45-58.
- Langworthy, A. (2008). Indicators of University Community Engagement: Learning from the AUCEA Benchmarking Pilot. *The Australasian Journal of Community Engagement*, 3(2), 106-114.
- Lantos, G. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630.
- Larrán, J., & Hernández, A. (2010). Análisis de contenido de los planes estratégicos de las universidades públicas andaluzas bajo la perspectiva de la responsabilidad social. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz, & J. Rodríguez, *Responsabilidad social universitaria* (págs. 175-187). Oleiros : Netbiblo.
- Larrán, J., Hernández, L., & Márquez, C. (2011). *La Comunidad Universitaria Andaluza ante la responsabilidad social: Un estudio de opinión*. Andalucía: Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Andaluzas.
- Larrán, M. & Andrades, F. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Universia*, 6(15), 91-107.
- Larran, M., López, A., Herrera, J. & Andrades, F. (2012). Do Spanish Public Universities Use Corporate Social Responsibility as a Strategic and Differentiating Factor? *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 29-44.
- Larrán, M., López, A., Herrera, J., & Andrades, F. (2012). Do Spanish Public Universities Use Corporate Social Responsibility as a Strategic and Differentiating Factor? *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 29-44.
- Lenuta, C., Chirica, S., Ratiu, L. & Baban, A. (2014). Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 142 (2014) 146 – 153
- Lesourne, J. (1993). Educación y sociedad. Desafíos para el año 2000. Barcelona. Oikos-Tau.
- Little, A., & Hoel, A. (2011). Interdisciplinary Team Teaching: An Effective Method to Transform Student Attitudes. *The Journal of Effective Teaching*, 11(1), 36-44.

- Litz, R. (1996). A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets', *Journal of Business Ethics* 15, 1355– 1363.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: Breaking through barriers to change. *Journal of cleaner production*, 9, 787-796.
- M'Gonigle, M., & Starke, J. (2006). *Planet U: Sustaining the World, Reinventing the University*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Mahon, J.F. & Mcgowan, R.A. (1991), Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach, *Business Horizons* 34(4), 79–87.
- Mahoney, L.S. & Thorne, L. (2005), "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.
- Maier, H., Baron, J., & McLaughlan, R. (2007). Using online role play simulations for teaching sustainability principles to engineering students. *International Journal of Engineering Education*, 23(6), 1162-1171.
- Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Manwhinney, M. (2002). *Sustainable development: Understanding the green debates*. Osney Mead, Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Martí Noguera, J., Martí-Vilar, M. & Almerich, G. (2014). Responsabilidad social universitaria: influencia de valores y empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(3): 160-168.
- Martí Noguera, J., Martí-Villar, M. & Almerich, G. (2013). Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica. *Revista española del Tercer Sector*, 25, 145-161.
- Martí-Vilar, M., Almerich, G., Cifuentes, J., Grimaldo, M., Martí, J., Merino, C., & Puerta, I. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: Estudio iberoamericano sobre influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Técnica Administrativa*, 10(3).
- Martí, J. & Martí-Vilar, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigaciones en Docencia Universitaria*, 8(1), 77-94.
- Martí, J. & Vargas, O. (2014). La responsabilidad social de las universidades y su inserción en el contexto iberoamericano. *Relevancia de la Carta de Río, 2014. Cuadernos de RSO*, 2(2), 53-62.
- Martí, J.J. y Martí, M. (2010). Estudio de variables de responsabilidad social universitaria. Ponencia presentada en el 3º congreso Internacional de Enseñanza Media y Superior organizada por la Secretaria de Educación del Gobierno del D.F. México
- Martínez, M. (2007). Marco conceptual y Taxonomía de la proyección social en la Universidad de La Sabana. Colombia.
- Martínez, of. & Picco, JE. (2003) Responsabilidad social de las universidades. Curso de Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria para Docentes Universitarios. Mayo y octubre.

- Mattar, Hélio. (2001) Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, 2(5).
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, 323-337.
- Matten, D., A. Crane & W. Chapple (2003). Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics* 45(1-2), 109-120.
- Maurasse, (2001) Beyond the Campus: How Colleges and Universities Form Partnerships with Their Communities Routledge
- McElroy, M., Jorna, R., & Van Egelen, J. (2008). Sustainability quotients and the social footprint. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(15), 223-234.
- McIntosh, M., Cacciola, K., Clermont, S., & Keniry, J. (2001). *State of the campus environment: A national report card on environmental performance and sustainability in higher education (A National Wildlife Federation Report)*. Reston, VA: National Wildlife Federation.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review* 26(1), 117-127.
- Melé, D. (2002). Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good. University of Notre Dame Press.
- Melo Neto, F. & Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Meyer, Jw. & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, págs. 79-103, en W. W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/UAEM.
- Mintzberg, H. (2000). The profesional bureaucracy. En: M. Brown (Ed.). *Organization and Governace in Higher Education* (Quinta edición) Boston: Pearson.
- Mitchell, R K., Agle, Br. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Mohan, A. (2003). Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility. Unpublished doctoral dissertation, University of Warwick, United Kingdom.
- Mohr, LA., Webb, DJ. & Harris, KE. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35, 45-72.
- Mollas-Gallart, J. (2005). Definir, quantificar i finançar la tercera missió: un debat sobre el futur de la Universitat. *Coneixement i Societat*(7), 6-27.
- Moneva, J., & Ortas, E. (2009). Desarrollo sostenible e información corporativa. Evolución y situación actual. *Economía Industrial*, 371, 139-154.
- Moneva, J., & Vallespín, E. (2012). Universidad y Desarrollo Sostenible:Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(19), 1-18.
- Mónica, J. (2002). Educar para la responsabilidad social. Universidad Construye País. Disponible en <http://www.construyepais.cl/>

- Montgomery, D., & Ramus, C. (2003). Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice. *Research Paper No. 1805, Stanford Graduate School of Business*.
- Montuschi, L. (2009). Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica”, Documentos de Trabajo de la UCEMA, N° 414. Argentina.
- Moore, G. (2001), “Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry”, *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 167-180.
- Moore, J. (2005). Seven recommendations for creating sustainability education at the university level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 326-339.
- Muijen, H. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53, 235-246.
- Muller, A. (2006). Global Versus Local CSR Strategies. *European Management Journal*, 24(2), 189-198.
- Muller, J. (2010). Engagement with engagement: a response to Martin Hall. En S. A. Education, *Community Engagement in South Africa Higher Education* (págs. 68-87). Pretoria: CCouncil on Higher Education.
- Munier, N. (2005). *Introduction to sustainability: Road to a better future*. AA Dordrecht: Springer.
- Murray, K. B. & J. R. Montanari. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory, *Academy of Management Review* 11(4), 815–828.
- Murray, K.B. & C.M. Vogel (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38, 141-159.
- Nadeem, A., & Jan-Kakahhel, S. (2012). An Investigation into Corporate Social Responsibility (CSR) of Public Sector Universities in KPK. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 14-27.
- Narasimharao, P., & Nair, P. (2010). Universities and corporate education. *21st Century Social Responsibility for Developing Countries. Discussion Papers in Social Responsibility No 1002*. Social Responsibility Research Network.
- National Association of State Universities And Land-Grant Colleges (NASULGC). Disponible en <http://www.nasulgc.org/>
- National Service-Learning Clearinghouse. (2009). *Fact Sheets Tools and Methods for Evaluating Service-Learning in Higher Education*. Obtenido de http://www.servicelearning.org/instant_info/fact_sheets/he_facts/tools_methods
- Navarro, G., Boero, P., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Espinar, A. (2012). Valores y actitudes socialmente responsables en universitarios chilenos. *Calidad en la educación*(36), 123-147.
- Navarro, G.; Boero, P.; Jiménez, G.; Tapia, L.; Hollander, R.; Escobar, A.; Baeza, M. & Espina, A. (2010). Universitarios y responsabilidad social. *Revista Calidad de la Educación*. 33, 101-121
- Neave, Guy (1998). Autonomía, Responsabilidad Social y Libertad Académica. Asociación Internacional de Universidades. ED-98/CONF.202/7.12
- Neglia, H. B., Ramírez, R. R., Florencio, B. P., & del Junco, J. G. (2013). Propuestas metodológicas en responsabilidad social sobre estudios aplicados. In *Descubriendo nuevos horizontes en administracion: XXVII Congreso Anual*

- AEDEM, Universidad de Huelva, 5, 6 y 7 de junio de 2013 (p. 119). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate Social Responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440-447.
- Nicolescu, C. (2006). *Corporate Social Responsibility in Higher Education*. Budapest: Central European University Center for Policy Studies, Open Society Institute, CPS International Policy Fellowship Program.
- Nieves-Tapia et al (2005). Manual integral para la participación solidaria de los jóvenes en proyectos de Aprendizaje-Servicio. Programa Voluntariado Juvenil de las América "Paso Joven". BID. Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario.
- Nijhof, A. (1999). Decision Making with Care; a Study of the Moral Deliberations of Managers in Drastic Organisational Change Processes, PhD thesis, University of Twente. Samsom: Alphen aan de Rijn.
- Nongxa, L. (2010). An (engaged) response to Hall's paper: Community engagement in South Africa higher education. En S. A. Education, *Community Engagement in South Africa Higher Education* (págs. 53-67). Pretoria: Council on Higher Education.
- Novelo, R., Pérez, J., Escoffié, M., Cetina, L. y Reyes-Lagunes, I. (2009). Inventario de Responsabilidad Social Universitaria (IRSU). Manual no publicado. Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. (2006). Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue. Working Paper Series 06/45, Noviembre. Bradford University School of Management.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Olate, R. (2008). La institucionalización del Voluntariado Universitario en América Latina y el Caribe. *II Congreso Internacional de Voluntariado Universitario. Universidad y voluntariado: Hacia una nueva agenda social en América Latina y el Caribe*. Santo Domingo: Red Iberoamericana de Voluntariado Universitario para la inclusión social.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Ostrander, S. (2003). Democracy, civic participation, and the university: A comparative study of civic engagement on five campuses. *Nonprofit Quarterly*.
- Pappas, E. (2012). A New Systems Approach to Sustainability: University Responsibility for Teaching Sustainability in Contexts. *Journal of Sustainability Education*, 3.
- Pappas, E., & Kander, R. G. (2008). Sustainable engineering design at James Madison University. *Proceedings of 38th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*, 38, págs. 231-248.
- Pappas, E., & Pierrakos, O. (2010). Integrating developmental instruction in sustainability contexts into an undergraduate engineering design curriculum: Level one. *40th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference.*, 40, págs. 46-56.
- Parkin, S., Johnston, A., Buckland, H., Brookes, F., & White, E. (2004). *Learning and skills for sustainable development: Developing a sustainability literate society. Higher Education Partnership for Sustainability (HEPS)*. London: Forum for the Future.

- Parkinson, J. (1996) *Corporate Power and Responsibility*. Oxford: Clarendon Press.
- Pearce, J., Pearson, M., & Cameron, S. (2007). *The Ivory Tower and beyond: The University of Bradford at the heart of its communities – The University of Bradford's REAP approach to measuring its community engagement*. Bradford: University of Bradford.
- Perdan, S., Azapagic, A., & Clift, R. (2000). Teaching sustainable development to engineering students. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(3), 267-279.
- Pérez, B.T. (1997). *Cultura organizacional. Culturas académicas*. México, Anuies.
- Perkins, JA. (ed.) (1973) *The University as an Organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 273 págs.
- Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.
- Petrick, J. & Quinn, J. (2001). The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset, *Journal of Business Ethics* 34, 331-343.
- Phillips, R.A. (2003). Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly* 13(1), 25-41.
- Porter, L. (2003) *La universidad de papel: ensayos sobre la educación en México*, México, CEIICH-UNAM, 245 págs.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12), 56-69.
- Prado A, Flores J, Pratt L & Leguizamón F. (2004). *Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*.
- Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation, *Reflections: The SOL Journal* 3(4), 6-18.
- Press, E & Washburn, J. (2000). The kept university. *The Atlantic Monthly*, 39-54.
- Preston, L.E. & J.E. Post (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- PROYECTO CONSTRUYE PAÍS. Disponible en <http://www.construyepais.cl/>
- PUCP. (2009). *Transformemos la universidad peruana. Enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria en la PUCP: Una propuesta*. Lima: Dirección Académica de Responsabilidad Social Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rama, C. (2008). Nuevas modalidades del compromiso social en las Universidades de la extensión a la proyección universitaria). *II Congreso Internacional de Voluntariado Universitario: "Universidades y Voluntariado: Hacia una nueva agenda social en América Latina y el Caribe"*. Santo Domingo: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ramaley, J. (2005). Engagement and the Integration of Research and Education: A New Meaning of Quality. *Proceedings of the 2005 Australian Universities Quality Forum Engaging Communities* (págs. 18-26). Sydney: AUQA Occasional Publications Number 5 .
- Ramos, N. (2012). *La responsabilidad social universitaria: Un proceso con enfoque en bioética global*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Rappaport, A., & Hammond, S. (2007). *Degrees that Matter: Climate Change and the University*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Readings, B. (1996). *University in Ruins*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reed, D. (2004). Universities and the promotion of corporate responsibility: reinterpreting the liberal arts tradition. *Journal of Academic Ethics*; (2): 3-41.
- Reyna, R. (2007). *Propuestas para una agenda relativa al compromiso social de la universidad*. Belo Horizonte: Universidad Federal de Minas Gerais.

- Reynolds, H., Brondizio, E., Meta Robinson, J., Karpa, D., & Gross, B. (2009). *Teaching Environmental Literacy: Across Campus and Across the Curriculum*. Bloomington: Indiana University Press.
- Reynolds, P. (2009). Sustainable education: Principles and practices. *Annual Conference of the Australian Association for Research Education*. Canberra: Australian Association for Research Education.
- Rhoades, G. (2000) "Who's Doing It Right? Strategic Activity in Public Research Universities", en *The Review of Higher Education*, 24(1): 41-66.
- Ribas, A. (2007). Gestao da Responsabilidade Social: Estudo em universidades da regio metropolitana de Salvador. *Tesis para optar por el título de Magister en Desenvolvimiento Humano y Responsabilidad Social*. Salvador: Centro de Pós-graduacao e pesquisa Visconde de Cairu.
- Richardson, J. (2000). Universities face up to private funds' revolution. *The Australian*, p. 37.
- Riley, D., Grommes, A., & Thatcher, C. (2007). Teaching sustainability in building design and engineering. *Journal of Green Building*, 2(1), 175-195.
- Rimolli, C. En: Bateman, T., Snell, S. (1998) *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, cap. 6, p.140-176.
- Ríos, F. (2006). Educación superior y Servicio Comunitario. En: Gruson, A. (Ed). *Una lectura sociológica de la Venezuela actual III*. Caracas: Konrad Adenauer-Stiftung. Universidad Católica Andrés Bello
- Roach, L. (2001) The Paradox of the Traditional Justifications for Exclusive Shareholder Governance Protection: Expanding the Pluralist Approach. *The Company Lawyer* 22 (1), 9–15.
- ROBIN, D.P. & E.R. REIDENBACH (1987). Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. *Journal of Marketing*, 51, 44-58.
- Rochford, F. (2006) Is there any clear idea of university? *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 28, No. 2, July 2006, pp. 147–158
- Roman, R., S. Hayibor & B.R. Agle (1999). The Relationship between Social Performance and Financial Performance, *Business and Society* 38(1), 109– 125.
- Roome, N. (2005). Teaching sustainability in a global MBA: Insights from the one MBA. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 160-171.
- Roorda, N. (2002). Assessment and policy development of sustainability in higher education with AISHE. En W. Filho, *Teaching sustainability at universities: Towards curriculum greening*. New York: Peter Lang.
- Roorda, N., & Martens, P. (2008). Assessment and Certification of Higher Education for Sustainable Development. *Sustainability: The Journal of Record*, 1(1), 41-56.
- Rosenberg, J. (2002). *The Follies of Globalization Theory*. New York: Verso Press.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences., *Academy of Management Review* 22(4), 887–911.
- Rowley, T., Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business and Society Review*, 39 (4), 397-418.
- Ruf, B.M.; K. Muralidhar; R.M. Brown; J.J. Janney & K. Paul (2001), An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156.
- Ruiz, I., & Soria, M. (2010). Responsabilidad Social en las Universidades de España. *Razón y Palabra*(70).

- Sagastegui, C. (2014). Percepción de las y los docentes de la PUCP sobre el aprendizaje por competencias en proyectos y cursos vinculados con la RSU. Informe DARS 1, PUCP, Lima.
- Samuel, J. & Saarir A. (s/f). Corporate Social Responsibility. Background and Perspectives. Disponible en <http://infochangeindia.org/CorporatesrIbp.jsp>.
- Sánchez, L., Herrera, A., Zarate, L. & Moreno, W. (2007). La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el contexto del cambio de la educación superior. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sanje & Senol, (2012). Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Saravia. F. (2012). The social responsibility of the University. The Experience of the welfare department of the Faculty of Economics, University of Buenos Aires. *Visión de futuro*, 16(2), Julio-Diciembre.
- Schneller, Ch. & Thoni, E. (2011). Universities and their social responsibilities. *Memorias del Segundo Asia-Europe Education Workshop*. Innsbruck.
- Schulte, P. (2004). The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development. *Higher Education in Europe*, 28(4), 187-192.
- Schwartzman, S. (1996a) La universidad como empresa económica. *Revista de la Educación Superior (México)*, 30 (117), Enero-Marzo, pp. 99-104.
- Schwartzman, S. (1996b). América Latina: universidades en transición, Organización de los Estados Americanos, Colección INTERAMER, 6, Washington.
- Scott, W., & Gough, S. (2006). Sustainable development within UK higher education: revealing tendencies and tensions. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(2), 293-305.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4): 347-373.
- Secretaría General de Universidades. (2010). *Estrategia Universidad 2015 Contribución de las Universidades al progreso socioeconómico Español*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Segàlas, J., Ferrer-Balas, D., & Mulder, K. (2008). Conceptual maps: measuring learning processes of engineering students concerning sustainable development. *European Journal of Engineering Education*, 33(3), 297-306.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review* 17(3), 58-65.
- Setó-Paimes, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate Social Responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management and organization*, 17(5), 604-620.
- Shawyun, T. (2011). Strategic USR Management Framework. *2nd Asia-Europe Education Workshop. Universities and their social responsibilities* (págs. 57-61). Innsbruck: ASEF.
- Sheen, D. (1992). Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D. *R&D Management*(22), 135-143.
- Shephard, K. (2008). Higher education for sustainability: Seeking affective learning outcomes. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(1), 87-98.

- Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education : strengths, weaknesses, and implications for practice and theory. *Higher Education Policy*(15), 153-167.
- Siegel, D., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the productivity of university technology transfers offices: An exploratory research. *Research Policy*, 32(1), 27-48.
- Siemer, S., Elmer, S., & Rammel, C. (s.f.). *Pilot Study: Indicators of an Education for Sustainable Development*. Viena: Ministerio Federal de Educación, Artes y Cultura.
- Simpson, W.G. & T. Kohers (2002), The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry, *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Slamat, J. (2010). Community engagement as scholarship:A response to Hall. En S. A. Education, *Community Engagement in South African Higher Education* (págs. 104-114). Pretoria: Council on Higher Education.
- Smith, A. & The Student Environmental Action Coalition. (1993). *Campus ecology: A guide to assessing environmental quality and creating strategies for change*. Los Angeles: Living Planet Press.
- Smith, W. & M. Higgins (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic, *Business and Society*, 39(3), 304–322.
- Solari, E. & Rojas, L. (2012). Percepción sobre responsabilidad social empresarial de estudiantes universitarios. *Negotium*, 7(21), 5-17.
- Solari, E., & Rojas, L. (2012). Percepción sobre la responsabilidad social empresarial de estudiantes universitarios. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Empresariales Negotium*(21), 5-17.
- Srinivasan, S.; Kemelgor, B.H. & Johnson, S.D. (2000) The Future of Business School Scholarship: An Empirical Assessment of the Boyer Framework by Business School Deans, *Journal of Education for Business*, 76(2), 75-80.
- Stankowitz, R., Mendes, L., Vasconcelos, H., Gomes, H., De Francisco, A. (2013). Percepción de los estudiantes de ingeniería, Tecnología y Curso Técnico sobre Responsabilidad social empresarial. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8, Special Issue ALTEC 2011, 135-146.
- Stead, J.G. & E. Stead (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability, *Journal of Business Ethics* 24(4), 313–330.
- Sterling, S., & Scott, W. (2008). Higher education and ESD in England: a critical commentary on recent initiatives. *Environmental Education Research*, 14(4), 386-398.
- Stiles, D. (2002). Higher Education Funding Council (HEFC) Methods in the 1990s: National and Regional Developments and Policy Implications. *Public Administration*, 80(4), 711-731.
- Sturdivant, F.D. (1979). Executives and Activist: Test of Stakeholder Management, *California Management Review* 22(Fall), 53–59.
- Svanström, M., Lozano-García, F., & Rowe, D. (2008). Learning outcomes for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 339-351.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

- Tapia, M. (2010). Fortalezas y debilidades de la labor del voluntariado universitario en América Latina. *Seminario Internacional "Políticas e Instrumentos de Gestión para potenciar el voluntariado universitario"* (págs. 1-50). Buenos Aires: Escuela Universitaria Iberoamericana de Compromiso Social y Voluntariado de la REDIVU.
- Tesone, D. (2004). Development of a sustainable tourism hospitality human resources management module: A template for teaching sustainability across the curriculum. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 207-237.
- The College Sustainability Report Card. (2011). *The College Sustainability Report Card 2009*. Obtenido de <http://greenreportcard.org/report-card-2009/methodology/indicators>
- The Talloires Declaration. (2005). *The Talloires Declaration on the Civic Roles and Social Responsibilities of Higher Education*. Talloires: The Talloires Declaration.
- Thomas, I. (2004). Sustainability in tertiary curricula: What is stopping it happening? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 5(1), 33-47.
- Thomashow, M. (2002). *Bringing the Biosphere Home: Learning to Perceive Global Environmental Change*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Thompson, L., & Davis, M. (2008). Best medical practices in social accountability and continuing professional development: A survey and literature review. *Journal of Interprofessional Care*, 22(1), 30-39.
- Tilbury, D., Podger, D., & Reid, A. (2004). *Change in Curricula and Graduate Skills Towards Sustainability*. Sydney: Australian Government Department of the Environment and Heritage; Macquarie University
- Toribio, D.E. (1999) La evaluación de la estructura académica. Disponible en: <http://www.coneau.edu.ar/evexte/evextact/evextact.html> Consultado el 22 de setiembre de 2005.
- Torres, C. & Cárdenas, H. (2013). Sistema de indicadores académicos para el monitoreo de un proceso de acreditación en una carrera de ingeniería industrial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 17(68), 123-133.
- Torres, U. (2014). Percepción en responsabilidad social universitaria a partir de una muestra estudiantil mexicana. *Propuesta metodológica*. *Cuhsó, Cultura, hombre y sociedad*, 24(2), 75-97.
- Tovey, K., & Turner, C. (2006). Carbon reduction strategies at University of East Anglia UK. *Municipal Engineer*, 159(4), 193-201.
- Trápaga, M., & Torres, M. (2010). *Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y Perspectivas*. Buenos Aires: Paidós.
- Trejejo, N. (2008). Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para la gestión y evaluación del impacto en la sociedad de proyectos de responsabilidad social universitaria. Lima: Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias e Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Truñó, J (2006) La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial. III Jornada de Pre-comunicaciones a Congresos de Economía y Administración de Empresas.
- Tünnermann, C (2005). La autoevaluación, calidad y acreditación en la Educación superior, disponible en www.ilaedes.org/documentos/articulos/evaluacionyacreditacion.
- UNESCO (1998) Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI. París. Disponible en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm (05-03-7)

- UNESCO (2008). El movimiento de la Responsabilidad Social Universitaria: una comprensión novedosa de la misión universitaria. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2).
- UNESCO. (2004). *Higher Education for Sustainable Development:2005-2014*. Paris: UNESCO. Obtenido de UNESCO-Education for Sustainable Development: www.unesco.org/education/desd.
- UNESCO. (2008). *Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES)*. Cartagena de Indias: UNESCO.
- UNESCO. (2010). *Universities for Sustainable Development. Declaration by the German Rectors' Conference and the German Commission for UNESCO on Higher Education for Sustainable Development*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz & Deutsche UNESCO-Kommission e.V.
- Universidad Construye País. (2002). *La Universidad Construye País. La responsabilidad de la Universidad de cara al Chile del 2010*. Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País.
- Universidad Construye País. (2006). *Responsabilidad Social Universitaria, una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Construye País.
- Universidad de Huelva. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Universidad de Zaragoza, Ecología y Desarrollo. (2006). *Promoviendo un modelo de responsabilidad social en la universidad de Zaragoza*. Zaragoza: Gobierno de Aragón, Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad.
- Universidad de Zaragoza. (2010). *Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Zaragoza. Curso 2008/2009*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Universidad Edith Cowan. (2011). *Best Practices in Measuring University-Community Engagement*. Washington, DC: Hanover Research.
- Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPCH. (2011). *Lineamientos de Políticas. Responsabilidad Social Universitaria*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Universidade de Passo Fundo. (2005). *Políticas de Responsabilidade Social da Universidade de Passo Fundo*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo.
- University Leaders for a Sustainable Future- ULSF. (1999). *Sustainability assessment questionnaire (SAQ) for colleges and universities*. Washington, DC: University Leaders for a Sustainable Future.
- University of California. (2009). *Policy Guidelines for Sustainable Practices*. Oakland, CA: University of California.
- Vallaes, F. (2004). La responsabilidad social de la Universidad. Disponible en Portal de Asuntos Públicos de la PUCP. URL: <http://www.palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=111> (12-03-07)
- Vallaes, F. (2006) Responsabilidad social universitaria: hacia un concepto maduro para su gestión institucional. Seminario Responsabilidad Social Universitaria: Avances en el Ámbito Nacional e Internacional. Organizado por Universidad Construye País.
- Vallaes, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. En: El movimiento de responsabilidad social de la Universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria. Serie Educación Superior y Sociedad, 13(2), Setiembre. IESALC, UNESCO. Pp. 191-220.

- Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros pasos*. México, D.F: McGraw-Hill, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vallaes, F. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(12), 105-117.
- Valverde, J., Beita, W., Bermúdez, J., Pino, G., Rodríguez, G., & Sánchez, R. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria Dimensiones y Estudio de Caso*. Heredia: Universidad Nacional Heredia; Fondo Institucional para el Desarrollo Académico (FIDA).
- Van Harten, Wh; Casparie, Tf. & Fisscher, OAM. (2000). Methodological considerations on the assessment of the implementation of quality management systems. *Health Policy* in press.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 44 (2-3): 95-105.
- Varadarajan, P.R. & A. Menon (1988), Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, *Journal of Marketing* 52(3), 58–58.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 2, 4177-4182
- Velásquez, M. (1992). International Business, Morality and the Common Good', *Business Ethics Quarterly* 2(1), 27–40.
- Velasquez, M. (2009). *Business Ethics: Concepts and Cases*. New York: Prentice Hall.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Clearer Production*, 14(9), 810–819.
- Vera, P. (2013). *Un modelo de gestión de la Tercera Misión con Enfoque de Responsabilidad Social Universitaria*. Magdalena: Universidad de Magdalena.
- Villar, J. (2010). Responsabilidad social universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades. *Responsabilidade Social*, 4, 27-37.
- Vogt, M. (2009). Achieving Sustainable Education. The "ecoworks" initiative, a practical case study to enhance second order change in learning in sustainability for higher education. *Master's Thesis*. Zurich: Department of Management, Technology and Economics. Swiss Federal Institute of Technology.
- Vos, J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 141–152.
- Waddock, S.A. & S.B. GRAVES (1997), “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, J., & Seymour, M. (2008). Utilizing the design charrette for teaching sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(2), 157-169.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of Chinese University Students. *Journal of Academic Ethics*, 10, 57-82.
- Wartick, S. & P. L. Cochran (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review* 10(4), 758–769.
- Watson, D. (2007). *Managing civic and community engagement*. Maidenhead: Open University Press.

- Weber, L., & Bergan, S. (2004). *Public responsibility for research and access to research results*. Alsace, France: Council of Europe Publishing.
- Weick, K.E. (2003). Las organizaciones educativas como sistemas débilmente acoplados. *Revista de Investigación Educativa: Pensar la Universidad*, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia, 1(1), 145-161.
- Weiss, J.W. (2003). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3rd ed. (Thomson – South- Western, Ohio).
- Welsh, M., & Murray, D. (2003). The ecollaborative: Teaching sustainability through critical pedagogy. *Journal of Management Education*, 27(2), 220-223.
- Wheeler, D.; Colbert, B. & Freeman, R.E. (2003). Focusing on Value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3): 1-28.
- Whetten, D., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? En Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.), *Handbook of strategy and management*: 373-408. London:Sage.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279-296.
- Willard, B. (2004). Teaching sustainability in business schools. En C. Galea, *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice* (págs. 268-281). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility, *International Journal of Organizational Analysis* 9(3), 225–256.
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review* 16(4), 691– 718.
- Wood, D.J. & J.M. Lodgson (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations, *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94.
- Wood, D.J.; Davenport, K.S.; Blockson, L.C. & Van Buren, H. (2002). Corporate Involvement in Community Economic Development: The Role of U.S. Business Education. *Business & Society*, 41 (2): 208-241
- World Comission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- World Health Organization. (1995). *Defining and measuring the social accountability of medical schools; Division of Development of Human Resources for Health*. Geneva: World Health Organization.
- Zavala, M. (2009). Propuesta de modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para ser implementado en la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Monografía final para la obtención del diplomado en derecho ambiental. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Paraguay.
- Zuñiga, A. (2009). Indicadores para la evaluación de la calidad ambiental del hábitat urbano. *Nexo*, revista científica, 22(1), 23-31.

Anexo 1. Cuestionario Construye País (Chile) para evaluar RSU

PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

a. DIGNIDAD DE LA PERSONA

Mi Universidad:

1. Trata con mucho respeto a sus docentes.
2. Manifiesta preocupación por el respeto que los profesores dan a sus estudiantes.
3. Invierte para mantener buenas condiciones de trabajo para los docentes.
4. Da apoyo personal a los docentes que están en dificultad.
5. Ha elaborado criterios y parámetros claros para las investigaciones con seres humanos.
6. Invierte en el perfeccionamiento y desarrollo de sus docentes.

b. LIBERTAD

Mi Universidad:

7. Respeta las decisiones que toman sus docentes.
8. Da espacios para la expresión libre de ideas o creencias.
5. Respeta la libertad de los docentes para utilizar metodologías innovadoras.
6. Da libertad a los Docentes para tratar los temas que son de su interés.
7. Acoge las ideas o iniciativas de sus docentes.
8. Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad.

c. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.

Mi Universidad:

9. Favorece la participación de los docentes en instancias de representación.
10. Tiene interés en conocer las opiniones e inquietudes de los docentes:
11. Incorpora la opinión de los docentes en la definición de sus tareas y responsabilidades.
12. Se destaca por su formación para la participación activa en la sociedad.
13. Le interesa la formación en el respeto de los derechos humanos.
14. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad.

d. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD

Mi Universidad:

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

e. BIEN COMÚN Y EQUIDAD

Mi Universidad:

21. Asigna con equidad los recursos entre sus unidades.
22. Da importancia a la justicia social en la formación de sus estudiantes.
23. Da facilidades a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella.
24. Tiene un sistema para ayudar a resolver los problemas económicos de sus miembros de escasos recursos.
25. Define su política de remuneraciones considerando el criterio de equidad.
26. Tiene una política de ascenso clara, transparente y justa.

f. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Mi Universidad:

27. Capacita a sus miembros en el autocuidado, informando de cómo prevenir ciertas enfermedades.
28. Tiene una preocupación especial por la formación de sus estudiantes en el cuidado del medio ambiente.

29. Incentiva permanentemente a sus miembros a economizar el agua, la energía, etc..
30. Establece normas que limitan el consumo de cigarrillos en espacios públicos cerrados.
31. Dispone de depósitos para separar la basura según tipo de material (vidrio, papel, otros).
32. Crea conciencia en la comunidad universitaria de los problemas ambientales que enfrenta nuestra sociedad.

g. ACEPTACIÓN Y APRECIO DE LA DIVERSIDAD

Mi Universidad:

33. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella sin discriminar por razas, nacionalidades, culturas, etc.
34. Da facilidades para que se expresen las diversas tendencias religiosas de sus miembros.
35. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas.
36. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional.
37. Da facilidad de acceso a grupos especiales (discapacitados, indígenas, etc.).
38. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados.

h. COMPROMISO CON LA VERDAD

Mi Universidad:

39. Realiza investigación con apego a la verdad.
40. Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes a través de sus actividades de aprendizaje.
41. Realiza una comunicación interna honesta y transparente.
42. Realiza un marketing honesto y transparente hacia la comunidad.
43. Da reconocimiento al compromiso con la verdad de sus miembros.
44. Estimula la búsqueda de la verdad en las actividades de sus docentes.

i. INTEGRIDAD

Mi Universidad:

45. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.
46. Sus autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones.
47. Es estricta frente a conductas de deshonestidad de sus miembros.
48. Controla que sus recursos sean utilizados en forma honesta para los fines institucionales asignados.
49. Considera equilibradamente aspectos valóricos y técnicos en la promoción de sus académicos.
50. Garantiza el respeto a la propiedad intelectual en sus actividades.

j. EXCELENCIA

Mi Universidad:

51. Tiene una política clara que posibilita el perfeccionamiento de sus académicos.
52. Tiene una política de docencia que promueve el desarrollo integral o de los estudiantes.
53. Aplica sistemas de evaluación del desempeño docente con estándares de excelencia, conocidos por los académicos.
54. Da especial reconocimiento a las actividades de investigación de sus académicos.
55. Promueve la innovación curricular.
56. Promueve la innovación de los métodos de enseñanza.

k. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINA

Mi Universidad:

57. Promueve que los cursos tengan un enfoque interdisciplinario.
58. Tiene mallas curriculares que exigen a los estudiantes tomar cursos de otras disciplinas.
59. Incentiva a los docentes para que desarrollen trabajos en equipos interdisciplinarios.
60. Busca solucionar los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados.
61. Propicia que las actividades académicas traten los desafíos o problemas que enfrenta nuestra sociedad.
62. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local.

CUESTIONARIO PARA ADMINISTRATIVOS

I. DIGNIDAD DE LA PERSONA

Mi Universidad:

1. Trata con mucho respeto a sus 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 personal a los funcionarios que estén en dificultad.
5. Exige a sus funcionarios respeto a las personas con las que se tiene que relacionar.
6. Invierte en el perfeccionamiento y desarrollo de sus funcionarios.

II. LIBERTAD

Mi Universidad:

7. Respetar las decisiones que toman sus funcionarios.
8. Da espacios para la expresión libre de ideas o creencias.
9. Respetar la libertad de asociación de sus funcionarios.
10. Valora la expresión de la propia personalidad de sus funcionarios.
11. Acoge las ideas o iniciativas de sus funcionarios.
12. Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad.

III. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.

Mi Universidad:

13. Favorece las organizaciones de los funcionarios al interior de ella.
14. Tiene interés en conocer las opiniones e inquietudes de los funcionarios.
15. Incorpora la opinión de los funcionarios en la definición de sus tareas y responsabilidades.
16. Promueve la participación de sus funcionarios en organizaciones sociales y/o comunitarias.
17. Se preocupa que los derechos de los funcionarios sean respetados.
18. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad.

IV. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD

Mi Universidad:

19. Incentiva a los funcionarios a prestar servicios gratuitos a grupos o comunidades de escasos recursos.
20. Estimula la solidaridad entre los funcionarios.
21. Promueve entre sus funcionarios un trato respetuoso a todas las personas, sin distinción.
22. Desarrolla actividades de integración entre sus profesores, funcionarios y estudiantes.
23. Orienta a los funcionarios para que vean en su actividad una instancia de servicio a los demás.
24. Da importancia al desarrollo de las habilidades sociales de sus funcionarios (capacidad de escucha, comunicación efectiva, empatía etc.).

V. BIEN COMÚN Y EQUIDAD

Mi Universidad:

25. Asigna con equidad los recursos entre sus unidades.
26. Da importancia a la equidad y la justicia social en sus planteamientos.
27. Da facilidades a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella.
28. Tiene un sistema para ayudar a resolver los problemas de sus miembros de escasos recursos.
29. Define su política de remuneraciones considerando el criterio de equidad.
30. Tiene una política de ascenso clara, transparente y justa.

VI. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Mi Universidad:

31. Capacita a sus miembros en el autocuidado, informando cómo prevenir ciertas enfermedades.
32. Capacita a sus funcionarios en el cuidado del medio ambiente.
33. Incentiva a sus miembros a economizar el agua, la energía, etc.
34. Establece normas que limitan el consumo de cigarrillos en espacios públicos cerrados.
35. Dispone de depósitos para separar la basura según tipo de material (vidrio, papel, otros).
36. Crea conciencia en la comunidad universitaria de los problemas ambientales que enfrenta nuestra sociedad.

VII. ACEPTACIÓN Y APRECIO DE LA DIVERSIDAD

Mi Universidad:

37. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella, sin discriminar por razas, nacionalidades, culturas, etc.
38. Da facilidades para la expresión de las diversas tendencias religiosas de sus miembros.
39. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas.
40. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional.
41. Da facilidad de acceso a ella a grupos especiales (discapacitados, indígenas, etc.).
42. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados.

VIII. COMPROMISO CON LA VERDAD

Mi universidad:

43. Entrega la información que posee con apego a la verdad sin acomodarla u ocultarla para satisfacer intereses particulares.
44. Valora el pensamiento crítico entre sus miembros.
45. Realiza una comunicación interna honesta y transparente.
46. Realiza un marketing honesto y transparente hacia la comunidad.
47. Da reconocimiento al compromiso con la verdad de sus miembros.
48. Estimula la expresión de la verdad por parte de sus funcionarios.

IX. INTEGRIDAD

Mi Universidad:

49. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.
50. Las autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones.
51. Es estricta frente a conductas de deshonestidad de sus miembros.
52. Controla que sus recursos sean utilizados en forma honesta para los fines institucionales asignados.
53. Considera aspectos valóricos en la promoción de sus funcionarios.
54. Cumple los compromisos contraídos con sus funcionarios.

X. EXCELENCIA

Mi Universidad:

55. Da estímulos para que los funcionarios estén permanentemente perfeccionándose.
56. Tiene una política de perfeccionamiento que propicia el desarrollo integral de los funcionarios.
57. Aplica sistemas de evaluación del desempeño con estándares de excelencia definidos, claros y conocidos por los funcionarios.
58. Premia el desempeño de excelencia de sus funcionarios.
59. Capacita a sus funcionarios para la entrega de un servicio de excelencia a los usuarios.
60. Estimula las iniciativas de sus funcionarios para mejorar la calidad de los servicios.

XI. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINA

Mi Universidad:

61. Incorpora a sus funcionarios en equipos de trabajo para la mejora de sus actividades.
62. Ofrece cursos de perfeccionamiento orientados a ampliar la perspectiva del trabajo de sus funcionarios.
63. Incentiva el trabajo en equipo de los funcionarios.
64. Los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados.
65. Pone a disposición de la comunidad externa sus instalaciones.
66. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local.

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

I. DIGNIDAD DE LA PERSONA

Mi Universidad:

1. Da un trato personalizado a cada uno de sus estudiantes.
2. Manifiesta preocupación por el respeto que los profesores dan a sus estudiantes.
3. Invierte para mantener buenas condiciones de estudio para sus estudiantes.
4. Da apoyo personal a los estudiantes que estén en dificultad.
5. Exige el respeto a la persona en los trabajos que se encarga a los estudiantes.
6. Da facilidades para que las alumnas embarazadas o con hijos pequeños puedan estudiar.

II. LIBERTAD

Mi Universidad:

7. Respeta las decisiones que toman sus estudiantes.
8. Da espacios para que los estudiantes expresen libremente sus propias ideas y creencias.
9. Propicia que los docentes den libertad para que los estudiantes expongan sus pensamientos frente a los problemas que se ven en clase.
10. Estimula a sus estudiantes a asumir libremente compromisos sociales.
11. Acoge las ideas o iniciativas de sus estudiantes.
12. Promueve la discusión abierta sobre temas que generan conflicto en la sociedad.

III. CIUDADANÍA, PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA.

Mi Universidad:

13. Tiene preocupación por formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad.
14. Se interesa en conocer las opiniones e inquietudes de los estudiantes.
15. Recoge los aportes de los estudiantes al elaborar sus mallas curriculares.
16. Incentiva que los estudiantes participen en los organismos que los representan, tal como los centros de estudiantes.
17. Le interesa formar a los estudiantes en el respeto de los derechos humanos.
18. Contribuye a formar opinión sobre temas públicos relevantes para la comunidad.

IV. SOCIABILIDAD Y SOLIDARIDAD

Mi Universidad:

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

V. BIEN COMÚN Y EQUIDAD

Mi Universidad:

25. Asigna con equidad sus recursos entre las unidades.
26. Da importancia a la equidad y la justicia social en formación de sus estudiantes.
27. Da facilidades a estudiantes de escasos recursos para que ingresen a ella.
28. Tiene un sistema para ayudar a resolver los problemas económicos de sus estudiantes de escasos recursos.
29. Da apoyos especiales a los estudiantes que tienen problemas de rendimiento.
30. Da apoyos especiales a los estudiantes que tienen problemas emocionales o psicológicos.

VI. MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE

Mi Universidad:

31. Capacita a sus miembros en el autocuidado, informando acerca de cómo las personas pueden prevenir ciertas enfermedades.
32. Tiene una preocupación especial por la formación de sus estudiantes en el cuidado del medio ambiente.
33. Incentiva a sus miembros a economizar el agua, la energía, etc.
34. Establece normas que limitan el consumo de cigarrillos en espacios públicos cerrados.
35. Dispone de depósitos para separar la basura según tipo de material (vidrio, papel, otros).
36. Crea conciencia en la comunidad universitaria de los problemas ambientales que enfrenta nuestra sociedad.

VII. ACEPTACIÓN Y APRECIO A LA DIVERSIDAD

Mi Universidad:

37. Actúa con respeto por la diversidad humana que hay en ella (razas, nacionalidades, culturas, etc.).
38. Facilita la posibilidad de expresión de las diversas tendencias religiosas de sus miembros.
39. Se preocupa de que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas.

40. Realiza foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional.
41. Da facilidad de acceso a ella a grupos especiales (discapacitados, indígenas, etc.).
42. Posee infraestructura especialmente adecuada para discapacitados.

VIII. COMPROMISO CON LA VERDAD

Mi Universidad:

43. Realiza su enseñanza con un fuerte apego a la verdad sin acomodarla ni ocultarla para satisfacer intereses particulares.
44. Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes a través de sus actividades de aprendizaje.
45. Realiza una comunicación interna honesta y transparente.
46. Realiza un marketing honesto y transparente hacia la comunidad.
47. Da reconocimiento al compromiso con la verdad de sus miembros.
48. Estimula las ideas creativas de sus estudiantes.

IX. INTEGRIDAD

Mi Universidad:

49. Cuenta con criterios éticos escritos y conocidos por la universidad para orientar las conductas de sus miembros.
50. Sus autoridades muestran coherencia entre sus principios y sus acciones.
51. Los docentes son estrictos frente a conductas de deshonestidad académica de sus estudiantes.
52. La conducta de los docentes es coherente con los criterios éticos que tiene la universidad.
53. Cumple los compromisos contraídos con sus estudiantes.
54. Promueve que los estudiantes respeten la propiedad intelectual.

X. EXCELENCIA.

Mi Universidad:

55. Imparte una formación profesional e intelectual de alto nivel a sus estudiantes.
56. Tiene una política de docencia que promueve el desarrollo integral de los estudiantes.
57. Usa sistemas para que los estudiantes evalúen el desempeño docente.
58. Promueve la innovación y actualización de los currículos.
59. Promueve la innovación de los métodos de enseñanza.
60. Presta servicios de apoyo a la docencia (computación, bibliotecas, tutorías, etc.) que son de alta calidad.

XI. INTERDEPENDENCIA E INTERDISCIPLINA

Mi Universidad:

61. Promueve que los cursos tengan un enfoque interdisciplinario.
62. Tiene mallas curriculares que exigen a los estudiantes tomar cursos de otras disciplinas.
63. Incentiva el trabajo en equipo de sus estudiantes.
64. Busca solucionar los problemas que se presentan con la participación de las personas o estamentos directamente afectados.
65. Propicia que las actividades académicas traten los desafíos o problemas que enfrenta nuestra sociedad.
66. Promueve el vínculo de las actividades universitarias con la comunidad local.

Anexo 2. Cuestionario Vallaeys (Perú) para evaluar RSU

a. Percepciones de los actores internos

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

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

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

<p style="text-align: center;">Formación profesional y ciudadana Encuesta para estudiantes</p>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
2. Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no solo especializada.	1	2	3	4	5	6
3. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	6
4. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	1	2	3	4	5	6
5. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6
6. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.	1	2	3	4	5	6
7. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
9. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiente.	1	2	3	4	5	6
10. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6

Formación profesional y ciudadana Encuesta para docentes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6
2. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
3. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
4. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
5. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
6. Vinculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
7. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
9. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
10. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6

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

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

<p style="text-align: center;">Participación Social Encuesta para evaluar proyectos emprendidos en comunidad Docentes de Extensión</p> <p style="text-align: center;">El Proyecto...</p>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. ... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria).	1	2	3	4	5
2. ... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo.	1	2	3	4	5	6
3. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes.	1	2	3	4	5	6
4. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social.	1	2	3	4	5	6
5. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos.	1	2	3	4	5	6
6. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber.	1	2	3	4	5	6
7. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.	1	2	3	4	5	6
8. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo.	1	2	3	4	5	6
9. ... es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente.	1	2	3	4	5	6
10. ... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación).	1	2	3	4	5	6
11. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.	1	2	3	4	5	6
12. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	1	2	3	4	5	6
13. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana.	1	2	3	4	5	6
14. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	1	2	3	4	5	6
15. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras.	1	2	3	4	5	6
16. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular.	1	2	3	4	5	6
17. ... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes	1	2	3	4	5	6
18. ...permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6
19. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	1	2	3	4	5	6
20. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos.	1	2	3	4	5	6
21. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos.	1	2	3	4	5	6
22. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad	1	2	3	4	5	6
23. universitaria y los socios externos en forma efectiva.	1	2	3	4	5	6
24. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones.	1	2	3	4	5	6
25. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.	1	2	3	4	5	6
26. ... es reconocido por la universidad y otras instituciones.	1	2	3	4	5	6

b. Resultados de Desempeño

Tareas	Indicador	Dato/Resultado
--------	-----------	----------------

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

c. Formación profesional y ciudadana

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

d. Gestión Social del conocimiento

Tareas	Indicador	Dato/Resultado
Promoción de la inter y transdisciplinariedad	1. Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	
	2. Cantidad de equipos de investigación interdisciplinarios creados.	
	3. Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e investigadores.	
	4. Cantidad de revistas académicas con carácter transdisciplinario.	
	5. Cantidad de reuniones entre docentes de diversas disciplinas para analizar los presupuestos.	
Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación	6. Cantidad de convenios de cooperación entre centros de investigación universitaria y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.	
	7. Porcentaje de miembros no universitarios	

	asociados a los proyectos de investigación.	
Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos desfavorecidos	8. Cantidad de documentos de divulgación científica producidos por año.	
	9. Cantidad de encuentros entre académicos y comunidades por año.	
	10. Existencia de una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia sectores sociales desfavorecidos.	
Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (objetivos del milenio, Pacto Global, etcétera.)	11. Cantidad de proyectos en colaboración con administraciones públicas.	
	12. Cantidad de proyectos en colaboración con ONG.	
	13. Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales del entorno.	
	14. Cantidad de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental.	

e. **Participación Social**

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

Anexo 3. Lista de Chequeo HBaca para evaluar RSU

Gestión Organizacional

Contratación de personal		Si	No	En proceso
IE	1. Tiene políticas para la contratación de docentes y personal según sus capacidades y no por recomendaciones. Colocar el % de docentes por cada nivel (principal, asociado, tiempo parcial, contratado, etc.) y el % de administrativos en la planilla de la universidad.			
IE	2. El personal contratado tiene un periodo laboral máximo establecido.			
IE	3. Tiene políticas para la contratación de estudiantes.			
IE	4. Tiene profesores de diversas razas, ideologías y religiones.			
IE	5. Posee políticas de equidad de género y empresa libre de violencia (% de docentes mujeres por niveles en la jerarquía docente (principal, asociado, auxiliar contratado a tiempo completo, tiempo parcial, etc.).			
Equidad remunerativa				
IE	6. Los procedimientos para la remuneración de docentes son transparentes y respetuosos de los derechos laborales.			
IS	7. Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.			
Principios éticos				
IE	8. Tiene comités, consejos o responsable(s) formal(es) por cuestiones éticas.			
IE	9. Difunde un código de ética que orienta la conducta de sus miembros.			
IE	10. Controla el respeto a la propiedad intelectual en sus actividades de docencia.			
IS	11. Tiene un programa/normas frente a conductas de deshonestidad académica.			
IE	12. La declaración de la visión y estrategia contemplan aspectos éticos.			
Ambiente laboral				
IE	13. Realiza acciones preventivas para evitar accidentes y problemas de salud en sus miembros.			
IS	14. Posee áreas de trabajo ergonómicas.			
Oportunidades laborales				
IE	15. Tiene políticas de promoción y línea de carrera para docentes e investigadores/personal.			
IE	16. Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción.			
IE	17. Tiene políticas de igualdad de oportunidades laborales.			
IE	18. Tiene incentivos para la investigación.			
IS	19. Posee programas de intercambio internacional de docentes.			
Capacitación de personal				
IS	20. Se realizan capacitaciones al personal administrativo y docente ¿En qué temas? Programas:.....			
IS	21. Evaluación constante del desempeño y desarrollo profesional de los directivos, docentes y personal administrativo (número de evaluaciones al año).			
Comunicación Interna Responsable				
IE	22. Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados.			
IS	23. Desarrolla actividades de integración efectiva de sus profesores, funcionarios y alumnos.			
Servicios de asistencia social				
IE	24. Brinda a sus empleados algunas prestaciones tales como: plan de salud familiar, ayuda para educación de sus hijos, ayuda para adquisición de vivienda, guardería en el lugar de trabajo.			
IS	25. Posee un programa de asistencia social.			

Bienestar a estudiantes				
IE	26. Posee infraestructura apropiada y equipamiento para discapacitados (% de edificios e infraestructura accesibles para personas con discapacidad).			
IE	27. Facilita las condiciones para que las alumnas embarazadas y/o con hijos, discapacitados puedan estudiar (% de estudiantes con alguna discapacidad que culminan la carrera).			
IS	28. Apoya a estudiantes de escasos recursos (becas de estudio, de alimentación, etc.) (% de estudiantes que reciben becas totales o parciales).			
IS	29. Existencia de programas de intercambio estudiantes (becas o medias becas) (cantidad de estudiantes de pre y postgrado que participan en programas de intercambio).			
IS	30. Existencia de convenios de prácticas o programas de desarrollo profesional (cantidad de estudiantes beneficiarios de los convenios y programas de desarrollo profesional).			
IS	31. Brinda una oferta alimenticia nutritiva y saludable y accesible en el campus.			
IS	32. Dispone de programas de : - Educación alimenticia y de salud física. - Consejería de salud sexual y reproductiva. - Promoción de la actividad física, deporte y cultura.			
Proveedores				
IE	33. Existencia de criterios de selección de proveedores congruentes con la perspectiva de la provisión socialmente responsable (% de proveedores seleccionados de acuerdo a estos criterios).			
IS	34. Capacitación a los proveedores de los criterios de responsabilidad que la universidad exige en los servicios o productos que adquiere.			
Adopción institucional de RSU				
IE	35. Presencia de compromiso social en su: - Misión - Visión - Políticas - Estrategias			
IE	36. Existencia de un departamento responsable de las actividades de RSU.			
IS	37. Existencia de plan de acción institucional para el compromiso social de la universidad.			
IS	38. Existencia de un: - Modelo de gestión de la RSU. - Sistema de información de RSU. - Modelo de evaluación de la RSU. - Informes periódicos de RSU.			
Marketing Responsable				
IE	39. Tiene lineamientos de política contra propagandas que coloquen a los niños, adolescentes, negros, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto.			
IS	40. Utiliza sus campañas de marketing para promover ciertos temas de responsabilidad social de utilidad pública.			
IS	41. Desarrolla asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social, promoviendo campañas sobre temas específicos.			
Recursos				
IS	42. Aporta recursos (infraestructura, financiamiento, personal) para actividades de desarrollo social (Porcentaje de recursos que la universidad invierte en el desarrollo o fomento de programas o proyectos de desarrollo humano sostenible).			

Docencia

TI	Estructura pedagógica	Si	No	Proceso
----	-----------------------	----	----	---------

IE	43. Se tienen docentes especializados encargados de los cursos con contenido de RS.			
IE	44. El contenido de los cursos incorporan un enfoque interdisciplinario.			
IS	45. En el plan de estudios se integran asignaturas dedicadas a: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social. - Ética. - Desarrollo social. - Equidad y justicia social. - Inclusión social. - Desarrollo Sostenible. 			
IS	46. Tiene asignaturas que contienen actividades vinculadas a proyectos o programas con enfoque de RSU como parte de su metodología.			
IE	47. Alumnos y docentes que participan de actividades, programas y/o proyectos con enfoque de RSU (por semestre). <ul style="list-style-type: none"> - Curriculares - Extracurriculares 			
IS	48. Se dispone de estudios de postgrado con contenidos temáticos de RSU. <ul style="list-style-type: none"> - Diplomados - Maestrías - Doctorados 			
IS	49. Se han realizado cambios en el currículo a partir de: <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de los proyectos de investigación/programas con enfoque de RSU. - Necesidades de la comunidad. 			
Habilidades en estudiantes				
IE	50. Se estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.			
IE	51. Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes y libertad de pensamiento.			
IE	52. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en numerosos cursos de su formación.			
Docentes				
IE	53. Otorga a sus docentes la libertad en el uso de metodologías de enseñanza.			
IS	54. Los docentes reciben capacitación en métodos de aprendizaje basados en la investigación.			
IS	55. Existen programas de capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores.			

Vinculación con la sociedad y socios externos (Extensión)

Accesibilidad social de la universidad		Si	No	Proceso
IE	56. Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, niños, personas con VIH).			
IS	57. Se organizan reuniones con actores sociales externos/comunidad para que informen sobre su realidad y los problemas sociales que han diagnosticado.			
Socios Internos				
IE	58. Los alumnos trabajan activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con alumnos de otras especialidades.			
IE	59. Participantes involucrados en actividades de: <ul style="list-style-type: none"> - Voluntariado. - Programas. - Servicios educativos/extensión educativa. 	E	D	P
Voluntariado y programas				
IS	60. Se promueve el voluntariado en:	E	D	P

	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de salud. - Construcción de casas. - Donaciones. - Otro..... 					
IS	61. Se realizan programas para comunidades con discapacidad o desventaja social.					
IS	62. Realiza programas y proyectos de desarrollo social y comunitario locales, regionales, nacionales.					
IS	63. Se tienen proyectos que articulan unidades de la universidad e instituciones externas.					
IS	64. Se cuenta con proyectos interdisciplinarios orientados a la solución de problemas de desarrollo local.					
Servicios Educativos o democratización del conocimiento						
IS	65. Capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.					
IS	66. Tiene programas de extensión educativa o de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos/ público en general.					
IS	67. Organiza regularmente eventos académicos accesibles /libres a la comunidad.					
IS	68. Facilidades para el uso de bibliotecas sin realizar pagos.					
Comunidad beneficiada						
IS	69. Se tienen poblaciones beneficiada con los proyectos de desarrollo de la institución: <ul style="list-style-type: none"> - Número de comunidades de aprendizaje activas donde se realiza docencia. - Número de personas beneficiadas por la extensión educativa. 					
Convenios y relaciones con Socios Externos						
IE	70. Tiene convenios con actores claves del desarrollo social: <ul style="list-style-type: none"> - Comunidades - Estado - ONG - Org. Internacionales - Empresas 					
IS	71. Se reúne periódicamente con los beneficiarios de su acción social.					
IS	72. Participación en foros, congresos, seminarios que tratan temas relacionados a la RSU organizados con actores claves para el desarrollo social.					
IS	73. Participación en redes de desarrollo con otras instituciones para la solución de problemas sociales.					
IR	74. Cantidad y tipo de reconocimientos externas recibidas por los programas sociales.					

Investigación

TI	Producción social del conocimiento	Si	No	Proceso
IE	75. Exige el respeto a la persona en las investigaciones con la comunidad.			
IE	76. Los temas a investigar son definidos considerando las demandas sociales de la comunidad/ grupos sociales más excluidos.			
IE	77. Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.			
IS	78. Se tienen proyectos de investigación con enfoque de RSU.			
IS	79. Se tienen proyectos de investigación interdisciplinarios donde participan los distintos departamentos/facultades de la Universidad.			
IS	80. Se han realizado publicaciones de investigaciones con enfoque de RSU			
IS	81. Se tienen tesis con enfoque de equidad social, responsabilidad social, género, RSU: <ul style="list-style-type: none"> - Pregrado - Postgrado 			

IR	82. Se tienen investigaciones cuyos aportes han sido incorporados a las políticas públicas de los sectores de incidencia (porcentaje o número).			
IR	83. Cobertura de las investigaciones realizadas por la universidad en los medios de comunicación y comunidad.			
Socios en la Investigación				
IE	84. Los proyectos de investigación con enfoque de RSU: <ul style="list-style-type: none"> - Incorporan la participación de alumnos. - Son desarrollados por docentes internos. - Son desarrollados en conjunto con docentes de otras universidades. - Son desarrollados en conjunto con actores no universitarios (Cooperaciones, Estado, ONG's). - Se tiene participación activa de la comunidad o sociedad de estudio. 			
IE	85. Los proyectos de investigación con enfoque de RSU son interdisciplinarios. <ul style="list-style-type: none"> - Participan dos o más investigadores provenientes de distintas especialidades. 			
Difusión de la investigación				
IE	86. Existen medios para compartir información de los proyectos en desarrollo, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad.			
IS	87. Realiza foros, seminarios, conferencias que la universidad realiza para mostrar los resultados de sus investigaciones y proyectos con libre acceso al público.			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo

Cuestionario anónimo y confidencial (estudiantes)

Estimado/a **estudiante**,

Estamos realizando una investigación para identificar las acciones de responsabilidad social en la universidad, por lo que requerimos respuesta las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial, por favor no escriba su nombre. De antemano agradecemos su colaboración.

A continuación marque con una “X” la alternativa de respuesta que considere adecuada para cada pregunta.

P1	¿A qué sexo pertenece?	() Hombre () Mujer
P2	¿Cuántos años tiene?	_____ años
P3	¿Cuál es su ciclo de estudios la universidad?	
P4	¿Cuántos años viene usted estudiando universidad?	_____ años
P5	¿A qué facultad pertenece?	

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1	Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).				
2	Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.				
3	Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.				
4	Brindar a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.				
5	Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.).				
6	Estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.				
7	Promueven el voluntariado estudiantil.				
8	Promueven la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.				
9	Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.				
10	Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
	adecuadas a los requerimientos sociales.				
11	Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria.				
12	Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.				
13	Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.				
14	Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.				
15	Los proyectos de investigación incorporan a los alumnos.				
16	Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.				
17	Se exige que los alumnos realicen investigación con impacto social.				
18	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación, tesis o monografías.				
19	Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.				
20	Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.				
21	Promueve la libertad de pensamiento y crítica en sus estudiantes.				
22	Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.				
23	Desarrolla acciones de educación ambiental para toda la facultad.				
24	Se incluye la discusión de temas de responsabilidad social en los cursos de formación.				
25	Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.				
26	Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.				
27	Los procedimientos son transparentes y respetuosos de los derechos estudiantiles.				
28	Considera aspectos técnicos y no de amistad en la asignación de becas o beneficios.				
29	Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, plagios).				
30	Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.				
31	Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.				
32	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas de los alumnos.				
33	Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente).				
34	Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental.				
35	Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas,				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
	otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas sobre responsabilidad social y ambiental.				
36	Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.				
37	Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.				
38	Incluye las acciones de gestión ambiental en la planificación estratégica de la Facultad.				
39	Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.				

Muchas gracias por sus respuestas.

Cuestionario anónimo y confidencial (profesores)

Estimado/a **profesor/a**,

Estamos realizando una investigación para identificar las acciones de responsabilidad social en la universidad, por lo que requerimos respuesta las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial, por favor no escriba su nombre. De antemano agradecemos su colaboración.

A continuación marque con una “X” la alternativa de respuesta que considere adecuada para cada pregunta.

P1	¿A qué sexo pertenece?	() Hombre () Mujer
P2	¿Cuántos años tiene?	_____ años
P3	¿Cuál es su relación con la universidad?	() Profesor/a () Autoridad universitaria
P4	¿Cuántos años viene usted enseñando en la universidad?	_____ años
P5	¿A qué facultad pertenece?	_____

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1	Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).				
2	Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.				
3	Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.				
4	Brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.				
5	Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)				
6	Estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.				
7	Promueven el voluntariado estudiantil y/o docente.				
8	Promueven la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.				
9	Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.				
10	Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.				
11	Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria.				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
12	Participan profesores de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.				
13	Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.				
14	Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.				
15	Los proyectos de investigación incorporan a los alumnos.				
16	Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.				
17	Se exige que los docentes y alumnos realicen investigación con impacto social.				
18	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación.				
19	Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.				
20	Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.				
21	Promueve la libertad de pensamiento y crítica.				
22	Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.				
23	Desarrolla acciones de educación ambiental para su personal administrativo y para los docentes.				
24	Se incluye la responsabilidad social en los cursos de formación.				
25	Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.				
26	Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.				
27	Los procedimientos para la remuneración de docentes / administrativos son transparentes y respetuosos de los derechos laborales.				
28	Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción de su personal administrativo / docente.				
29	Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima).				
30	Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.				
31	Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.				
32	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas del personal o de los alumnos.				
33	Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente).				
34	Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental.				
35	Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
	sobre responsabilidad social y ambiental.				
36	Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.				
37	Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.				
38	Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica.				
39	Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.				

Muchas gracias por sus respuestas.

Cuestionario anónimo y confidencial (administrativos)

Estimado/a **colaborador**,

Estamos realizando una investigación para identificar las acciones de responsabilidad social en la universidad, por lo que requerimos respuesta las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial, por favor no escriba su nombre. De antemano agradecemos su colaboración.

A continuación marque con una “X” la alternativa de respuesta que considere adecuada para cada pregunta.

P1	¿A qué sexo pertenece?	() Hombre () Mujer
P2	¿Cuántos años tiene?	_____ años
P3	¿Cuál es su relación con la universidad?	() Administrativo/a () Jefe/a de oficina () Coordinador/a () Practicante
P4	¿Cuántos años viene usted trabajando en la universidad?	_____ años
P5	¿A qué facultad pertenece?	_____

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1	Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).				
2	Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.				
3	Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.				
4	Brindar a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.				
5	Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)				
6	Estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.				
7	Promueven el voluntariado estudiantil y/o docente.				
8	Promueven la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.				
9	Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.				
10	Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.				
11	Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria.				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
12	Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.				
13	Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.				
14	Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.				
15	Los proyectos de investigación incorporan a los alumnos.				
16	Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.				
17	Se exige que los docentes / alumnos realicen investigación con impacto social.				
18	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación.				
19	Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.				
20	Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.				
21	Promueve la libertad de pensamiento y crítica.				
22	Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.				
23	Desarrolla acciones de educación ambiental para sus empleados administrativos y/o docentes.				
24	Se incluye la responsabilidad social en los cursos de formación.				
25	Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.				
26	Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.				
27	Los procedimientos para la remuneración de docentes / administrativos son transparentes y respetuosos de los derechos laborales.				
28	Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción de su personal administrativo / docente.				
29	Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima).				
30	Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.				
31	Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.				
32	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas del personal administrativo.				
33	Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de su personal administrativo.				
34	Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental.				
35	Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas				

	La universidad....	Nunca / No sé	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
	sobre responsabilidad social y ambiental.				
36	Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.				
37	Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.				
38	Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica.				
39	Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.				




Muchas gracias por sus respuestas.

Anexo 5. Equivalencia de ítems en las escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo















Estudiantes	Profesores	Administrativos
1. Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).		
2. Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.		
3. Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.		
4. Brindar a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	Brindar a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	
5. Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)		
6. Estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.		
7. Promueven el voluntariado estudiantil.	Promueven el voluntariado estudiantil y/o docente.	
8. Promueven la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.		
9. Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.		
10. Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.		
11. Los problemas complejos son investigados de manera interdisciplinaria.		
12. Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.	Participan profesores de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.	Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.
13. Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.		
14. Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.		
15. Los proyectos de investigación incorporan a los alumnos.		
16. Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.		
17. Se exige que los alumnos realicen investigación con impacto social.	Se exige que los docentes y alumnos realicen investigación con impacto social.	
18. Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación, tesis o monografías.	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación.	
19. Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.		
20. Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.		
21. Promueve la libertad de pensamiento y crítica en sus estudiantes.	Promueve la libertad de pensamiento y crítica.	
22. Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.		
23. Desarrolla acciones de educación ambiental para toda la facultad.	Desarrolla acciones de educación ambiental para su personal administrativo y para los docentes.	Desarrolla acciones de educación ambiental para sus empleados administrativos y/o docentes.
24. Se incluye la discusión de temas de responsabilidad social en los cursos de formación.		
25. Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.		
26. Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.		
27. Los procedimientos son transparentes y respetuosos de los derechos estudiantiles.	Los procedimientos para la remuneración de docentes / administrativos son transparentes y respetuosos de los derechos laborales.	
28. Considera aspectos técnicos y no de amistad en la asignación de becas o beneficios.	Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción de su personal administrativo / docente.	
29. Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, plagios).		
30. Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.		
31. Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.		
32. Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas de los alumnos.	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas del personal o de los	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas del personal

	alumnos.	administrativo.
33. Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente).		Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de su personal administrativo.
34. Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social y ambiental.		
35. Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas sobre responsabilidad social y ambiental.		
36. Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.		
37. Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.		
38. Incluye las acciones de gestión ambiental en la planificación estratégica de la Facultad.	Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica.	
39. Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.		

Anexo 6. Evaluación de la información obtenida con la lista de chequeo HBaca de las dimensiones de RSU para la universidad evaluada

-  Cumple el estándar.
-  Cumple parcialmente. Es buena iniciativa. Hay que sistematizar.
-  No cumple el estándar. Ausente o deficiente.

Gestión organizacional

Contratación de personal		
Tiene políticas para la contratación de docentes y personal según sus capacidades y no por recomendaciones.	La universidad ha establecido requisitos mínimos de contratación docente, siendo el grado académico de doctor el primero de ellos. Cada facultad tiene un Departamento Académico que evalúa la competencia académica de cada docente. Sin embargo, aún se encuentra en la plana docente profesores con grados académicos menores de reciente contratación.	
El personal contratado tiene un periodo laboral máximo establecido.	El personal contratado (Administrativo) tiene contratos anuales, hasta por un máximo de tres años.	
Tiene políticas para la contratación de estudiantes.	Existe la modalidad de contrato por “Prácticas pre-profesionales” para contratar estudiantes. Esta modalidad está regulada por el Ministerio de Trabajo.	
Tiene profesores de diversas razas, ideologías y religiones.	A pesar que la universidad es de origen dominico (orden de Santo Domingo), no establece ninguna creencia o religión para sus trabajadores. Hay libertad de cátedra, de culto y de ideas, siempre que respeten los valores institucionales.	
Posee políticas de equidad de género y empresa libre de violencia.	No hay una política explícita, pero en algunas facultades (Ej. Administración) se está trabajando activamente en el tema de género y violencia en las organizaciones. Incluso han creado un modelo de gestión para prevenir la VcM en las empresas.	
Equidad remunerativa		
Los procedimientos para la remuneración de docentes son transparentes y respetuosos de los derechos laborales.	La Jefatura de RRHH de la universidad tiene una política clara sobre el cumplimiento irrestricto de los derechos laborales de los docentes. Todos los profesores reciben los beneficios de ley, según su modalidad de contrato, como compensación por tiempo de servicios, gratificaciones, seguro.	
Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.	Existe un Comité de Ética a nivel central. Existe un Código de Ética que establece los valores así como las inconductas que serán sancionadas.	
Principios éticos		
Tiene comités, consejos o responsable(s) formal(es) por cuestiones éticas.	Existe un Comité de Ética a nivel central. Existe un Código de Ética que establece los valores así como las inconductas que serán sancionadas.	
Difunde un código de ética que orienta la conducta de sus miembros.	Al inicio de cada matrícula semestral, las facultades entregan a los estudiantes una guía de trámites donde incluye también el código de ética de la universidad. No ha ocurrido lo mismo con el personal administrativo o docente.	
Controla el respeto a la propiedad intelectual en sus actividades de docencia.	Aunque en el código de ética se sanciona drásticamente el plagio intelectual, aún se observan faltas en la práctica diaria (presentaciones sin fuentes, separatas sin fuentes, monografías con plagio, etc.).	
Tiene un programa/normas frente a conductas de deshonestidad académica.	El artículo 7 del Código de ética establece que la deshonestidad académica será drásticamente sancionada.	 
La declaración de la visión y estrategia contemplan aspectos éticos.	Sí. En la misión de la universidad se afirma “ <i>Nos dedicamos a la formación de profesionales competitivos con sólidos valores humanísticos, éticos y morales. Contribuimos a la promoción, desarrollo y difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura. Proyectamos nuestra acción a la comunidad, propiciando la construcción de una sociedad moderna, justa y equitativa</i> ”.	
Ambiente laboral		
Realiza acciones preventivas para evitar	Recientemente (2012) se ha creado la oficina de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien ha diseñado la política de seguridad y salud laboral, el reglamento	

accidentes y problemas de salud en sus miembros	interno y se encargan también de los programas de capacitación interna.	
Posee áreas de trabajo ergonómicas	Los ambientes de trabajo carecen de un diseño ergonómico.	●
Oportunidades laborales		
Tiene políticas de promoción y línea de carrera para docentes e investigadores /personal.	La universidad cuenta con el Programa de Becas San Martin de Porres, que apoya a maestros e investigadores para buscar la excelencia mediante cursos y programas de postgrado en las universidades más reconocidas mundialmente (Programa Harvard 100). Al 2017 se proyecta tener un mínimo de 100 profesores con grados en maestrías o doctorados.	●
Considera aspectos técnicos y no de amistad en la promoción.	La promoción y requisitos de los programas es publicada en la página web de la USMP, evitando favoritismo al momento de la elección de los beneficiados.	●
Tiene políticas de igualdad de oportunidades laborales.	Según su código de ética, la universidad busca el respeto del pluralismo ideológico académico de los miembros. Se respeta el pluralismo ideológico académico igualdad de género, color, religión, creencia, nacionalidad, discapacidad o cualquier otro factor.	●
Tiene incentivos para la investigación	Existen incentivos económicos y de reconocimiento por investigaciones realizadas, las mejores investigaciones son publicadas en revistas y algunas financiadas para que sean desarrolladas. Sin embargo, no están reglamentado.	●
Posee programas de intercambio internacional de docentes	Los convenios internacionales que mantiene la universidad con sus análogas en otros países, han permitido que cada año un profesor perteneciente a una de dichas instituciones dicte clases durante un módulo de treinta horas en la otra Facultad. Al año siguiente, la otra Facultad enviará a uno de sus docentes para efectuar tareas similares en esa u otra área temática. Por ejemplo: Universidad de Flores (Buenos Aires – Argentina)	●
Capacitación de personal		
Se realizan capacitaciones al personal administrativo y docente.	La oficina de recursos humanos, por medio de concursos, talleres, diplomados y cursos anuales, la universidad viene logrando la mejora continua de su personal administrativo, buscando así brindar un mejor servicio a todas sus áreas. Estos concursos están orientados a la gestión eficiente del servicio al cliente externo e interno, mejorando la motivación y el compromiso organizacional.	●
Evaluación constante del desempeño y desarrollo profesional de los directivos, docentes y personal administrativo.	El departamento académico de cada facultad, mide el desempeño de los docentes por medio de encuestas realizada a cada estudiante dos veces al año casi al terminar el ciclo universitario. Mientras que los directivos y personal administrativo es evaluado una vez al año. Cabe mencionar que para obtener acreditaciones la universidad en su totalidad es evaluada.	●
Comunicación Interna Responsable		
Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados.	La oficina de recursos humanos por medio de la ficha de evaluación que se le da al personal anualmente, acepta las recomendaciones que realizan los docentes y el personal administrativo y son tomadas en cuenta para el siguiente año laboral.	●
Desarrolla actividades de integración efectiva de sus profesores, funcionarios y alumnos.	No	●
Servicios de asistencia social		
Brinda a sus empleados algunas prestaciones tales como: plan de salud familiar, ayuda para educación de sus hijos, ayuda para adquisición de vivienda, guardería en el lugar de trabajo.	La oficina de bienestar de personal brinda planes de salud. Solo el personal nombrado tiene la posibilidad de estudiar cualquier carrera profesional en la misma universidad a cero costos, al igual que sus hijos, siempre que no repita el semestre. No hay beneficios para adquisición de viviendas ni guardería en el trabajo.	●
Posee un programa de asistencia social.	Existe una oficina de bienestar de personal. Además cada facultad tiene un área de asistencia social dirigido especialmente para los estudiantes.	●
Bienestar a estudiantes		
Posee infraestructura apropiada y equipamiento para discapacitados (% de edificios e infraestructura accesibles para personas con	La USMP posee once complejos universitarios, tres clínicas, cuatro auditorios, un coliseo cerrado, diversos laboratorios, bibliotecas y la sede de la Filial Norte ubicada en Lambayeque. El 100% de sus edificios es apropiado y está equipado para facilitar el ingreso a sus alumnos, docentes y/o administrativos con alguna discapacidad.	●

discapacidad).		
Facilita las condiciones para que las alumnas embarazadas y/o con hijos, discapacitados puedan estudiar (% de estudiantes con alguna discapacidad que culminan la carrera).	La universidad por medio de las oficinas de proyección social y asistentes sociales los cuales facilitan a los alumnos con discapacidad seguir sus estudios y les brindan la ayuda. Por ejemplo, a personas con discapacidad para caminar al momento de ubicar los salones le dan la prioridad para ubicarlos en el primer nivel y no tengan problemas en sus estudios.	●
Apoya a estudiantes de escasos recursos (becas de estudio, de alimentación, etc.) (% de estudiantes que reciben becas totales o parciales).	Cada semestre cada facultad de la universidad otorga beca completa del semestre a los estudiantes que obtienen las mejores calificaciones. Cuando existen casos excepcionales (previa evaluación de la asistente social), se puede facilitar medias becas para estudiantes que así lo requieran.	●
Existencia de programas de intercambio estudiantes (becas o medias becas) (cantidad de estudiantes de pre y postgrado que participan en programas de intercambio).	En la actualidad las facultades que cuentan con el programa de intercambio de estudiantes, le dan este beneficio a un promedio de 4 estudiantes al año, sin embargo la facultad de odontología y medicina humana otorgan este beneficio a sus alumnos para que hagan su internado hospitalario, con un promedio de 10 alumnos al año. La duración del programa es de 3 a 4 meses.	●
Existencia de convenios de prácticas o programas de desarrollo profesional (cantidad de estudiantes beneficiarios de los convenios y programas de desarrollo profesional).	Por medio de los convenios laborales, el 70% del alumnado del tercer al décimo ciclo, logran realizar sus prácticas pre profesionales en diferentes empresas (Fac. Ciencias Empresariales). La situación es variable en cada facultad, cada una tiene una bolsa laboral.	●
Brinda una oferta alimenticia nutritiva y saludable y accesible en el campus.	Cada campus cuenta con un comedor-cafetería que es concesionada bajo estrictos parámetros nutricionales y a precios diferenciados y accesibles para los estudiantes.	●
Dispone de programas de: <ul style="list-style-type: none"> - Educación alimenticia y de salud física. - Consejería de salud sexual y reproductiva. - Promoción de la actividad física, deporte y cultura. 	Cada facultad tiene curso extra-curriculares de actividades culturales y deportivas para los estudiantes. Salvo la facultad de obstetricia y enfermería, las otras facultades no tienen un área de consejería sexual y reproductiva.	●
Proveedores		
Existencia de criterios de selección de proveedores congruentes con la perspectiva de la provisión socialmente responsable.	El contrato con proveedores lo realiza la Oficina General de Administración. No tiene aún políticas de contratación o selección de proveedores bajo criterios de RS.	●
Capacitación a los proveedores de los criterios de responsabilidad que la universidad exige en los servicios o productos que adquiere.	No existe.	●
Adopción institucional		
Presencia de compromiso social en su: <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Políticas - Estrategias 	La universidad cuenta con una política equitativa, siendo su primer compromiso social es con sus estudiantes, a quienes se les brinda una escala de pensiones basada en una categorización justa y oportuna. En su misión establece el componente de RS de forma indirecta.	●
Existencia de un departamento responsable de las actividades de RSU.	Cada facultad cuenta con un departamento de proyección social universitaria, las cuales se encargan de realizar distintas actividades en diferentes áreas para promover el desarrollo social. Sin embargo, se dedican principalmente a actividades académicas (organización de cursos y diplomados)	●
Existencia de plan de acción	No existe.	●

institucional para el compromiso social de la universidad.		
Existencia de un: <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestión de la RSU. - Sistema de información de RSU. - Modelo de evaluación de la RSU. - Informes periódicos de RSU. 	No existe un modelo de gestión de RSU, ni un sistema de información, ni un modelo de evaluación. Recientemente (2015) se ha creado el Comité de Responsabilidad Social, con representantes de cada facultad.	●

Gestión ambiental

Marketing ambiental responsable		
Tiene lineamientos de política contra propagandas que coloquen a los niños, adolescentes, afrodescendientes, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto.	No.	●
Utiliza sus campañas de marketing para promover ciertos temas de responsabilidad social de utilidad pública.	No.	●
Desarrolla asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social, promoviendo campañas sobre temas específicos.	No.	●
Gestión medio-ambiental		
Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	En el año 2012, la USMP sumó a sus proyección social un proyecto basado en brindar conciencia ecológica y reducción de impactos ambientales, el cual consistió en calcular su “huella de carbono”, y después compensar todas sus emisiones de gases de efecto invernadero, a través de la reforestación de bosques de la Sociedad Agrícola de Interés social José Carlos Mariátegui, en la región Cajamarca. Esto conllevó a la obtención del certificado de neutralización climática de A2G Carbon Partners, convirtiendo así a la ciudad universitaria de Santa Anita en un “Campus carbono neutral”. Actualmente la USMP está implementando en todos sus instalaciones el programa de reducción de emisiones mediante iniciativas de ecoeficiencia, para seguir siendo la universidad peruana pionera en obtener este tipo de certificación ambiental.	●
Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.	El Instituto para la Calidad asume esa responsabilidad, entre otras funciones. Está ubicado dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.	●
Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica.	La universidad ha fomentado las prácticas entre todos sus miembros de los “4 RE”: Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar. Por medio de campañas de concientización, poniendo depósitos de desperdicio de diferentes colores, cabe mencionar que la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y psicología, promueve un proyecto “Reciclando tu ayuda se duplica” este proyecto busca cuidar el medio ambiente y brindar ayuda a las personas con discapacidad y de bajos recursos económicos, se llegó a alcanzar la meta de 200 kilos de papel y 100 kilos de botellas aplastadas de forma mensual. Está incluido para toda la universidad el control de la contaminación mediante la medida y control de la huella de carbono.	●
Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.	No. Sin embargo hace reportes anuales para renovar su Sello Empresa Libre de Huella de Carbono.	●
Recursos		
Aporta recursos (infraestructura, financiamiento, personal) para actividades de desarrollo social.	Por medio de convenios se ha logrado financiar diferentes proyectos a beneficio de la sociedad, la universidad también ha aportado a los proyectos con infraestructura y personal. Tiene un presupuesto destinado para auspicios.	●

Docencia





Estructura pedagógica		

Se tiene docentes especializados encargados de los cursos con contenido de RS.	Dentro de las políticas de la universidad, los docentes deben contar con experiencia y especialización en los cursos que brindan. No se cumple a cabalidad.	●
El contenido de los cursos incorporan un enfoque interdisciplinario.	La universidad cuenta con diferentes acreditaciones internacionales, la malla curricular de todas las carreras buscando las vías para incrementar la calidad de la educación, formado a sus estudiantes con conocimientos, habilidades, valores y actitudes.	●
En el plan de estudios se integran asignaturas dedicadas a: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social. - Ética. - Desarrollo social. - Equidad y justicia social. - Inclusión social. - Desarrollo Sostenible. 	Cada escuela profesional ha implementado en su malla curricular los cursos dedicados a ética, responsabilidad y desarrollo social.	●
Tiene asignaturas que contienen actividades vinculadas a proyectos o programas con enfoque de RSU como parte de su metodología.	Las mallas curriculares de cada facultad cuentan con cursos inclinados a RSU, los cuales fomentan a sus alumnos a realizar proyectos sociales. La Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, tienen como requisito que sus estudiantes realicen 60 horas lectivas de RSU para poder graduarse.	●
Alumnos y docentes que participan de actividades, programas y/o proyectos con enfoque de RSU (por semestre). <ul style="list-style-type: none"> - Curriculares - Extracurriculares 	En las Facultades que pertenecen al grupo de Ciencias de la Salud, por semestre realizan diferentes campañas médicas a beneficio de la sociedad, y los encargados de realizarlas son alumnos y profesores de diferentes especialidades. No ocurre en todas las facultades.	●
Se dispone de estudios de postgrado con contenidos temáticos de RSU: <ul style="list-style-type: none"> - Diplomados - Maestrías - Doctorados 	Sí, dentro de su compromiso por la difusión de la RSE, el Instituto para la Calidad Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres USMP y Perú 2021 dictarán el curso: Herramientas aplicadas en la responsabilidad social. Dentro de sus plan estratégico, la universidad buscar introducir más cursos de postgrado enfocados a la RSU.	●
Se han realizado cambios en el currículo a partir de: Resultados de los proyectos de investigación/programas con enfoque de RSU. Necesidades de la comunidad.	Cada actualización curricular de las carreras profesional exige la participación de los Stakeholders directamente implicados en el marco laboral de la profesión. Sin embargo, el enfoque es de empleabilidad más que de necesidades de desarrollo local.	●
Habilidades en estudiantes		
Se estudian propuestas para resolver los problemas sociales del país.	Todas las facultades dentro de sus proyectos buscan tener un impacto social positivo. Sin embargo, es declarativo. No hay un mecanismo de acción.	●
Desarrolla el espíritu crítico de sus estudiantes y libertad de pensamiento.	Tal es el caso de la Facultad de Derecho, donde sus alumnos son invitados a participar a diferentes concursos nacionales e internacionales donde su libertad de pensamiento es fundamental para debatir diferentes temas políticos, sociales o ambientales. Han ganado dos concursos internacionales. No ocurre igual en todas las facultades.	●
Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en numerosos cursos de su formación.	Desde los primeros ciclos los estudiantes empiezan a realizar ensayos y monografías para ir preparándose para iniciar su tesis, la cual es enfocada en los últimos ciclos.	●
Docentes		
Otorga a sus docentes la libertad en el uso de metodologías de enseñanza.	Hay libertad de cátedra.	●
Los docentes reciben capacitación en métodos de aprendizaje basados en la investigación.	Depende. Cada facultad realiza una jornada académica de capacitación antes de iniciar cada semestre. Los temas de capacitación varían por coyuntura. No están enfocados directamente a investigación.	●
Existen programas de capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores.	Cada facultad realiza una jornada académica de capacitación antes de iniciar cada semestre. Los temas de capacitación varían por coyuntura.	●



Extensión

Accesibilidad social de la universidad		
Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, niños, personas con VIH).	Las campañas médicas que son realizadas por la universidad son dirigidas a sectores con bajos recursos económicos. Por otro lado también se realizan capacitaciones de microempresas y asociatividad a comunidades o caseríos que se encuentran alejados a las ciudades.	●
Se organizan reuniones con actores sociales externos/comunidad para que informen sobre su realidad y los problemas sociales que han diagnosticado.	Se realizan reuniones con municipalidades para identificar a los grupos donde se intervendrá, el segundo paso es conversar sobre la realidad de estos grupos. Estas actividades no son periódicas.	●
Socios Internos		
Los alumnos trabajan activamente en actividades, proyectos o programas con enfoque de RSU con alumnos de otras especialidades.	No.	●
Participantes involucrados en actividades de: <ul style="list-style-type: none"> - Voluntariado. - Programas. - Servicios educativos/extensión educativa. 	No	●
Voluntariado y programas		
Se promueve el voluntariado en: <ul style="list-style-type: none"> - Campañas de salud. - Construcción de casas. - Donaciones. - Otro..... 	La Facultad de Ingeniería y Arquitectura desde el año 2009 empezó a promover el voluntariado en sus alumnos para que apoyen en la construcción de viviendas después del terremoto de Ica en el 2007. Las campañas de Salud que Realizan las facultades de ciencias de la Salud son con estudiantes voluntarios.	●
Se realizan programas para comunidades con discapacidad o desventaja social.	Se han realizado algunas campañas de salud.	●
Realiza programas y proyectos de desarrollo social y comunitario locales, regionales, nacionales.	Se han realizado algunos proyectos de capacitación de productores de cuyes y de conservas.	●
Se tienen proyectos que articulan unidades de la universidad e instituciones externas.	No.	●
Se cuenta con proyectos interdisciplinarios orientados a la solución de problemas de desarrollo local.	No.	●
Servicios Educativos o democratización del conocimiento		
Capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	Las facultades de ciencias empresariales realizan capacitaciones para que las comunidades y sus pobladores desarrollen microempresas por medio de la asociatividad, como por ejemplo producción y exportación de cuyes, producción de hortalizas, entre otros. No ocurre en todas.	●
Tiene programas de extensión educativa o de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos/ público en general.	No. Salvo los programas de inglés que tienen precios competitivos.	●
Organiza regularmente eventos académicos accesibles /libres a la comunidad.	La universidad realiza cada tres meses un evento llamado "Catedra Perú", de acceso libre y disposición posterior en internet. (http://www.usmp.edu.pe/catedraperu/)	●
Facilidades para el uso de bibliotecas sin realizar pagos.	El carné de biblioteca es gratuito. Los servicios pueden usarse virtualmente también. Hay bibliotecas descentralizadas en cada facultad.	●
Comunidad beneficiada		
Se tienen poblaciones beneficiada con los proyectos de desarrollo de la institución. <ul style="list-style-type: none"> - Número de comunidades de aprendizaje activas donde se realiza docencia. - Número de personas beneficiadas por la extensión educativa. 	No.	●
Convenios y relaciones con Socios Externos		
Tiene convenios con actores claves del desarrollo	En la actualidad la universidad por medio de sus	



<p>social:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidades - Estado - ONG - Org. Internacionales - Empresas 	<p>facultades mantiene convenios con diferentes municipalidades de la región Lima y Lambayeque, ONGs, MINDES, MINEDU, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento entre otros, los cuales tienen como fin promover, solucionar y buscar el desarrollo en diferentes aspectos sociales.</p> <p>Las oficinas de proyección social universitaria de cada facultad, ha logrado la integración de alumnos y profesores para la ejecución de diferentes proyectos. Por ejemplo: Reconstrucción de la infraestructura de colegios, viviendas y locales religiosos en la ciudad de Pisco después del terremoto del 2007; Campañas de salud; Campañas de vacunación, entre otras.</p> <p>También tiene convenios desde el año 2011 con la Cooperación Alemana para realizar investigaciones conjuntas sobre género y violencia en las empresas. Se han culminado 6 estudios de relevancia internacional.</p>	
Se reúne periódicamente con los beneficiarios de su acción social.	Hay algunas reuniones que son esporádicas por cada actividad dentro de cada facultad, pero no están sistematizadas.	
Participación en foros, congresos, seminarios que tratan temas relacionados a la RSU organizados con actores claves para el desarrollo social.	La asociación más importante en temas de responsabilidad social en el Perú es "Perú 2021". La universidad ha participado en diversos foros y congresos como auspiciador y conferencista. La participación ha provenido de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. También ha organizado eventos con el Ministerio de Ambiente sobre "Cambio climático y huella de carbono".	
Participación en redes de desarrollo con otras instituciones para la solución de problemas sociales.	La universidad forma parte de la Red Nacional de Emprendimiento, de la Red Ambiental Universitaria (2011), de la Red nacional de Investigadores en Violencia contra las mujeres (2013). Cada facultad, al menos promueve o forma parte de una red institucional.	
Cantidad y tipo de reconocimientos externas recibidas por los programas sociales.	La universidad ha obtenido el reconocimiento por su compromiso con una gestión socialmente responsable en beneficio de la comunidad, durante los últimos 3 años consecutivos, con el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), otorgado por la organización Perú 2021 en Alianza con el centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). La mayoría de proyectos que viene realizando la universidad buscan desarrollar estrategias para promover la responsabilidad social y ambiental. Esto se puede comprobar con el certificado de neutralización climática (Carbono Cero neutral) y la mención de Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), convirtiéndose así en la primera universidad peruana y la segunda en América Latina en obtener este tipo de certificación ambiental y la primera universidad del Perú en recibir el reconocimiento por integrar responsabilidad social a su cultura y estrategia empresarial educativa.	

Investigación

Producción social del conocimiento		
Exige el respeto a la persona en las investigaciones con la comunidad.	Existe un Comité de ética de las investigaciones liderado por las facultades de ciencias de la salud, que evalúa la pertinencia ética de cada proyecto. No ocurre lo mismo con las otras facultades.	
Los temas a investigar son definidos considerando las demandas sociales de la comunidad/ grupos sociales más excluidos.	Son intentos individuales. No está establecido como política.	

Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.	Cada Instituto de investigación establece sus líneas de investigación. En el caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos se han definido cuatro líneas con claro enfoque de RS: género y violencia, sostenibilidad, informalidad y emprendimiento. Todas las facultades tienen, al menos, una línea dirigida a atender los problemas sociales.	●
Se tienen proyectos de investigación con enfoque de RSU.	Cada facultad cuenta con un centro de investigación, los cuales realizan investigaciones en diferentes disciplinas, como resultado han logrado solucionar diferentes problemas sociales. Un caso ejemplar es el que se realizó a un pequeño poblado de Parán, en el que cada 1 de 4 habitantes padece de un mal denominado retinitis pigmentosa, una enfermedad degenerativa que conduce a la ceguera, por lo cual el Centro de Genética y Biología Molecular de la Facultad de Medicina Humana ha optado por ubicar el gen responsable de la enfermedad en Parán, el cual busca detener este tipo de enfermedad genética.	●
Se tienen proyectos de investigación interdisciplinarios donde participan los distintos departamentos/facultades de la Universidad.	La universidad, a través de su fondo editorial está realizando, el Proyecto Cultural del bicentenario de la Independencia del Perú, el cual culminará en el 2021, donde reunirá aportes de la comunidad universitaria, estudios, investigadores, artistas y quienes puedan sumarse a cumplir con los objetivos del Proyecto Bicentenario. Por otro lado, los Institutos de Investigación no han trabajado en investigación conjunta hasta la fecha.	●
Se han realizado publicaciones de investigaciones con enfoque de RSU.	No.	●
Se tienen tesis con enfoque de equidad social, responsabilidad social, género, RSU: Pregrado y Postgrado.	Son muy escasas. En dos años, se ha registrado solo 12 tesis con enfoque de RS.	●
Se tienen investigaciones cuyos aportes han sido incorporados a las políticas públicas de los sectores de incidencia (porcentaje o número).	Solo dos proyectos que han sido incorporados a las políticas públicas del Ministerio de la Mujer.	●
Cobertura de las investigaciones realizadas por la universidad en los medios de comunicación y comunidad.	Las investigaciones sobre Costos empresariales de la Violencia contra las Mujeres, han sido promovidas por medios de comunicación como radio, prensa escrita, televisión y también medios de comunicación internacionales. Sin embargo, no ocurre lo mismo en todas las facultades.	●
Socios en la Investigación		
Los proyectos de investigación con enfoque de RSU: <ul style="list-style-type: none"> • Incorporan la participación de alumnos. • Son desarrollados por docentes internos. • Son desarrollados en conjunto con docentes de otras universidades. • Son desarrollados en conjunto con actores no universitarios (Cooperaciones, Estado, ONG's). • Se tiene participación activa de la comunidad o sociedad de estudio. 	Sí, las investigaciones de RSU están empezando a ser desarrolladas por el Comité de Responsabilidad Social. Aún están a nivel de proyectos. Los diferentes convenios que tiene la universidad que están ligados de alguna forma a la RSU, son desarrollados por investigadores y docentes internos. Sin embargo, el trabajo no está integrado. Hay experiencias exitosas de investigación que integran a empresas, gobierno, cooperación internacional y sociedad civil (Ej. Costos empresariales de la violencia contra las mujeres).	●
Los proyectos de investigación con enfoque de RSU son interdisciplinarios. Participan dos o más investigadores provenientes de distintas especialidades.	Cada facultad tiene su Instituto de Investigación, por lo que los estudios no suelen estar coordinados entre facultades.	●
Difusión de la investigación		
Existen medios para compartir información de los proyectos en desarrollo, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad.	Sí, por medio de las revistas institucionales, pero el canal es débil, pues no hay diálogo directo.	●
Realiza foros, seminarios, conferencias que la universidad realiza para mostrar los resultados de sus investigaciones y proyectos con libre acceso al público.	Casi todas las facultades realizan exposiciones semestrales o anuales de libre acceso. En abril el Fondo Editorial organiza el mes de las letras, donde cada facultad presenta sus publicaciones e investigaciones a la comunidad.	●

Anexo 7. Porcentajes de respuesta a los ítems en las escalas de RSU para estudiantes, docentes y personal administrativo (agrupados)

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Nunca - No sé	Pocas	Muchas	Siempre
Extensión	Relación con actores sociales	Mantiene convenios con actores clave del desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, empresas).	54.20%	24.30%	14.90%	6.60%
		Participa de redes, comités o mesas de trabajo sobre temas de desarrollo a nivel local, nacional, internacional.	49%	29.40%	18.30%	3.30%
		Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios con agentes clave.	47.80%	33.80%	15.60%	2.70%
	Accesibilidad social de la universidad	Brinda a sus estudiantes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	37.10%	32.90%	23.50%	6.50%
		Existe una política explícita para atender grupos poco representados o marginados (Ej. Población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.) .	48.90%	29.20%	16.90%	5%
	Educación para el desarrollo	Estudia propuestas para resolver los problemas sociales del país.	33.50%	38.90%	23.50%	4.10%
		Promueve el voluntariado estudiantil.	28%	33.60%	28.90%	9.60%
		Promueve la preocupación y sensibilidad medioambiental y social.	18%	33.30%	37.40%	11.40%
	Investigación	Producción y pertinencia social del conocimiento	Cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social.	30.60%	34.70%	27.90%
Establece alianzas y sinergias con otros actores (Ej. Gobierno, empresas, comunidades) para elaborar líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.			40.80%	31.30%	22.50%	5.40%
Interdisciplinaria		Investiga de manera interdisciplinaria los problemas complejos.	33.70%	37.60%	23.30%	5.30%
		Participan personas de diferentes especialidades en proyectos de apoyo a la comunidad.	32.80%	33.20%	26.60%	7.40%
Democratización del conocimiento		Cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la sociedad.	30%	35%	28%	7.10%
		Organiza eventos académicos accesibles a la comunidad.	29.90%	34.30%	27.10%	8.70%
Vinculación entre investigación y formación		Incorpora a los alumnos en los proyectos de investigación.	27.50%	32.50%	29.30%	10.60%
		Los investigadores disponen de tiempo y recursos para atender y asesorar a los alumnos que lo desean.	29.00%	36.40%	25.80%	8.70%
		Exige que los alumnos realicen investigación con impacto social.	27.10%	33.20%	29.20%	10.50%
Vigilancia ética de la ciencia	Exige consideraciones éticas en los proyectos de investigación, tesis o monografías.	22.30%	24.70%	34.10%	18.90%	
Docencia	Promoción de la iniciativa y la crítica	Estimula en sus estudiantes la capacidad de emprendimiento y de iniciativas.	14.30%	30.70%	39.30%	15.70%
		Promueve la discusión abierta de temas que generan conflicto en la sociedad o que son muy polémicos.	22.90%	39.10%	30.20%	7.80%
		Promueve la libertad de pensamiento y crítica en sus estudiantes.	15.10%	30.30%	39.40%	15.20%
	Estructura pedagógica con contenidos de RS en la universidad	Tiene cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo.	18.50%	29.70%	34.20%	17.60%
		Desarrolla acciones de educación ambiental para toda la facultad.	22.10%	37.20%	30.10%	10.50%
	Educación ambiental	Incluye la discusión de temas de responsabilidad social en los cursos de formación.	21.50%	33.70%	34.40%	10.40%
Trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": Reutilizar, Reciclar, Reducir, Respetar.		22.30%	34.80%	29.80%	13.10%	
Gestión Organizacional y Ambiental	Equidad remunerativa	Posee una estructura organizativa para prevenir/corregir abusos de poder de sus integrantes, fraudes, soborno y otras prácticas de corrupción.	31%	28%	29.80%	13.10%
		Tiene procedimientos transparentes y respetuosos de los derechos estudiantiles.	21.80%	29.50%	34.40%	14.30%
		Considera aspectos técnicos y no de amistad en la asignación de becas o beneficios.	28.40%	29.40%	28.80%	13.40%
	Principios éticos	Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, plagios).	23.70%	22.40%	28.60%	25.30%
		Desarrolla procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética.	28.40%	29.80%	30.30%	11.50%
		Contempla en sus políticas programas que promuevan los valores y principios éticos de la organización.	21.40%	35%	31.50%	12.10%

Dim ensi ones	Sub dimensiones	Indicadores	Nunca - No sé	Pocas	Muchas	Siempre
	Comunicación interna responsable	Posee políticas y mecanismos formales para oír y atender las preocupaciones, sugerencias y críticas de los alumnos.	23.90%	34.80%	30.90%	10.40%
	Capacitación del personal	Tiene actividades de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente).	29.30%	30%	31.60%	9.10%
	Marketing Responsable	Utiliza sus campañas de marketing para promover temas de responsabilidad social.	28.50%	33.20%	28.90%	9.40%
		Desarrolla asociaciones estratégicas (con proveedores, empresas, otras universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales) para promover campañas sobre responsabilidad social y ambiental.	29.70%	31.70%	30.10%	8.40%
	Gestión medio ambiental	Tiene programas para reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	39.30%	31.50%	22.40%	6.80%
		Posee una oficina o personal responsable de los asuntos medioambientales.	47.90%	25.10%	20.60%	6.40%
		Incluye las acciones de gestión ambiental en la planificación estratégica de la Facultad.	36.80%	32.50%	25.10%	5.70%
		Publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental.	48.70%	27.10%	17.90%	6.30%