

# **Responsabilidad Social Universitaria - Una Propuesta para su Monitoreo y Control.**

Artículo Empírico - Track 3: Ética, Responsabilidad Social y medio ambiente

## **RESUMEN**

La Responsabilidad social que hoy se le exige a las organizaciones ha generado la reflexión sobre el quehacer de las instituciones educacionales para fomentar valores éticos, sociales y medioambientales en sus egresados. Basados en su propia misión y acuerdos internacionales, son muchas las universidades que han comenzado a gestionar iniciativas que favorecen la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Vallaeys (2006), propone que la gestión de la RSU debe promover impactos en cuatro dimensiones: la formación de profesionales, la generación de conocimiento, la participación social y la gestión de la propia institución. El objetivo de este artículo es generar un sistema de control que permita guiar y monitorear estos esfuerzos. En una primera etapa, presentamos un análisis de los reportes públicos de RSU en Chile en el cual identificamos las prácticas más comunes en términos de iniciativas e indicadores. Una práctica común detectada en esta etapa es la descripción de iniciativas y una ausencia de explicación del impacto esperado en indicadores específicos. Como consecuencia, los indicadores utilizados generalmente miden la existencia o la frecuencia de iniciativas y no se encuentran esfuerzos concretos por medir impacto. Esto representa una debilidad pues tiende a focalizar los esfuerzos en la realización de iniciativas pero con el potencial descuido de los objetivos para lo cual fueron creadas. Basados en estos hallazgos, se propone un sistema de indicadores de impacto que facilite el control de las iniciativas de RSU para cada una de las dimensiones descritas por Valleys.

**Palabras claves:** Reportes de sostenibilidad, responsabilidad social universitaria, indicadores de gestión.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social (RS) se ha desarrollado con creciente interés dentro de la comunidad empresarial. En la Conferencias de la ONU sobre el Medio ambiente y el Desarrollo (1992) se tomó en consideración el concepto de desarrollo sostenible, es decir, respecto al desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos para las próximas generaciones (UN, 2014). A nivel de universidades, la declaración de Talloires (1990), firmada por rectores de más de cuatrocientas universidades del mundo, junto con la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998), destacaron la importancia que tienen las universidades ante el desafío de alcanzar la sostenibilidad y propusieron la década 2005-2014 como la de la educación para el Desarrollo Sustentable.

Basados en su propia misión y conciente de los acuerdos internacionales, son muchas las Universidades que han comenzado a gestionar iniciativas que favorezcan la RSU. Vallaey (2006) propone que la gestión de la RSU debe promover impactos en cuatro dimensiones: la formación de profesionales, la generación de conocimiento, la participación social y la gestión de la propia institución. El objetivo de este paper es generar un sistema de control que permita guiar y monitorear estos esfuerzos.

En una primera etapa, se presenta un análisis de los reportes públicos de RSU en Chile en el cual identificamos las prácticas más comunes en términos de iniciativas e indicadores. Una práctica común detectada es la descripción de iniciativas pero sin declaración de objetivos en términos de impacto. Como consecuencia, los indicadores utilizados generalmente miden la existencia o la frecuencia de iniciativas y no se encuentran esfuerzos concretos por medir impacto. Esto representa una debilidad pues tiende a focalizar los esfuerzos en la realización de iniciativas pero con el potencial descuido de los objetivos para los cuales fueron creadas. Basados en estos hallazgos, proponemos un sistema de indicadores de impacto que facilite el control de las iniciativas de RSU para cada una de las dimensiones descritas por Valleys (2006).

## MARCO TEÓRICO

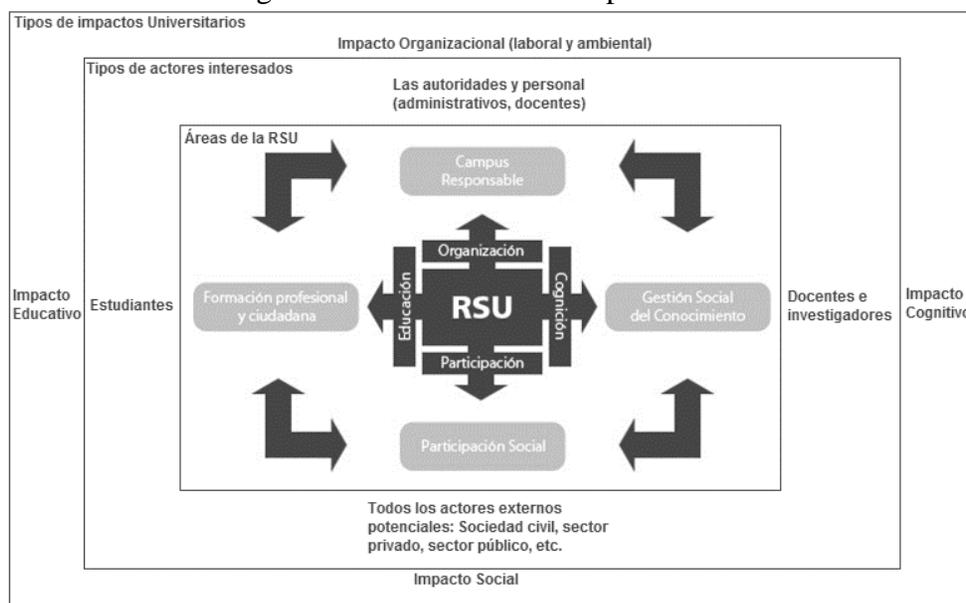
### *Responsabilidad Social Universitaria*

Dentro de los focos principales de acción de las Universidades se encuentra la docencia, la investigación, y las actividades de extensión (Hax y Ugarte, 2014). En este contexto, Vallaey (2006) define RSU como “Una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales, sociales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible”. En consecuencia, la RSU exige articular los diversos esfuerzos de la Universidad en un proyecto de promoción social de principios éticos y prácticas que favorezcan el desarrollo social de manera sostenible. En la Figura 1 se presenta el modelo de Valleys (2006), uno de los más influyentes a nivel internacional y que será utilizado como marco teórico para caracterizar la gestión de RSU. Este modelo identifica los principales actores involucrados con el esfuerzo de RSU y clasifica en cuatro los tipos de impacto de una universidad: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.

El impacto organizacional se divide en laborales (impacto en la vida del personal administrativo, docente y estudiantil) y medioambientales (desechos, desforestación, transporte, etc.). Su gestión requiere promover un comportamiento organizacional responsable (Campus Sustentable) con todos los integrantes de la comunidad universitaria. En este caso, los principales actores son las

autoridades y el personal administrativo y docente a través de sus decisiones y comportamiento. El impacto educativo se refiere a la influencia de la Universidad en la formación vía transmisión de valores y formas de interpretar y comportarse en sociedad. Esto implica que la orientación curricular debe recoger los problemas reales de la sociedad e intensificar en los estudiantes (actores principales) la formación de conocimientos y habilidades que promuevan el compromiso con el entorno social y la búsqueda de soluciones sustentables.

Figura 1: Modelo de Gestión para la RSU



Fuente: Creación propia a partir de Vallaey (2006, 2009 y 2013)

El impacto cognitivo por su parte es el resultado de la producción de conocimiento por parte de los docentes e investigadores (actores principales). De acuerdo a Vallaey (2006), esta es la categoría más importante en el largo plazo ya que a través de dichos conocimientos y paradigmas los futuros líderes modelan problemas, toman decisiones, y construyen sociedad. Finalmente, el impacto social se refiere a la participación de otros actores que favorece el aprendizaje mutuo y la coconstrucción de soluciones sustentables para el desarrollo social. En el caso de los impactos cognitivos, la dimensión de la participación social se involucra toda la comunidad externa potencial como sociedad civil, el sector privado y público y entre ellos instituciones educacionales, etc.

Es importante mencionar que el modelo clarifica las dimensiones a trabajar para promover la RSU pero no implica que estas sean independientes. Por ejemplo, el impacto educativo puede ser favorecido tanto por la gestión de un campus sustentable (impacto organizacional) como por la participación de socios comunitarios (impacto social). Adicionalmente, y de especial relevancia para este estudio, el modelo permite identificar el tipo de acciones que pueden contribuir a la RSU en cada una de sus dimensiones, los resultados esperados de dichas acciones, y una lógica articulada de cómo gestionar, monitorear, y reportar los esfuerzos institucionales en esta línea.

### *Reportes de Responsabilidad Social*

Hace varios años que las organizaciones comenzaron a reportar, adicionalmente a los estados financieros, sus esfuerzos en sostenibilidad. La propuesta del Global Reporting Initiative (GRI) establece los principios e indicadores para presentar reportes de sostenibilidad bajo los cuales se puede medir y exponer el desempeño económico, ambiental y social de cualquier organización

(Cancino et. al., 2012; Balaguer et al., 2007). Los reportes del GRI deben estar basados en seis principios como balance, comparabilidad, exactitud, oportunidad, claridad y confiabilidad (GRI, 2013). Además, para la confección de una memoria de sustentabilidad, el GRI identifica seis dimensiones de desempeño organizacional que deben ser reveladas: económico, ambiental y social, entre las cuales se incorporan las prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos (GRI, 2013).

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada es el estudio de casos (Maxwell, 1998), la cual permite una adecuada descripción de como las universidades Chilenas informan sobre sus actividades de RSU. La muestra utilizada esta compuesta por 7 universidades (ver Tabla 1) que presentan públicamente reportes de sostenibilidad, de las cuales 5 cumplen con el formato GRI y dos presentan su propio formato. La rendición de cuentas condiciona y afecta los procesos de trabajo al interior de las organizaciones, es decir, constituyen medios de referencia y herramientas útiles para un mejor desempeño institucional (Gonzalez, 2015). Adicionalmente, pese a que los reportes de RSU no son auditados, creemos que estos representan una fuente confiable del consenso entre distintos actores de una comunidad universitaria con respecto a los esfuerzos transversales de la institución para promover la sustentabilidad. Y por lo tanto, la metodología utilizada en este estudio captura de mejor forma los esfuerzos en RSU que entrevistas o encuestas reportadas por uno o algunos actores de dicha institución. Los resultados de este análisis serán luego la base para construir un apropiada de indicadores para gestionar la RSU.

Tabla 1: Muestra Universidades Participantes

Universidades	Fuente de Información
U. de Santiago de Chile	<a href="http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad">http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad</a>
U. Andrés Bello	<a href="http://www.unab.cl/reporte/">http://www.unab.cl/reporte/</a>
U. de Talca	<a href="http://www.otalca.cl/medios/otalca2014/transparencia/REPORTE_GRI_UTALCA.pdf">http://www.otalca.cl/medios/otalca2014/transparencia/REPORTE_GRI_UTALCA.pdf</a>
U. de Concepción	<a href="http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte_3.pdf">http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte_3.pdf</a>
Pontificia U. Católica de Santiago	<a href="http://sustentable.uc.cl/noticia/uc-publica-primer-reporte-de-sustentabilidad-2084">http://sustentable.uc.cl/noticia/uc-publica-primer-reporte-de-sustentabilidad-2084</a>
Pontificia U. Católica de Valparaíso	<a href="http://www.vincular.cl/reportes/pucv_2010_reporte.pdf">http://www.vincular.cl/reportes/pucv_2010_reporte.pdf</a>
U. del Bío-Bío	<a href="http://www.ubiobio.cl/w/#Reporte_de_Sostenibilidad">http://www.ubiobio.cl/w/#Reporte_de_Sostenibilidad</a>

Fuente: Creación Propia

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### *Iniciativas Identificadas*

Los reportes fueron analizados en cuanto a su aporte a cada una de las dimensiones incluidas en el modelo introducido en la Tabla 1. Para el caso de los impactos organizacionales, se documenta la creación de departamento o dirección de RSU, la incorporación de la RS en plan de desarrollo institucional, campañas de sensibilización de salud y medioambiente, acuerdos de producción limpia, campañas de reciclaje, modelo de campus sustentable, suministro energético de fuentes renovables, encuestas de calidad de vida, selección de proveedores en base a criterios sustentables, programas de inclusión social, gestión de residuos, igualdad de género y rentas, acreditación institucional, entre otros. No se declaran iniciativas que busquen impactos laborales. En la dimensión de gestión institucional, algunas universidades muestran cómo está compuesta la

institucional, es decir, su composición de docentes, funcionarios y alumnos por género, tipo de contrato, por escuela, etc.

Con respecto a iniciativas con impacto en la formación se declaran cursos, actividades prácticas con socios comunitarios, evaluaciones docentes, metodología de aprendizaje y servicio, pasantías e intercambios estudiantiles y perfeccionamiento permanente de académicos en temáticas de RS, entre otros. Sin embargo, muchos de estas iniciativas se realizan fuera de la malla curricular, es decir, como cursos no obligatorios, tales como talleres, seminarios, cursos de formación general o cursos electivos. Esto podría limitar el impacto pues si son los alumnos los que voluntariamente participan, aquellos que tienen menos sensibilidad por temas de RS no se verán expuestos a estas iniciativas.

En el caso de iniciativas con impacto social (Vallaey, 2013) se declara la creación de clínicas asistenciales para atención de la comunidad, laboratorios computacionales para la comunidad, talleres para la comunidad, escuelas sindicales para la comunidad, alianzas con otros establecimientos educacionales, incubadoras sociales, asesorías a pequeñas y medianas empresas, escuelas de verano, voluntariados, programas propedéuticos, vinculación con egresados, ferias masivas para la educación superior, programas de prevención de drogas, entre otros.

Con respecto al impacto cognitivo, las iniciativas más pertinentes con RSU son la creación de centros de investigaciones con foco en RS, concursos y fondos de investigaciones específicos de RS, diplomados y magister relacionados a la RS y finalmente difusión de investigaciones hacia la comunidad.

### *Indicadores Identificados*

La Tabla 2 presenta los indicadores utilizados para dirigir esfuerzos de RSU en cada dimensión. Como se puede observar, los indicadores generalmente miden la existencia o la frecuencia de iniciativas y no se encuentran esfuerzos concretos por medir impacto. Además, es importante mencionar que no todos los reportes revisados están en un mismo nivel de esfuerzo, y la mayoría de éstos presentan información correspondiente a caracterización de estudiantes, monitorear las fuentes de financiamiento de investigaciones, tipos de investigaciones científicas y cantidad de programas sociales, entre otros. Esto es consistente con las limitaciones presentadas en literatura previa. Específicamente, Ceulemans et. al (2015) sugiere que una de las principales limitaciones para la reportar GRI es la falta de orientación específica para las instituciones educacionales. La única dimensión que presenta esfuerzos por medir impacto es la de Gestión Institucional donde se incluye consumo eléctrico, huella de carbono, y tasa de accidentabilidad entre otros. Esto probablemente se debe a que esta dimensión es muy similar a la que se exige a distinto tipo de instituciones en el formato GRI, y por lo tanto la adaptación de los indicadores GRI es más simple.

### *Propuesta de herramienta para monitoreo de la RSU*

En este apartado proponemos un sistema de indicadores de impacto que facilite el control de las iniciativas de RSU para cada una de las dimensiones descritas por Valleys (2006). Específicamente, presentamos tableros de control para cada dimensión, los cuales incluyen objetivos, iniciativas e indicadores respectivos. Las iniciativas propuestas son aquellas que a nuestro juicio tiene el mayor impacto esperado en los objetivos. El criterio utilizado para la selección de indicadores fue facilitar la congruencia entre las iniciativas a gestionar y los objetivos. En cada uno de los tableros se destacan en sombreado las iniciativas que están utilizando las universidades estudiadas y se dejaron sin color las iniciativas e indicadores que se formulan en base a la literatura.

Tabla 2: Indicadores Identificados por Dimensión de Impacto en RSU

Dimensión	Indicador Utilizado
Gestión Institucional	N° inversión en infraestructura (señalética para inclusión, ascensores, etc)
	Medición energía eléctrica
	Monitoreo Huella de carbono
	Programas sustentables (campus responsable)
	Monitoreo consumo de agua
	N° kg de reciclaje por campus
	N° Capacitaciones al personal por género
	Monitoreo de tasas de accidentabilidad
	% distribución contrato personal (planta, honorarios)
	% distribución del gasto institucional
	Cifras inclusión a la mujer en ambiente laboral
	Hitos de Inclusión de discapacidad Laboral
Resultados de encuesta de clima laboral	
Formación	N° Estudiantes según procedencia de acuerdo a tipo de establecimiento
	N° Matricula por carrera
	Distribución alumnos por facultad
	N° Matricula según es primera generación en la Universidad o 2da generación, según género
	% Proveniencia Geográfica por comuna
	N° estudiantes ingresados por programa propedéutico desglosado por sexo
	N° carreras por estado de acreditación (acreditadas, expiradas, en proceso, nunca acreditada)
	N° Becas de apoyo a los estudiantes desglosado por tipo de beca y sexo
	N° Docentes por tipo de grados de estudio
	N° Convenio con instituciones extranjeras
	N° Cursos en temáticas de sustentabilidad y cantidad de estudiantes atendidos
	Certificados académicos enfocados en sustentabilidad
N° Alumnos de inclusión ingresados a la U	
N° Cursos con metodología A+S	
Investigación	N° Proyectos de investigación desglosado por tipo de procedencia de financiación
	N° encuentros de investigación organizados por la Universidad
	N° de patentes otorgadas y solicitudes de la Universidad
	N° Becas apoyo a la investigación
	N° Publicaciones científicas según categoría de revistas (ISI, Scielo, Scopus, editorial)
	N° centros de estudio e investigación
Participación Social	N° Investigaciones con temática de RS
	N° talleres, proyectos y ferias extra programáticas
	tipos de actividades deportivas
	N° pacientes atendidos desglosado por especialidad que brinda la Universidad
	N° meses demora en emplearse egresados
	N° programas sociales (ej: trabajos voluntarios)
	N° Asistentes a cada actividad social
N° Charlas y seminarios de sustentabilidad	

Fuente: Creación propia

La Tabla 3 presenta el tablero de control para la dimensión docencia. En los indicadores vinculados con el objetivo de mejorar la integración curricular con enfoque RS, se propone medir la cantidad de cursos obligatorios de responsabilidad social por carrera, lo que nos indica qué tan valorada es la RS en cada carrera. Se sugiere como mínimo un curso, ya que con cursos obligatorios se fomenta que todos los alumnos al terminar la malla cuenten por lo menos con una experiencia formativa en RS. Para fomentar el vínculo de la RSU al desempeño profesional se incluyó como indicador el número de cursos obligatorios con contenidos de RS.

Otro indicador sugerido es el número de cursos complementarios relacionados a la RS, los cuales pueden ser electivos, talleres, de extensión u otros. De éstos pueden participar alumnos interesados en temas de RS con los cuales se puede reforzar aún más la competencia de RS. Luego, se propone el indicador de porcentaje de académicos capacitados en temas de RS sobre el total de académicos. Se espera que este porcentaje sea alto, ya que si tenemos más cantidad de profesores con esta competencia podrían abordar los contenidos de cada curso de manera tal de inculcar la responsabilidad social con las distintas disciplinas propia de la profesión, por lo que se sugiere capacitar constantemente a académicos en temas relacionados a la RS. También se incluye el porcentaje de alumnos que han participado en asignaturas vinculadas o relacionadas a la RS para medir el impacto de estas iniciativas en el perfil de egreso de cada uno de los estudiantes. En este ítem se incorpora la iniciativa no encontrada en los reportes estudiados, lo cual implica generar un sistema para el registro que permita documentar la participación de los estudiantes en algún curso o iniciativa donde se cubran contenidos de RS.

Tabla 3: Tablero de Control Dimensión Docencia

Docencia		
Objetivo	Indicador / Métrica	Iniciativas
Mejorar Integración curricular del enfoque RS	Número de cursos obligatorio abordando específicamente los temas de la RS en la carrera	Incorporar cursos obligatorios relacionados a la RS en todas las carreras
	Número de cursos obligatorios con contenidos explícitos de RS en cada carrera	Incluir contenidos relacionados a la RS en cursos obligatorios
	Número de cursos complementarios relacionados a la RS en cada carrera	Incluir cursos de formación general relacionados a la RS
	Porcentaje Académicos capacitados con la RS sobre el total de académicos	Perfeccionamiento permanente de académicos con temas de RS
	Porcentaje de Alumnos que participan en asignaturas vinculadas con la RS sobre total de alumnos	Implementar un sistema de registro de estudiantes que han realizado algún curso de vinculado a la RS
Implementar aprendizaje basado en proyectos sociales	Número de cursos dictados según aprendizaje basado en proyectos sociales en cada carrera de forma anual	Incorporar cursos obligatorios con el modelo de aprendizaje y servicio en todas las carreras
	Porcentaje de docentes capacitados en aprendizaje y servicio sobre total de docentes	Capacitar académicos en aprendizaje y servicio
	Porcentaje de alumnos pregrado que han llevado un curso en aprendizaje y servicio sobre total de alumnos pregrado	Implementar un sistema de registro de estudiantes que han realizado algún curso de aprendizaje y servicio
		Contar con una base de datos actualizada de socios estratégicos que permitan dar continuidad a proyectos y que sea un número adecuado con respecto a los proyectos sociales liderados por la Universidad (micro y pequeños empresarios o comunidades interesadas en participar en programas de aprendizaje y servicio), se puede actualizar por ferias, seminarios, charlas, stands, páginas web, etc.
	Número de comunidades, micro o pequeños empresarios inscritos en programas de aprendizaje y servicio.	
Gestionar responsablemente la Docencia	Número de carreras acreditadas por organismos acreditadores	Acreditar carreras por CNA
	Número de actividades de apoyo a la docencia	Programa de tutorías - Seguimiento de prácticas - Evaluaciones docentes
	Número académicos con grados de especialización	Selección de académicos competentes con estudios de magister o doctorado - Capacitación de académicos para que obtengan altos grados.
Proveer profesionales socialmente	Porcentaje de egresados con la competencia de RS desarrollada a un nivel mínimo esperado	Crear encuesta con preguntas dirigidas para detectar competencia de RS - Definir nivel de adquisición de competencia definido por institución

Fuente: Creación propia

El segundo grupo de indicadores son los relacionados a la implementación de la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales, con estos cursos se logra un acercamiento a la comunidad y a sus problemas, lo que lo convierte en un profesional más integral y responsable con sus impactos. El primer indicador de esta categoría es conocer el número de cursos dictados con la metodología aprendizaje y servicio dentro de la carrera. También es significativo conocer el

porcentaje de docentes capacitados con esta metodología, que se espera que sea un alto porcentaje para que puedan enseñar sus contenidos de acuerdo a esta metodología, ya que facilita el aprendizaje activo de los estudiantes. Por lo tanto, puede ser de interés de muchos docentes permitirles a los alumnos desarrollar competencias disciplinares, pero además fomenta la competencia de RS sin necesariamente ser del interés del profesor promover esta competencia. Para continuar, es importante conocer el porcentaje de alumnos que ha pasado por algún curso de aprendizaje y servicio, que se espera que sea alto para que tengan esta competencia de conocer el impacto social y los problemas de la sociedad. Finalmente, es importante llevar el registro de cuántos actores sociales están disponibles para realizar este tipo de cursos. Para esto es indispensable contar con una base de datos de comunidades, micro y pequeños empresarios que estén disponibles para que los alumnos puedan realizar esta metodología. Es de esperar que esta base de datos siempre esté actualizada y que se puedan lograr contactos por medio de ferias, stands con microempresarios y comunidad, o que se puedan incluir por medio de la página web.

Otro grupo de indicadores apuntan a gestionar responsablemente la docencia, por ejemplo, conocer el número de carreras acreditadas por organismos acreditadores formales como la Comisión Nacional de Acreditación u otro organismo acreditador específico de cada área. El segundo indicador de esta categoría es conocer el número de actividades que apoyan a la docencia como programas de tutorías, centros de aprendizaje y desarrollo, seguimiento de prácticas, etc., actividades que ayudan a guiar al estudiante en su proceso de aprendizaje. También se incluyó el indicador de conocer el número de académicos con grados de especialización en materias como magíster o doctorados, para asegurar una enseñanza responsable con académicos altamente capacitados. En último lugar, se incluye un indicador para el objetivo de resultado, que es finalmente proveer profesionales socialmente responsables. Para esto se propone una iniciativa de generar una encuesta a los egresados y empleadores para medir la competencia de responsabilidad social.

Tabla 4: Tablero de Control Dimensión Investigación

Objetivo	Investigación	
	Indicador / Métrica	Iniciativas
Incluir líneas de investigación orientadas al desarrollo social y ambiental	Existencia de líneas de investigación permanentes en temas o ejes prioritarios para la responsabilidad social	Contar con una base de datos actualizada de líneas de investigación relacionadas a la responsabilidad social
	Número de investigaciones en temas RS por año	Concursos internos de investigaciones en RS - Centros de investigación específicas de RS - Fomentar tesis en RS
	Existencia de una red entre la Universidad y actores externos claves para gestionar investigación de RS	Generar acuerdos con instituciones externas para fomentar la investigación en responsabilidad social
Gestionar responsable de Investigación	Existencia de sistema de gestión de investigación	Incorporación de un modelo de gestión, seguimiento y evaluación de investigaciones - reglamentos éticos de investigación.
	Número de actividades de apoyo a la investigación	Fondos de desarrollo de investigación- Mejora de infraestructura para la investigación
	Número de académicos investigadores con competencias	Fortalecimiento, capacitación y renovación de investigadores
Mejorar la producción y difusión del conocimiento	Número de publicaciones anuales en revistas de impacto	Realizar esfuerzos por publicar las investigaciones en revistas de alto impacto
	Número de proyectos en colaboración con otras disciplinas	Fomentar las investigaciones interdisciplinarias con otras áreas de la Universidad en talleres, seminarios, concursos, etc.
	Número de proyectos de investigación socializados	Charlas de difusión del conocimiento de investigaciones realizadas
	Número de redes de investigación a las que pertenece	Crear redes y convenios para fomentar la investigación con instituciones públicas y privadas

Fuente: Creación propia

La Tabla 4 presenta el tablero de control para dimensión Investigación. El primero objetivo está relacionado a incluir líneas de investigaciones vinculadas con la responsabilidad social. El primer indicador en este grupo es la existencia permanentemente de líneas de investigación relacionadas a la RS. El segundo indicador es el número de investigaciones que se realizan por año. Esto se puede motivar con concursos de investigaciones específicamente de RS y centros de investigación para la RS, entre otros. También es trascendental generar redes de conexión con actores externos como organismos públicos, ONG, instituciones de beneficencia y hospitales. Así se podrá gestionar la realización de investigaciones en RS para que sean aplicadas a instituciones y faciliten la producción de conocimiento en RS.

Otro grupo de indicadores de investigación tiene que ver con el objetivo de gestionar responsablemente la investigación, por ejemplo, el primer indicador es la existencia de un sistema de gestión de la investigación y seguimiento, es decir, que exista un organismo que se preocupe y levante las necesidades de los investigadores y les de apoyo para finalizarlas. Luego, es importante llevar el registro del número de actividades de apoyo a la investigación, aquí se pueden incluir concursos de fondos de investigación, proyectos de mejora de infraestructura de bibliotecas o centros para la investigación, charlas científicas para conocer líneas de investigación y otros. Finalmente, es importante contar con un número de académicos que sean investigadores competentes, es decir, que tengan las competencias para investigar y se dediquen a esto, por lo que es bueno fortalecerlos con conocimientos y captar más investigadores del medio.

El último grupo de indicadores relacionados al objetivo de fomentar la producción y difusión del conocimiento, contiene indicadores como controlar el número de publicaciones en revistas de alto impacto anuales. Otro indicador es el número de proyectos de investigación en donde colaboran variadas disciplinas para proveer investigaciones interdisciplinarias. Esto se incluyó ya que ayuda a resolver problemáticas desde variados puntos de vista, lo que enriquece a los alumnos y académicos. Tras esto, se incorpora el indicador de número de proyectos socializados ya que es importante difundir el conocimiento producido en la universidad y comunidad. Finalmente, está el indicador de número de redes para fomentar investigación por la importancia de contar con apoyo de instituciones externas para fomentar el desarrollo de investigaciones, sobre todo en terreno.

La Tabla 5 presenta el tablero de control para la dimensión de Participación Social. La perspectiva de participación social se agrupó en cuatro objetivos, donde el primero es aumentar financiamiento para la participación social, es decir, conocer si existe un porcentaje de presupuesto asignado específicamente para este fin. Esto se puede fomentar con la creación de fondos institucionales para estos fines y con el aumento del compromiso de la alta dirección. Otro objetivo es incrementar convenios o alianzas con la comunidad externa. En este el indicador es el número de convenios o alianzas vigentes y activas con actores externos para el desarrollo social. De esta manera se pueden hacer más prácticos los proyectos de RS.

Otro grupo de indicadores hace relación con la gestión de la participación social, es decir, que existan organismos o unidades que coordinen las actividades de vinculación social. Además es importante llevar el control de las actividades de difusión de proyectos para promover su conocimiento entre los alumnos de las universidades, ojalá por los medios de comunicación de la universidad como difusión en radio, diarios murales y correos corporativos, con lo cual se puede llegar a una cantidad mayor de estudiantes. De todas formas, es importante conocer si a estos proyectos se les evalúa su impacto en el indicador mostrado como reporte de impacto de este tipo

de proyectos. Y finalmente, es importante la vinculación con egresados y hacerlos participar de la comunidad.

El siguiente objetivo es mejorar la participación social en apoyo al desarrollo social y ambiental. Dentro de los indicadores se encuentran controlar número total de proyectos sociales vigentes emprendidos en la universidad y acá podemos incluir las asesorías a micro y pequeños empresarios, incubadoras sociales y voluntariados estudiantiles, etc. Asimismo, es trascendental conocer el número de alumnos que participan en redes universitarias u organismos para fomentar el desarrollo social. Con esto sabremos cuántos alumnos realmente se interesan por la participación social y que incluso buscan más maneras de poder ayudar y no tan solo las actividades que brinda la universidad. Igualmente, es importante registrar los proyectos que se realizan de forma interdisciplinaria con numerosas áreas de conocimiento, ya que probablemente tendrán un mayor impacto y podrán ayudar en variadas disciplinas.

Tabla 6: Tablero de Control Dimensión Participación Social

Participación Social		
Objetivo	Indicador / Métrica	Iniciativas
Mejorar financiamiento para actividades de participación social	Porcentaje de presupuesto para desarrollo de programas de extensión social	Creación de fondos de ayuda para programas de desarrollo social, fomento de compromiso de alta dirección
O10: Incrementar convenios con comunidad externa	Número de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social	Convenios y alianzas con establecimientos educacionales, organismos públicos o privados para proyectos sociales
Gestionar responsable de participación social	Existencia de sistema de gestión de la participación social	Organismos promotores y gestores de proyectos sociales, arte, cultura y deporte.
	Número de actividades de difusión para promover el desarrollo social	Campañas de difusión y sensibilización de proyectos sociales, ambientales y de salud en medios de comunicación de las Universidades.
	Número de reporte de evaluación de calidad e impacto para proyectos sociales	Crear una pauta de evaluación del impacto de cada proyecto y retroalimentación de la comunidad de cada proyecto social.
	Número de actividades de vinculación con ex alumnos	Charlas incentivadoras de ex alumnos, encuesta satisfacción a titulados, etc.
Mejorar la participación social de la Universidad en apoyo al desarrollo social y ambiental	Número total de proyectos sociales emprendidos en la Universidad de forma anual	Asesorías a pequeñas empresas, laboratorios de computación para la comunidad, proyectos de identidad regional, incubadoras sociales, voluntariados, programa propedeutico, etc.
	Número de alumnos que participan en redes universitarias u organismos nacionales e internacionales que cuenten con programas para el desarrollo social	Participación en programas de desarrollo social a nivel nacional e internacional, ej: TECHO, Teletón, fundaciones, etc.
	Número de programas o proyectos sociales interdisciplinarios	Creación de proyectos interdisciplinarios para proyectos sociales Ej: Creación de clínicas asistenciales para atención de comunidad, asistencias técnicas en implementación de proyectos en la comunidad, operativos sociales en barrios cercanos, etc.

Fuente: Creación propia

Finalmente, la Tabla 8 presenta el tablero de control para la dimensión gestión institucional. Dentro del primer objetivo, mejorar la comunicación y difusión de la RSU, se incluyeron indicadores como el número de campañas internas para la promoción de la RS a la comunidad interna, ya que es importante para concientizar a la comunidad sobre la importancia de la RS y difundir actividades existentes. También es relevante conocer cuánto es el porcentaje de la comunidad interna que conoce las prácticas, políticas y/o enfoques de la RSU.

En el objetivo de fomentar el desarrollo del capital humano incluye el porcentaje de académicos y no académicos satisfechos con el clima laboral para velar por condiciones laborales sustentables. Adicionalmente, para actualizar el conocimiento de los académicos y no académicos se mide el nivel de capacitación. La construcción del indicador debiese velar por la capacitación no solo de las funciones respectivas sino también debe incluir capacitación/inducción con respecto al modelo de gestión sustentable de la institución.

Tabla 7: Tablero de Control Dimensión Gestión Institucional

Objetivo	Gestión Institucional y medioambiental	
	Indicador / Métrica	Iniciativas
O15: Mejorar la comunicación y difusión de la RSU	Número de campañas internas de promoción de RSU hacia comunidad interna	Crear campañas internas de sensibilización ambiental y de RSU, como campañas de utilización de bicicleta, menor uso de automóvil, menor cantidad de humo en espacios libres, etc.
	Porcentaje de personas que conocen el enfoque y políticas RSU	Creación encuestas para conocer la percepción de RSU en la Universidad
O17: Fomentar el desarrollo del capital humano	Porcentaje de académicos y no académicos que expresan satisfacción con clima laboral existente	Encuestas de clima laboral, beneficios sociales a trabajadores, etc.
	Porcentaje de académicos y no académicos capacitados	Capacitar en diferentes materias a académicos y no académicos
O16: Mejorar prácticas de gobierno Universitario	Existencia de un comité de ética encargado de resolver conflictos	Crear código y comité ética para resolver conflictos
	Existencia de transparencia institucional	Incluir portal de transparencia activa, oficina de reclamos, etc. mostrar indicadores de empleo como rotación, distribución de docentes y funcionarios según jornada, etc.
	Reporte anual social y ambiental congruente con exigencias GRI	Creación reporte anual de responsabilidad social con exigencias GRI
	Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno	Gestión de elecciones democráticas
O14: Mejorar la inclusión	Número de iniciativas de inclusión	Programa de inclusión económicas (becas), físicas (infraestructura para discapacitados), pedagógicas (apoyo pedagógico a alumnos), académicas (acreditación senadis)
	Existencia equidad de género	Equidad de rentas y de puestos directivos entre hombres y mujeres
O13: Implementar un sistema de gestión y educación ambiental en el campus	Porcentaje de proveedores seleccionados según criterios de RS	Crear sistema de selección de proveedores según criterios de RS
	Existencia plan de acción para mejorar impacto ambiental	Generar planes para su consecución de declaraciones estratégicas - incluir indicadores de impacto ambiental como emisión de gases, energía, agua, etc.
	Número de actividades para mejorar el impacto ambiental en el campus	Reciclaje, Acuerdo producción limpia, suministro energético de fuentes renovables, gestión responsable de residuos, etc.
O12: Generar un campus responsable	Porcentaje de alumnos, docentes y funcionarios que consideran que trabajan en un campus responsable	Crear encuesta a alumnos, docentes y funcionarios que detecte si consideran que trabajan en un campus responsable

Fuente: Creación propia

Otro grupo de indicadores tiene relación con gestionar un mejor gobierno universitario, es decir, la existencia de un comité de ética que se debería regir por un código formal de para resolver conflictos y velar por la transparencia institucional. Finalmente, el indicador de esta sección tiene que ver con la realización de elecciones democráticas en el gobierno universitario para garantizar la equidad de opinión por parte de la comunidad interna y que se constituya así en un gobierno representativo. Con respecto a mejorar la inclusión, se incluye un indicador para medir número de iniciativas para contribuir a generar una universidad responsable e inclusiva. Otro indicador de este grupo es la existencia de equidad de género, lo cual se puede conocer midiendo rentas de igual cargo, en cargos directivos, en número de docentes y administrativos según género, entre otros. Siguiendo esta misma línea, es trascendental llevar un registro de las actividades relacionadas a mejorar el impacto ambiental como reciclaje, acuerdos medioambientales, suministro energético de fuentes renovables, etc. Finalmente, se incluye un objetivo de resultado, es decir, generar un campus responsable. En este indicador se testeará mediante una encuesta a alumnos, docentes y funcionarios si es que consideran que se encuentran en un campus responsable.

## CONCLUSIONES

Basado en la revisión de prácticas utilizadas por una muestra de universidades Chilenas que hasta el momento reportan y la literatura previa, este trabajo presenta una propuesta de sistema de control que permita guiar y monitorear los esfuerzos asociados a la promoción de la RSU. Este sistema de control está compuesto por cuatro tableros de control, uno por cada dimensión de impacto en RSU (Valleys, 2006). Cada tablero incluye objetivos, indicadores e iniciativas que facilitan el alineamiento de los esfuerzos institucionales para promover la RSU.

Los indicadores identificados entre las universidades que están reportando muestran principalmente la existencia o la frecuencia de algunas iniciativas y no un enfoque integral de RSU, se visualiza que no se encuentran esfuerzos concretos por medir impacto. Además, se enfocan en caracterizar sus alumnos principalmente, indicar desde dónde vienen los recursos de las investigaciones y por otro lado los indicadores más desarrollados son los relacionados a gestión institucional, donde muestran esfuerzos en medir el desarrollo sostenible, medido en huella de carbono utilización eléctrica y de agua principalmente.

Este trabajo continúa la línea de investigación comenzada por Valleys (2006) y representa una fuente importante de orientación tanto para las universidades que recién comienzan como para las que se han destacado como las pioneras en la promoción de la RSU. Con respecto a las universidades con desarrollo incipiente, este estudio provee no solo de iniciativas e indicadores, sino también identifica instituciones que pueden servir de *benchmark* relevante para gestionar la RSU. El aporte principal para las universidades con más experiencia es la propuesta de indicadores de impacto que podrían ayudar a ser más eficientes los esfuerzos con respecto los distintos objetivos relacionados con la RSU.

Adicionalmente, la herramienta propuesta se espera que sea un marco de referencia que se puede utilizar transversalmente en toda la universidad o en facultades específicas, pues tanto los indicadores como las iniciativas están presentadas de manera genérica para facilitar su implementación. Sin embargo, esto es una propuesta que tiene como objetivo promover la reflexión con respecto como los esfuerzos aportan al desarrollo de la RSU, y no pretende imponer la necesidad de que se incorporen exhaustivamente todas las iniciativas y se usen todos los indicadores propuestos. Es importante mencionar que tanto las metas como la periodicidad de la medición de indicadores propuestos queda a juicio de cada universidad, acorde a su avance y desarrollo.

El siguiente paso en esta línea de investigación es agrupar a distintas universidades que implementan similares iniciativas y estudiar cuáles son las mejores prácticas en términos del impacto en los objetivos de RSU respectivos. Estamos convencidos que el aprendizaje colaborativo puede ayudar a mejoras sustantivas en esta línea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cancino Ch., Coronado F., y Farías A. (2012). Antecedentes y Resultados de Emprendimientos Dinámicos en Chile: Cinco casos de éxito. *Innovar. Journal of Administrative and Social Sciences*, Vol. 22.
2. Caeiro, S., Leal Filho, W., Jabbour, C., y Azeiteiro, U. M. (2013). “Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions”. Springer.
3. Ceulemans, K., Lozano, R., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2015). “Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Organizational Change Management for Sustainability”. *Sustainability*, 7(7), 8881-8903. Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), (2006). “Boletín BID Ética y Desarrollo”.
4. González, J. J. S. (2015). Usos de la accountability en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68).
5. GRI. (2013). “G4, Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad”. Extraído el 14 de Abril de 2015 desde: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
6. Hax, A., y Ugarte, J.J., (2014). “Hacia la Gran Universidad Chilena, Un modelo de transformación estratégica”. Ediciones UC.
7. Horvitz, M.E., (2003), “Responsabilidad social universitaria: Experiencias en la Universidad de Chile”. *Educando para la responsabilidad social; La Universidad en función docente, Proyecto construyendo país*. PP.: 150-170.
8. Maxwell, J. (1998). Designing a qualitative study. En Bickman, L. & Rog, D. J. (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 69–100). Thousand Oaks: Sage Publications.
9. Núñez, M., & Alonso, I., (2009). “La responsabilidad social en el mapa estratégico de las Universidades públicas”. *Revista pecvnia*, Vol. 9. 157 – 180.
10. ONU, (2015). “Objetivos del desarrollo sostenible”. Extraído el 13 de Noviembre 2015 desde:<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
11. PWC. (2014). “Reportes de sustentabilidad en una sociedad que avanza”. Extraído el 19 de Octubre desde: [https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad\\_vf-abril.pdf](https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/estudio-de-reportes-sustentabilidad_vf-abril.pdf)
12. UNESCO, (1998). *Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*.
13. United Nation, (2014). “Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development”, Chapter 2: Towards Sustainable Development. Recuperado el 20 de Febrero de 2014 del sitio web de documentos de las Naciones Unidas en: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>
14. Vallaeys, F., (2006). “Responsabilidad social Universitaria: Hacia un concepto maduro para su gestión institucional”. Pontificia Universidad Católica de Perú.
15. Vallaeys, F., (2009). “Responsabilidad Social Universitaria, Manual de Primeros Pasos” BID / McGrawHill.
16. Vallaeys, F., (2013). *La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?*. *Revista ServicioComunitario*,