



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Javiera Natalia Müller Núñez
Profesor Guía: Freddy Coronado Martínez**

Santiago, Mayo 2016

Agradecimientos

En todo el proceso de creación de este proyecto de tesis siempre tuve el apoyo incondicional de mi madre, la que fué mi profesora guía de la familia, quien me revisaba el texto mil veces si fuera necesario para mi tranquilidad. Estaré eternamente agradecida de la mejor mamá del mundo.

Agradezco también a mi profesor guía quien siempre me direccionó cuando tenía dudas sobre el destino de la tesis, quien a ratos me retaba por no tener el tiempo necesario por temas de trabajo pero también me entendía y juntos logramos terminar esta tesis.

Le doy gracias al resto de mi familia quienes me apoyaron y me dieron el espacio en todo el proceso de tesis, a mis amigos que confiaron en mí, y dentro de ellos a mis compañeros del magister quienes siempre tenían una palabra de aliento cuando alguno estaba complicado con el término de la tesis.

Doy gracias también a todos los profesores del magister quienes nos aportaron con sus vivencias y conocimientos para que seamos los profesionales que somos hoy en día, ser profesor no es una tarea fácil, y actualmente de manera directa o indirecta a influencia de ellos he incursionado en el mundo de la docencia.

Resumen Ejecutivo

La responsabilidad social (RS) se ha convertido en un fenómeno global entre otros por la mala utilización de recursos, escándalos financieros y colusión. Por lo que ha tomado de manera significativa un lugar en las organizaciones, emergiendo como una preocupación organizacional estratégica y operativa, y también como un movimiento social a nivel internacional que forma parte de una compleja reestructuración del rol y la posición de todo tipo de organizaciones para evitar externalidades negativas hacia la sociedad.

El objetivo de esta tesis, además de entender el fenómeno de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), es diseñar un sistema de control de gestión, basado en el sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), para la implementación de la RSU. Este sistema incluirá herramientas de diagnóstico para evaluar el compromiso de la RSU en la institución, también un tablero de control para cada perspectiva de la RSU proponiendo los entes responsables, este incluirá indicadores e iniciativas utilizadas actualmente en el contexto chileno. Luego se propondrá una metodología de aprendizaje y mejora continua para los objetivos de la RSU, y finalmente se planteará una forma de confeccionar reportes de RSU congruente con reportes internacionales de responsabilidad social.

La tesis se realizará comenzando con un análisis de la literatura de la RSU y sus modelos. Luego, en un posterior análisis, se elegirá el modelo de RSU más representativo. La metodología es de carácter cualitativo descriptivo, ya que por medio de los reportes de RSU de las universidades de Chile, disponibles públicamente, se levantarán las iniciativas más utilizadas y se clasificarán en dimensiones congruentes con el modelo de RSU escogido. En seguida, se volverán a clasificar estas iniciativas de acuerdo a su impacto en fomentar la competencia de RS en los egresados de las universidades.

Se espera con este estudio que se tome la importancia que merece la RSU en Chile y, con los resultados, poder aportar con ideas de iniciativas que han dado fruto en otras universidades con similar contexto para el desarrollo de la RSU. Finalmente, luego de proponer el sistema de control de gestión, alineando objetivos con iniciativas e indicadores para su medición y la metodología de mejora continua, se espera poder ayudar a las universidades incipientes en RSU para que puedan conocer la lógica del control de gestión de *input - proceso - output*, es decir, que recursos necesitan para partir, luego que procesos mejorar y que resultados esperar. Además, se espera que se mejore así la implementación de la RSU para una utilización eficiente de recursos por parte de las universidades y que la forma de reportar RSU sea alineada.

Tabla de contenido

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
Resumen Ejecutivo	3
Capítulo I: Introducción	4
1.1 Formulación del problema	7
1.2 Justificación del estudio	8
1.3 Objetivos de la tesis.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.3.3 Limitaciones y alcances.....	10
Capítulo II: Marco Teórico.....	11
2.1 Responsabilidad social	11
2.1.1 Reporte de la responsabilidad social	23
2.2 Responsabilidad Social Universitaria	29
2.3 Modelos Responsabilidad Social Universitaria.....	37
2.3.1 Modelo Vallaeys (2006)	37
2.3.2 Modelo Universidad Construye País (2006).....	45
2.3.3 Modelo de AUSJAL (2009)	49
2.3.4 Análisis de los modelos de RSU	54
2.4 Sistemas de Control de Gestión	57
2.4.1 Ciclo cerrado	59
2.4.2 Palancas de control	67
2.5 Relación de modelos de RSU al control de gestión	69
Capítulo III: Metodología	71
3.1 Levantamiento de Iniciativas de RSU en Chile	73
3.2 Análisis del levantamiento de iniciativas.....	80
Capítulo IV: Desarrollo de una herramienta de gestión	85
4.1 Paso 1: Diagnóstico de compromiso con la RSU	87
4.2 Paso 2: Tablero de control para la gestión de la RSU	90

4.3	Paso 3: Propuesta de cumplimiento, aprendizaje y mejora continua de la RSU106	
4.4	Paso 4: Propuesta de rendición de cuentas para la RSU	109
	Capítulo V: Discusión y conclusiones	114
	Bibliografía.....	119
	Anexos	124

Índice de Anexos

- Anexo 1: Contenidos generales GRI
- Anexo 2: Contenidos Específicos GRI
- Anexo 3: Recopilación de iniciativas por Universidad

Índice de Tablas

- Tabla 1: Seis principios de PRME
- Tabla 2: Indicadores RSU Vallaeyes
- Tabla 3: Universidades participantes en UCP
- Tabla 4: Indicadores AUSJAL
- Tabla 5: Muestra de Universidades Participantes
- Tabla 6: Perspectiva docencia RSU Universidades en Chile
- Tabla 7: Perspectiva investigación RSU Universidades en Chile
- Tabla 8: Perspectiva participación social RSU Universidades en Chile
- Tabla 9: Perspectiva gestión institucional RSU Universidades en Chile
- Tabla 10: Testeo de sistema creencias
- Tabla 11: Perspectiva docencia Herramienta RSU
- Tabla 12: Perspectiva investigación Herramienta RSU
- Tabla 13: Perspectiva participación social Herramienta RSU
- Tabla 14: Perspectiva gestión institucional Herramienta RSU
- Tabla 15: Objetivos RSU encauzados en lógica IPO
- Tabla 16: Relación de objetivos de herramienta en lógica GRI

Índice de Figuras

- Figura 1: Pirámide de Responsabilidad social
- Figura 2: Pirámide de responsabilidad social para una empresa
- Figura 3: Materias fundamentales de la RS en ISO 26000.
- Figura 4: Número de reportes de RSU en el mundo auditados por GRI por año
- Figura 5: RSU modelo Vallaeyes
- Figura 6: Reforma RSU global
- Figura 7: Sistema de cuatro pasos para la RSU
- Figura 8: Planificación de las área de mejora
- Figura 9: Modelo de RSU para Universidad Construye País
- Figura 10: Modelo de RSU por AUSJAL
- Figura 11: Relación modelos RSU
- Figura 12: Elementos del proceso básico de control
- Figura 13: Sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton
- Figura 14: Proceso de aprendizaje del tablero de control
- Figura 15: Palancas de Control
- Figura 16: Relaciones causales de perspectiva docencia

Capítulo I: Introducción

El concepto de la Responsabilidad Social (RS) se ha desarrollado con creciente interés dentro de la comunidad mundial durante el último tiempo, por los distintos problemas de la sociedad con respecto a las organizaciones, como falta a la ética, escándalos financieros, colusión, mala utilización de recursos, entre otros. Es por esto que la RS es un concepto que está inserto en la discusión sobre el rol que le compete en todo tipo de organizaciones, esto para intentar disminuir las externalidades negativas que las organizaciones pueden emitir hacia la sociedad, por lo que es importante que la RS esté arraigada en las creencias de los futuros líderes de las empresas y sociedad.

Fue desde la Primera Cumbre de la Tierra (1972) que se marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente y se comenzó a hablar de la responsabilidad social. Luego, sería en la Conferencias de la ONU sobre el Medio ambiente y el Desarrollo (1992) donde se tomó en consideración a nivel internacional el concepto de desarrollo sostenible en el tiempo, es decir, respecto al desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos para las próximas generaciones.

Asimismo, en la declaración de Talloires (1990) que fue firmada por rectores de más de cuatrocientas universidades del mundo, junto con la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI de la UNESCO (1998), exponen a la década 2005-2014 como la de educación para el Desarrollo Sustentable. Asimismo, en Septiembre de 2015 se llevó a cabo la cumbre del desarrollo sostenible, en el cual se destaca el rol de la universidad para fomentar la sostenibilidad.

Específicamente a partir la Declaración de Río (1992), la educación universitaria y los centros de educación superior comenzaron a ser vistos como un actor clave para proveer soluciones para el desarrollo sostenible y en equilibrio con el entorno, ya que son centros de formación de personas y profesionales para el mundo. En primer lugar, estas comunidades deben inculcar en sus creencias la responsabilidad social, no solo a los alumnos, sino que toda la comunidad debe estar comprometida para que existan resultados reales y duraderos en el tiempo. Igualmente, es importante mencionar que éstas deben contar con un diseño curricular que incorpore y considere los desafíos de la sostenibilidad. En segundo lugar, se deben implementar métodos de enseñanza y aprendizaje que fomenten el desarrollo de actuaciones profesionales responsables (Kaivola y Rohweder, 2007), y como tercer elemento, es fundamental el desarrollo de investigaciones e innovaciones en esta materia ya

que el propósito fundamental de una universidad es la creación y transmisión del conocimiento (Hax y Ugarte, 2014). Y, finalmente, las universidades deben contar con un modelo de gestión universitario que incorpore estos lineamientos de tal forma que la propia universidad se preocupe responsablemente de sus impactos.

Es dentro de este contexto que es importante conocer si las universidades chilenas se han alineado a estas demandas sobre promover la RSU dentro de su quehacer, además de si estas iniciativas están dentro de un modelo formal a seguir y conocer si se mide su grado de avance en las diferentes universidades en Chile. Con todo, el objetivo de la tesis es desarrollar un sistema de control de gestión para la implementación de la RSU, esto permitirá gestionar la RSU y alinear los esfuerzos de las universidades con iniciativas, objetivos e indicadores congruentes con un modelo de RSU representativo de la literatura.

Esto se realizará levantando las principales iniciativas desarrolladas para la implementación de RSU en las universidades en Chile, mediante reportes públicamente disponibles. Estas iniciativas se clasificarán en las dimensiones del modelo elegido como representativo de la literatura y luego se clasificarán en niveles de esfuerzos, según la pertinencia que tiene cada iniciativa a fomentar la competencia de responsabilidad social en sus egresados. Por lo tanto, la metodología es de carácter cualitativo descriptivo.

Desde la metodología, los principales hallazgos son los siguientes, falta asegurar iniciativas para la totalidad de los alumnos, ya que la mayoría de las prácticas de RSU nace por grupos aislados de alumnos y profesores. Además, la perspectiva más desarrollada es participación social, luego gestión institucional, más que nada por el lado de iniciativas medioambientales, luego docencia y finalmente investigación. Además, no se encuentra información de indicadores de cobertura en los reportes, por lo que no queda claro la frecuencia de las prácticas con respecto a RSU. Por lo tanto falta mayor comparabilidad y lineamientos en los pocos reportes de RSU encontrados, que son 7 dentro de las 60 universidades existentes en Chile. Con todo, existe un bajo desarrollo de la RSU en Chile.

Por lo anterior, se desarrollará un sistema de control de gestión para guiar a las universidades incipientes en RSU en Chile, que son la mayoría. La tesis consta con limitaciones como que estudia solo el sector de educación universitaria en Chile, desde las universidades que emiten reporte en sus páginas web, por lo que no se conocerán otras iniciativas que se puedan realizar en universidades que no reporten. Por lo tanto, este

estudio no necesariamente representa el detalle exhaustivo de todas las prácticas realizadas en RSU en Chile.

Los capítulos de la tesis se distribuyen en cinco. El primero consta de la introducción al problema que se aborda, objetivo general, específicos y alcance del estudio. El segundo capítulo describe el marco teórico en el cual se sustenta la tesis, por lo que se podrá encontrar información sobre lo relacionado a la responsabilidad social, modelos de RSU y temas relacionados al control de gestión, dentro del contexto de la investigación. Por su parte, en el tercer capítulo se explica la metodología de la investigación y se plantea el levantamiento de las iniciativas con su análisis. En el cuarto capítulo se desarrolla una herramienta de control de gestión para la RSU, finalmente en el quinto la discusión y conclusiones de lo investigado y la propuesta de futuras investigaciones.

1.1 Formulación del problema

La universidad es la principal incubadora de profesionales, ésta les entrega formación que permite desarrollar competencias que luego se pueden transmitir a la sociedad, por lo que se puede trabajar para identificar y aportar soluciones a problemas de interés público a través de iniciativas inspiradas en la transparencia, pluralidad y sustentabilidad. Los egresados de las instituciones de educación superior forman parte activa de las empresas del país, asumiendo liderazgo y generando cambios en las empresas, por lo que también pueden generar iniciativas para fomentar la responsabilidad social en empresas, ya que ésta se ejerce a través de una práctica basada en principios y valores que hacen posible el desarrollo de personas en un ambiente de respeto, progreso económico, cultural y espiritual con conductas solidarias, de cooperación, participación y autocontrol con respeto a las normas sociales incluso con ausencia de controles externos (Núñez y Alonso, 2009). Para esto los futuros profesionales deben tener la competencia de responsabilidad social arraigada en sus creencias.

La misión general de la universidad propuesta por la UNESCO en la declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998) señala; “La necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento conjunto de la sociedad”. Por esto es necesario realizar diversas prácticas para cultivar la responsabilidad social en la universidad y estas iniciativas deben ser realizadas por la organización como un todo, no solamente por algunos alumnos. Para que ocurran cambios más importantes, duraderos y amplios deben ser realizados como institución, haciendo promover la RS en las instituciones de educación superior desde su plan estratégico hasta las operaciones.

En Chile se ha tomado en cuenta esta necesidad mundial, ya que algunas universidades y organizaciones han ido involucrando la RS en sus labores, siendo Chile reconocido a nivel latinoamericano por ser uno de los pioneros en difundir e instalar prácticas socialmente responsables (Núñez y Alonso, 2009). No obstante lo anterior, estas prácticas han sido ejercidas por funciones tradicionales y dispersas como algunas investigaciones, grupos aislados de voluntariados y de manera de extensión netamente, no involucrando a la universidad como un todo. Es por esto que hace falta un mayor desarrollo por parte de todas las instituciones con un modelo formal, ya que se considera que tienen débiles y desiguales avances de la responsabilidad social universitaria (RSU) en Chile.

1.2 Justificación del estudio

Dada la misión que debe cumplir una universidad declarada por la UNESCO, y la importancia de la responsabilidad social universitaria, es interesante conocer si las iniciativas se han llevado a cabo en la realidad siguiendo un modelo que defina los pasos a seguir para la consecución de la responsabilidad social, o si las universidades realizan acciones dispersas. El control de gestión posee herramientas para alinear la estrategia de la organización a las operaciones, por lo tanto, puede ayudar a la comunicación e implementación de la RSU en universidades con herramientas que ayuden a alinear y cuantificar los esfuerzos, incluyendo mediciones como indicadores con respecto a metas, ayudar a utilizar los recursos con las relaciones causales entre objetivos, entre otros.

En Chile no hay herramientas formales que permitan gestionar en forma integral la RSU. Es posible notar que algunas universidades lo expresan en su estrategia, pero no necesariamente se transparenta que lo estén aplicando en la realidad en todas las dimensiones que debiera, o con iniciativas independientes de un modelo. Además, hay algunas universidades que poco cercanas están al tema de la RSU, por lo tanto surgen preguntas como: ¿cuáles son las prácticas de RSU que actualmente se utilizan en Chile?, ¿cómo se puede gestionar la RSU en una universidad?, ¿existe un modelo a seguir para ser socialmente responsable? y ¿cómo mejorar continuamente en RSU?, entre otras preguntas.

En definitiva, esta tesis propone un sistema de control de gestión para promover la implementación de la RSU, esto se realizará conociendo las iniciativas mayormente utilizadas en Chile por medio de reportes públicamente disponibles, estas se articularán en un modelo de la literatura de RSU, para conocer el estado actual del desarrollo de la RSU en Chile. El sistema de control de gestión incluirá una herramienta que diagnosticará el compromiso de la institución con la RS. Además, se incluirán tableros de control con indicadores en la lógica *input- proceso- output* para diagnosticar la implementación de la RSU y ayudar a su alineamiento, desarrollo y mejora continua.

Finalmente, esta tesis ayudará a estructurar los resultados para una mejor rendición de cuentas, que es el último paso de Vallaey (2009). Este modelo propone que la adopción de la RSU es un proceso gradual que debe comenzar por el compromiso, luego por el autodiagnóstico, pasando por el cumplimiento y finalizando en la rendición de cuentas, es decir, comunicar en forma transparente los resultados de la RSU.

1.3 Objetivos de la tesis

En esta sección se conocerán los objetivos generales y específicos de la tesis y la definición del alcance del estudio que se expondrán a continuación.

1.3.1 Objetivo General

El objetivo de la tesis es diseñar un sistema de control de gestión para la implementación de la RSU en las universidades en Chile.

1.3.2 Objetivos específicos

Para llegar al objetivo general de la tesis, se puede dividir en una serie de objetivos específicos, los cuales son:

- 1- Describir modelos de responsabilidad social Universitaria existentes
- 2- Seleccionar un modelo representativo entre los estudiados de Responsabilidad social Universitaria.
- 3- Relacionar el modelo de responsabilidad social universitaria al control de gestión.
- 4- Levantar las iniciativas utilizadas actualmente para la responsabilidad social universitaria en Chile
- 5- Diseñar una sistema de control de gestión para la de la responsabilidad social universitaria
- 6- Discutir los resultados encontrados en esta investigación e identificar los próximos desafíos y pasos a seguir para su desarrollo.

1.3.3 Limitaciones y alcances

Una limitante de este estudio es que las iniciativas para realizar el tablero de control se tomaron desde universidades chilenas, pudiendo no ser extensivas a universidades de otros países de acuerdo a barreras culturales, el resto de las herramientas se podrían usar para universidades de todos los países, ya que son indicadores y metodologías genéricas.

Las iniciativas de este estudio se extrajeron desde los reportes publicados en las páginas web de las universidades, el uso de información públicamente disponible tiene dos limitantes. Primero, puede que existan iniciativas que se realicen en la actualidad y no sean mostradas en los reportes, ya que se tomaron los últimos subidos a sus páginas web, los que en algunos casos no se actualizan desde el año 2010. Además, no se toma en cuenta otras posibles prácticas de otras universidades que no reporten. Segundo, son reportes a nivel de Universidad, ya que no se consideran los emitidos a nivel de facultades. Esto ya que este estudio espera que la RSU se implemente a nivel transversal de la universidad. Por lo tanto, este estudio no necesariamente representa el detalle exhaustivo de las prácticas realizadas en RSU en Chile, más bien, las iniciativas más destacadas a nivel de las universidades que reportan en Chile.

Otra limitante de este estudio, es que al clasificar las iniciativas recaudadas de los reportes en niveles de pertinencia básicos y avanzados, con objetivo de alcanzar la responsabilidad social, se realiza a juicio del autor y puede no ser compartido por otros evaluadores.

Además, como alcance es importante mencionar que este estudio propone una herramienta que intenta alinear iniciativas con respecto a objetivos, e iniciativas con recursos usando la lógica de aprendizaje. También podría ayudar a alinear cultura, faltando herramientas para ello como sistemas de incentivos a la conducta de los individuos, entre otros.

Se espera sirva como un marco de referencia para que las universidades incipientes en RSU en Chile comiencen a realizar iniciativas de este tipo y gestionen su mejora continua. No es necesario que las universidades cumplan exhaustivamente todas las iniciativas mostradas en este sistema para considerarse una universidad socialmente responsable, sino que son más bien ideas de iniciativas para utilizarse a nivel incipiente en todas las universidades de Chile. Además, no es intención de este estudio definir exactamente cuáles son las iniciativas que causan mayor impacto para fomentar la RSU. Sin embargo, el uso de esta herramienta podría facilitar dicho análisis por el posterior aprendizaje de la universidad.

Capítulo II: Marco Teórico

A continuación, se presenta una revisión bibliográfica para conocer cómo surgió el concepto de responsabilidad social, algunas de sus teorías, definiciones y normas. El objetivo de esto es identificar el rol de la responsabilidad social a partir de las necesidades organizacionales y del entorno. Luego se conocerá la importancia de promover la RS en las universidades y se mostrarán modelos utilizados internacionalmente para ello, y se elegirá el más representativo. Finalmente, se conocerán sistemas de control de gestión que puedan ayudar a esta tesis y se relacionaran a la RSU.

2.1 Responsabilidad social

A comienzos del siglo XX se impulsó la idea de la responsabilidad social con el libro "*Social responsibilities of the businessman*" del autor Howard R. Bowen (1953), quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales en sus decisiones. En esos tiempos existía una visión filantrópica sobre cómo las empresas e instituciones debían ser más responsables con la sociedad y se esperaba que fueran caritativas con la humanidad (Camacho et al, 2005). Con ello se intentó justificar la importancia de las empresas y organizaciones en el entorno en el que estaban y es por esto que nació la preocupación por la Responsabilidad Social (RS) universalmente. Luego la RS se entendió como la dimensión ética que toda organización debería tener como perspectiva y que debería promover en su actividad diaria.

Según Etcheverry (2005), la RS ha estado presente desde los años 60 pero comenzó a ganar renombre luego de algunos escándalos corporativos, sobre todo en Estados Unidos. Desde los años 90, distintas organizaciones han adoptado este concepto y lentamente ha tomado fuerza a medida que avanzó la globalización, la mentalidad ecológica y desarrollo de las tecnologías de información.

Lo primero que se afirma hoy acerca de la RS es que va más allá del altruismo, ya que no es solo filantropía como una donación caritativa sin relación al quehacer de la empresa, ni tampoco filantropía interesada con la idea de una donación para promocionar un producto o servicio y conseguir nuevos espacios de mercado, como explican Porter y Kramer (2002). Lo anterior no es sostenible en el tiempo y no guarda relación con las actividades de la organización ya que carece de una visión integral de sociedad.

Asimismo, Porter y Kramer (2002) comentan que ciertas acciones filantrópicas de mediano y largo plazo generan retornos positivos para las empresas, viéndose un primer efecto al conseguir un aumento del valor de activos intangibles tales como la marca o reputación.

La RS para una organización se puede lograr mediante (Vallaey, 2013):

- 1- Una política de ética;
- 2- Orientada hacia el desarrollo humano sostenible;
- 3- 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;
- 4- 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;
- 5- Manteniendo una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica efectiva de la institución.

Para la Fundación Prohumana ser socialmente responsable significa un cambio de actitud, reorientar las prácticas, asumir un marco crítico frente a la realidad social en sus dimensiones institucionales, económicas y políticas. Por esto, la RS debe expresarse en un dinamismo que transforme las realidades humanas, reconociéndose como un compromiso¹.

Como principio ético, la RS tiene que contribuir a que los ciudadanos, en los ámbitos públicos donde se desenvuelven, establezcan metas y acuerdos sociales que introduzcan en la sociedad cambios, que hagan de ésta un proyecto humano de reciprocidad y justicia. La RS debe ser capaz de “regir”, de animar y dar sentido a las prácticas individuales y colectivas en la sociedad (Osorio, 2002).

En general, la responsabilidad social ha cambiado la visión del rol de la empresa en la sociedad, pasando de una visión económica, que solo importaba maximizar intereses a los accionistas a una que reconoce la empresa como una institución social que afecta y se ve afectada por su entorno. Actualmente las empresas son evaluadas por su desempeño financiero y no financiero, por distintas partes interesadas como lo son accionistas, clientes, proveedores y trabajadores entre otros.

La teoría de los *multistakeholders* fue propuesta en los 80 por Freeman (1983), que plantea que debido a cambios sociales de los años 70, las compañías se vieron obligadas a tomar

¹ http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/sentidos_eticos.pdf

en consideración los petitorios de distintos grupos sociales para poder llevar a cabo sus actividades en forma positiva a los impactos sociales y no solo generar valor a los accionistas. Por lo que para Freeman la RS debe integrar la visión de los grupos de interés dándole énfasis a la sustentabilidad de las actividades empresariales, por lo tanto la RS es un medio de supervivencia de largo plazo sin descuidar los resultados.

El libro Verde de la Unión Europea (2001) define la responsabilidad social empresarial (RSE) como “Un concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente. A través suyo, las empresas se concientian del impacto de su acción sobre todos y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, y a la vez a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto”

Es importante mencionar que existen muchos enfoques y teorías sobre lo que es la RSE, los cuales fueron agrupados por los autores Garriga y Melé (2004) en las Teorías Instrumentales, Teorías Integradoras, Teorías de Carácter Político y Teorías sobre la Ética y la Moral, en los negocios que se explicarán a continuación.

En las teorías instrumentales las organizaciones son vistas como un aparato para la creación de riqueza y todo lo relacionado con las actividades sociales son un medio para alcanzar los resultados económicos que desean. En estas teorías se incluye la maximización del valor para el accionista como un gran criterio para evaluar las actividades sociales de las empresas (Friedman, 1970), viendo las estrategias para lograr ventajas competitivas en donde las inversiones sociales entran en un contexto competitivo (Lizt, 1996). Esta teoría también advierte que las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales y la firma mantienen la capacidad para lograr mejores resultados que los competidores, esto es la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor (Murray y Montanari, 1986). El último enfoque de ésta teoría es la de estrategias para la base de la pirámide económica. Los autores ven en este punto la innovación disruptiva, es decir, productos o servicios que no tienen las mismas capacidades ni condiciones que los utilizados por los clientes en mercado convencionales, por lo que sólo pueden ser utilizados para aplicaciones nuevas o menos complicadas entre los clientes no tradicionales, con producción a bajo costo y adaptadas a las necesidades de la población. Por último, las teorías instrumentales también se refieren a la utilización del marketing con

causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos y la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social (Porter y Kramer, 2002).

Las teorías políticas están basadas en el poder de las empresas e instituciones en la sociedad y en el escenario político. Esto implica la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable (Davis, 1960).

Uno de los modelos más antiguos es el de Carroll (1979), quien clasifica la RSE en una pirámide de cuatro capas: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Las cuatro clases reflejan que "la historia de la empresa sugiere un énfasis inicial en los aspectos jurídicos y económicos y, a continuación, una preocupación después de los aspectos éticos y discrecionales" Carroll (1991). La pirámide se muestra en la siguiente figura.

Figura 1: Pirámide de Responsabilidad social



Fuente: Creación propia a partir de Carroll (1979).

Las teorías integradoras, que explican que las organizaciones están concentradas en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. En estas teorías tenemos un enfoque en la gestión de asuntos sociales que puede afectar a la organización (Carroll, 1979), es decir, los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los

asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente. Estas teorías también comprenden un principio de responsabilidad pública reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación. Por otro lado, hay un enfoque orientado hacia las personas que se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas (Vogel, 1986) y finalmente, un enfoque en la acción social corporativa, que busca la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas (Wilcox, 2005).

Finalmente tenemos las teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer, y su enfoque incluye a la teoría normativa de los grupos implicados (*stakeholders*) en una empresa que contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa a los grupos implicados, entre ellos proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local. Esta toma como referencia la teoría Ética por un lado y, por otro, los derechos universales basados en derechos humanos, laborales y el respeto al medio ambiente. Por otra parte, las teorías éticas incluyen el desarrollo sostenible para alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta las generaciones presentes y futuras y, finalmente, incluye el enfoque del bien común, el cual sostiene que la empresa debe contribuir al bien común ya que es parte de la sociedad, ya sea creando riqueza y ofertando bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos. En resumen, debe contribuir al bien social, el desarrollo humano y el anhelo de la sociedad de un mundo más justo y equitativo (Majluf y Chomali, 2007).

Luego, se distingue en esta pirámide tres niveles como muestra la Figura 2, donde cada uno es de cumplimiento secuencial, siendo la base de la pirámide el requisito fundamental que debe cumplir una empresa responsable (Cancino y Morales, 2008).

Figura 2: Pirámide de responsabilidad social para una empresa



Fuente: Cancino, Morales y Sciaraffia (2008).

El primero de los niveles es la responsabilidad institucional. Esta determina el comportamiento que cada sociedad espera y puede exigir por parte de las empresas en cuanto al cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas), códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas). Una empresa no puede ser catalogada como responsable si no cumple con el marco institucional de cada economía (North, 1990).

El segundo nivel, representado por lo que se conoce como responsabilidad operacional o simplemente gestión responsable de negocio, establece relaciones eficientes en cuanto procura el mayor retorno del capital invertido en un negocio y, en el caso particular de la institución, en la mejor utilización de los recursos públicos sin caer en gastos innecesarios y agregando valor a cada una de las adquisiciones de bienes o servicios, buscando una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riquezas entre los grupos de interés. Una institución que señala y desarrolla un comportamiento responsable con trabajadores, proveedores y consumidores puede obtener una mayor productividad de sus empleados y una mejor utilización de los recursos. Lo anterior entra en concordancia con que una empresa debe esforzarse por mejorar la eficiencia de las actividades de su cadena de valor, mediante una mejor comprensión de aquellos factores que regulan los costos y el valor de cada actividad, resguardando todos los elementos de la cadena de valor (Anthony y Govindarajan, 2008).

El tercer nivel, llamado responsabilidad filantrópica, explica que las empresas pueden verse comprometidas con la sociedad no sólo mejorando las relaciones, sino que pueden relacionarse de manera responsable con otros actores de la comunidad. Por ejemplo, puede desarrollar programas para limpieza medio ambiental, disminución de contaminantes, mayor

acceso, etc. Algunas de estas acciones filantrópicas pueden resultar de carácter estratégico en cuanto dan la posibilidad de mejorar la imagen país y mostrar una institución preocupada por las personas y su entorno. (Porter y Kramer, 2002).

Por otro lado, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) define a la RSE como “la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”, además, identifica siete directrices que debe seguir una empresa para implementar un programa de RSE (Ulloa, L., 2008).

- 1- Adoptar valores y trabajar con transparencia
- 2- Valorizar a empleados y colaboradores
- 3- Aportar siempre más al medio ambiente
- 4- Involucrar a socios y proveedores
- 5- Proteger a clientes y consumidores
- 6- Promover a su comunidad
- 7- Comprometerse con el bien común

Más adelante, en el año 2010 se aprobó la norma internacional ISO 26000 sobre la responsabilidad social, que se define de la siguiente manera:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con él:

- 1- Desarrollo sustentable, la salud y el bienestar general de la sociedad;
- 2- Considere las expectativas de sus partes interesadas
- 3- Esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento
- 4- Y esté integrada a través de toda la organización”²

De tal modo que las normas y certificaciones de la RSE sirven como garantía ética para los consumidores y usuarios de productos y servicios. Este estándar contribuye a alinear el lenguaje sobre RS, está hecho para ser aplicado a todo tipo de organizaciones, solo

² http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

proporciona directrices y no es certificable. Las materias fundamentales de la RS en la ISO 26000 se mostrarán en la figura 3 a continuación.

Figura 3: Materias Fundamentales de la RS en ISO 26000



Fuente: ISO (2010) ³

De acuerdo con la ISO 26000, los principios que guían la responsabilidad social son:

1. Rendición de cuentas: La organización debe responder por los impactos de su operar en las partes interesadas.
2. Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medioambiente.
3. Comportamiento ético: El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad, integridad y la preocupación por las personas, animales, medioambiente y las partes interesadas.

³ Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: Una organización debería identificar a sus partes interesadas, ser consciente de sus intereses y respetuosa.
5. Respeto a la ley: Aceptar que el respeto a la ley es obligatorio.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: En países donde la ley no proporcionen las normativas ambientales o sociales mínimas, una organización debería esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento.
7. Respeto a los derechos humanos: Por ejemplo, evitar beneficiarse de situaciones en que no se respeten los derechos humanos.

En general, existen variadas teorías respecto de la responsabilidad social y todas coinciden en que tiene vinculación con una visión de negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Igualmente, es importante destacar algunas características, como que es una toma de conciencia compleja y transversal en toda la organización, su comunidad y partes interesadas.

Por otro lado, la sostenibilidad se refiere a un objetivo final de mantener indefinidamente la viabilidad de las economías, las sociedades en las que existen y el entorno físico en el que todos ellos dependen.

La responsabilidad social afecta a las actividades de las empresas, especialmente en términos de su contribución al logro de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Para seguir siendo competitivas, las empresas deben ser capaces de adaptarse a estas nuevas demandas del mercado y de la sociedad en la que operan. En la práctica, la RSE se refiere a cómo las empresas van a gestionar sus procesos de negocio para producir un impacto positivo en la sociedad. (Jenkins, 2009)

De esta manera, la RS es una importante herramienta para fortalecer la gestión de las adquisiciones y lograr un impacto en la cultura del personal de la institución y en la sociedad, también en el medio ambiente y desarrollo del país, en coherencia con su razón de ser, además de actuar como una ética regulativa para la organización.

Hoy en día ha ganado mucha importancia la responsabilidad social por algunos factores que ejercen presión, como la creciente preocupación por los problemas ambientales y sociales por parte del gobierno y sociedad civil y las expectativas de la comunidad internacional con nuevas iniciativas de RSE globales. Global Compact es una de ellas, una iniciativa

internacional que promueve implementar diez principios de la RSE en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Cuenta con más 12.000 entidades firmantes en más de 145 países y es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo⁴. Otra iniciativa internacional es el marco de la OECD, conformadas por directrices para empresas multinacionales que tienen por objeto ayudar a las empresas, los sindicatos y las ONG con un marco global para una conducta empresarial responsable que cubre todas las áreas de la ética empresarial incluyendo impuestos, la competencia, la divulgación, la lucha contra la corrupción, los derechos laborales, humanos, y el medio ambiente⁵. También existe el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), una organización dirigida por los gerentes generales de las empresas líderes mundiales que representan a la comunidad empresarial. Esta organización se instauró para ayudar a un futuro sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. A través de sus miembros, el Consejo aplica su respetado liderazgo y la defensa eficaz de generar soluciones constructivas y tomar acciones correctivas⁶.

Por lo anterior, existen fuerzas que mueven a las empresas a optar por tener un mejor desempeño social y ambiental, ya que esto también tiene beneficios, pues puede traducirse en una mejora en la competitividad y en un mejor desempeño económico de las empresas y en consecuencia en un aumento de su valor.

Existen innumerables beneficios para las empresas que trabajan con la RSE, por ejemplo, experiencias de multinacionales y medianas empresas han demostrado que desarrollar prácticas de RSE genera beneficios tangibles en diferentes áreas de la operación del negocio. El Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas (ONU), el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) y otros organismos promotores de la RSE destacan los siguientes beneficios como resultado de la adopción de prácticas socialmente responsables (Prado et al, 2004):

1. Permite atraer y retener inversionistas y socios de calidad
2. Estimula la competitividad sostenible en los negocios, ya que mejora la reputación y las marcas, genera operaciones más eficientes, mejora el desempeño financiero,

⁴ <http://www.pactomundial.org/global-compact/>

⁵ <http://mneguidelines.oecd.org/annualreportsontheguidelines.htm>

⁶ <http://www.wbcds.org/about/organization.aspx>

incrementa las ventas y fidelidad del cliente y permite atraer y retener colaboradores de calidad

3. Brinda la oportunidad de apoyar al gobierno y contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas
4. Otorga una licencia social para operar y evita crisis debido a mala conducta en RSE
5. Promueve la creación de nuevas oportunidades de negocios

Otros beneficios que figuran con la RSE los reafirma otro autor (Jenkins, 2009), tales como la mejora de la imagen y la reputación, la mejor posición en el mercado, más negocios, una mayor motivación de los empleados, ahorro de costes y aumento de la eficiencia. Jenkins sostiene que integrar la RSE en el corazón de la compañía es crucial para su éxito, pero el principal beneficio que tiene la normalización de la RSE es que mejora la relación entre los *stakeholders* y la empresa, estos son; clientes, trabajadores, gobierno y comunidad, desarrollando confianza y satisfacción por sus productos y servicios.

Es importante mencionar que la RSE no debe ser externo a una organización, sino que debe ser incorporado e integrado en todos los elementos del negocio, la RSE se debería incorporar en la ética y los valores de la empresa y tales principios se expresan con frecuencia en la visión o metas (Jenkins, 2009),

Por su parte, Grayson y Hodges (2004) comentan que para que una organización sea responsable socialmente se debe lograr la alineación de los valores empresariales, el propósito y la estrategia con las necesidades sociales y económicas de los clientes y consumidores, mientras que se incorporan las políticas y prácticas comerciales responsables y éticas en toda la empresa. Las siguientes características de una empresa socialmente responsable se centran en la visión y los valores, la comunicación, el compromiso de gestión de alto nivel, herramientas y mecanismos de participación de los interesados y eficaces (Jenkins, 2009).

1. Organización alinea y articula explícitamente su propósito, visión y valores con la práctica responsable de los negocios
2. El liderazgo cree plenamente en los valores y el propósito
3. Objetivo, visión y valores se transmiten de forma continua en toda la organización
4. Propósito, visión y valores se refuerzan constantemente a través de la cultura, los procesos y las recompensas

5. Existen mecanismos efectivos para la denuncia de irregularidades en cualquier "Brecha de valor"
6. Existen herramientas efectivas y procesos para la determinación del alcance y priorización de riesgos y oportunidades asociados con la responsabilidad social empresarial y un marco para garantizar la coherencia de las decisiones y los valores
7. Los procesos de toma de decisiones están en la parte superior de la organización
8. Existen procesos de participación efectiva de los interesados
9. Hay un código ético que rige las relaciones con los socios interesados para determinar la participación equitativa de los riesgos y recompensas
10. Existe medición y reporte del desempeño de la empresa adecuada

Para resumir, es importante mencionar que dadas las características que se presentan es crucial que la responsabilidad social se ejerza desde el compromiso de la alta dirección, es decir, que sea transversal a la organización. La responsabilidad social debe estar en los valores y propósito de la empresa, además de los códigos de conducta para evitar riesgos, se incluyen también en los objetivos que se transmiten en toda la organización para luego ser medidos y reportados.

A continuación se explicará como son los reportes de la responsabilidad social, que principalmente se utiliza el formato de *Global Reporting Initiative* (GRI), por lo tanto se explicarán los principios y contenidos de este reporte.

2.1.1 Reporte de la responsabilidad social

La Triple Línea de Resultados, utilizando el concepto de “People, Planet and Profit” (Gente, Planeta y Ganancias) es un esquema de valores y criterios que sirve para evaluar el éxito de una institución en función de tres partes iguales: el capital humano, el capital natural, y las ganancias. (Savitz y Weber, 2006). Toda institución que esté comprometida a la RSE se compromete a la vez a algún tipo de reporte que tome en cuenta a la Triple Línea de Resultados, como la Iniciativa de Reporte Global⁷ (GRI por sus siglas en inglés). Por lo tanto esto se podría extrapolar a las universidades también para realizar reportes de RSU.

En general la publicación de memorias de sostenibilidad para el mundo empresarial es alta, pero reportes de sustentabilidad para la educación superior, aún está en las primeras etapas. Además estos informes han sido impulsados principalmente por motivaciones internas (Ceulemans et al, 2015)

Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI es una organización que comenzó en 1997 y colabora oficialmente con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Ha desarrollado el primer y más ampliamente utilizado marco de elaboración de reportes de sustentabilidad para organizaciones que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Este marco de reporte 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, entre otros.

Para la confección de una memoria de sustentabilidad, el GRI indica seis dimensiones que evalúan el desempeño de las empresas: económica, ambiental y social, entre las cuales se incorporan las prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

El marco mejora de manera continua a medida que evolucionan los temas relacionados al desarrollo sostenible. El componente que corresponde al capital humano se refiere a las prácticas justas y beneficiarias hacia la comunidad en la cual una institución lleva a cabo su

⁷ <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>

trabajo. En segundo lugar, el componente que corresponde al capital natural se refiere a las prácticas ambientalmente sostenibles. Por último, el componente que corresponde a las ganancias se refiere a los beneficios económicos compartidos entre la institución y la comunidad en la cual se encuentra.

Los reportes del GRI deben estar basados en seis principios, estos son los siguientes:

1. Balance: Esto implica que el reporte debería mostrar los aspectos negativos y positivos del desempeño de la organización para no proveer una imagen sesgada de la organización.
2. Comparable: La organización debe seleccionar, compilar y reportar información consistente, es decir, debe ser presentada de manera que los *stakeholders* puedan analizar los cambios a lo largo del tiempo para evaluar el desempeño.
3. Exactitud: La información reportada debe ser suficientemente detallada y exacta para brindar un conocimiento real del desempeño de la organización.
4. Oportunidad: La organización debe reportar en forma regular para que la información esté disponible de forma oportuna en el tiempo para que los *stakeholders* puedan realizar decisiones informadas.
5. Claridad: La organización deber mostrar información disponible y accesible a los *stakeholders* que utilizan el reporte.
6. Confiabilidad: La organización debería recopilar, registrar, compilar, analizar y divulgar información de una manera que pueda ser objeto de examen y esto pueda corroborar la calidad y la materialidad de la información.

Además de esto, una organización que realice un reporte GRI debe informar aspectos generales⁸ de la organización como:

1- Estrategia y análisis:

Los contenidos básicos de esta categoría ofrecen una imagen general de la sostenibilidad de la organización. Su propósito es ayudar a comprender las cuestiones de carácter estratégico.

2- Perfil de la organización:

Los contenidos básicos de esta categoría ofrecen una imagen general de las características de la organización.

⁸ Anexo 1

3- Aspectos materiales y Cobertura:

Ofrece una visión del conjunto de los procesos mediante los cuales la organización ha determinado el contenido de la memoria.

4- Participación de los grupos de interés:

Aporta una visión de la participación de los grupos de interés en la organización durante el periodo de análisis.

5- Perfil de la memoria:

Es una visión de la información básica de la memoria, el Índice de contenido GRI y el enfoque con relación a la verificación externa.

6- Gobierno:

Estos contenidos básicos aportan una visión de conjunto de:

- La estructura de gobierno y su composición;
- El papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización;
- La evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno;
- Las funciones del órgano superior de gobierno en el ámbito de gestión del riesgo;
- Las funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de memorias de sostenibilidad;
- Las funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social; y
- Retribución e incentivos

7- Ética e integridad:

Estos Contenidos básicos aportan una visión de conjunto de:

- Los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización;
- Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita;
- Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad.

Además también existen lineamientos para aspectos específicos⁹ como:

1- Economía:

Contenidos de desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas y prácticas de adquisición, entre otros.

2- Medioambiente

Contenidos e indicadores referentes a materiales, agua, energía, biodiversidad, emisiones, residuos, cumplimiento regulatorios, transporte, entre otros.

3- Prácticas laborales

Contenidos referentes a empleo, relación con trabajadores y dirección, salud y seguridad en el trabajo, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdades de retribución entre mujeres y hombres, etc.

4- Derechos humanos:

Contenidos referidos a la no discriminación, trabajo infantil, trabajo forzoso, medidas de seguridad, derechos de la población indígena, etc.

5- Sociedad

Contenidos con una visión de que se hace con la comunidad local, lucha contra la corrupción, políticas públicas, prácticas de competencia desleal, cumplimiento regulatorio, etc.

6- Responsabilidad sobre productos

Visión de seguridad de clientes, comunicaciones, privacidad, cumplimiento regulatorio, etc.

Para cada uno de estos aspectos el GRI define indicadores que se deben reportar en forma específica que se pueden encontrar en su manual de reportabilidad en su página web.

En mayo de 2013 se lanzó la nueva versión G4¹⁰ del estándar GRI, que es el más actualizado a la fecha, este supone un paso adelante al potenciar que las organizaciones se concentren en reportar aquellos temas vinculados a sus impactos relevantes, denominados aspectos materiales, incluyendo los que se produzcan fuera de sus límites. Se abre por tanto la puerta a la responsabilidad indirecta en la cadena de valor, es decir, aguas arriba y

⁹ Anexo 2

¹⁰ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

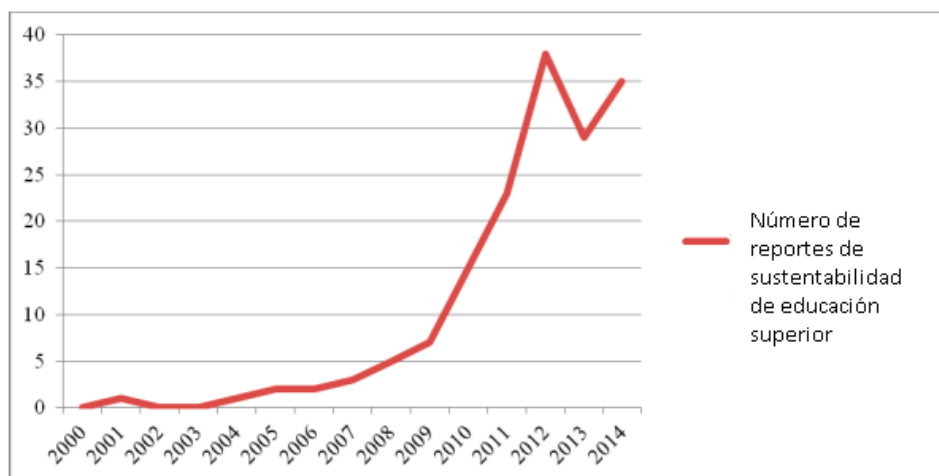
abajo de las actividades de quién reporta, por ejemplo los proveedores y distribuidores respectivamente¹¹.

Para el caso de GRI acomodado en la educación superior, se pueden tomar la responsabilidad de productos como las investigaciones y los egresados de las universidades, pero algunos autores plantean que en ese contenido van los productos como las páginas web de las universidades y para acomodar la guía GRI a la educación superior se debe incluir las ramas de ésta como currículo, investigación y servicio como contenidos específicos adicionales (Caeiro et al, 2013).

En el contexto de la educación superior se ha reconocido que la RSU puede aumentar considerablemente la comparabilidad entre instituciones. Algunas limitaciones de realizar reportes de RSU son: la falta de orientación específica del sector en el desarrollo de memorias de sostenibilidad, el tiempo y recursos limitados, y la falta de un entendimiento de RSU (Ceulemans et al, 2015).

La utilización de los reportes GRI por universidades que han sido avalados por la institución GRI son pocos, según un estudio la incorporación de reportes con estándar GRI en educación superior está en bajo desarrollo, esto se muestra en la siguiente figura (Ceulemans et al, 2015).

Figura 4: Número de reportes de RSU en el mundo auditados por GRI por año



Fuente: Creación propia a partir de Ceulemans et al (2015).

¹¹ <http://www.sustentare.cl/columnas/reportes-de-sustentabilidad-y-el-escenario-de-g4-en-chile/>

Aproximadamente, se han reportado 35 memorias de sostenibilidad revisadas por GRI cada año hasta el 2014, una cifra muy por debajo de las estimadas 20.000 universidades existentes en el mundo, es importante considerar que no todas las instituciones envían sus reportes a la organización GRI para ser auditados por ellos, y que GRI avale que cumplen con todos los estándares GRI. Las universidades reportantes se componen de la siguiente manera de acuerdo a su continente de donde provienen, el 8,7% son de Asia, el 43,5% de Europa, el 13,0% de América Latina y el Caribe, el 26,1% de América del Norte, y el 8,7% de Oceanía. (Ceulemans et al, 2015)

En general se ha adoptado paulatinamente este formato de forma internacional y es el estándar más utilizado en Chile para reportar informes correspondientes a la RSE, y las universidades gradualmente también se han incorporado a esta forma de reportar en Chile, ya que no es sesgado a empresas, es para todo tipo de organizaciones (PWC, 2014).

Es importante mencionar que para poder ejercer la responsabilidad social en las organizaciones, los líderes deben tener arraigada en sus creencias la responsabilidad social para que esto influya en la toma de decisiones.

Las universidades forman personas, por lo que éstas tienen un rol fundamental en fomentar la competencia de responsabilidad social en sus quehaceres, ya que en el futuro esos profesionales se harán cargo de dirigir y tomar decisiones en las empresas. Por lo tanto, a continuación se mostrará un capítulo sobre el concepto de responsabilidad social Universitaria y sus modelos más representativos.

2.2 Responsabilidad Social Universitaria

Las universidades se diferencian de otras organizaciones, entre otros factores, por el producto o servicio que entregan. Es decir, algunas universidades enseñan, algunas investigan, facilitan servicios, realizan extensión o algunas más complejas realizan todo lo anterior y desde ahí cumplen su rol (Hax y Ugarte, 2014).

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 otras palabras, gestionar responsablemente todos los impactos de la universidad con la participación de la sociedad.

La RSU es similar a la RSE ya que es un sistema de gestión ética y sostenible, con la diferencia de que en lugar de verla desde el punto de vista empresarial, se la ve desde el punto de vista de una institución para la formación humana y la producción de conocimientos (Vallaey, 2006). Como la empresa ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la RS, así mismo, la universidad debe tratar de superar el enfoque de la proyección social y extensión universitaria como apéndices de su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la RSU (Díaz, 2008).

Los estudiantes de las universidades deberían recibir una formación integral en el amplio sentido de la palabra, esto involucra acercar a los estudiantes a la realidad donde se desarrollarán, más allá de grupos aislados de voluntarios, de tal forma que cuando ejerzan como profesionales tengan la habilidad de comprometerse con su entorno social. Lo anterior puede venir desde la familia, sin embargo, la universidad debe empeñarse en tomar esta iniciativa cruzando de forma transversal la formación del alumno, por lo cual existe la necesidad de que la educación superior se ponga en contacto con la realidad y no que existan instituciones desvinculadas de su entorno, empeñadas en formar personas para la colocación laboral con pensamiento de rentabilidad económica en sus proyectos.

El siguiente extracto apoya lo anterior: "Creo que la universidad es un excelente lugar para la sostenibilidad por varias razones, tiene el conocimiento para encontrar la manera de hacer cosas nuevas, y tiene los estudiantes que tienen la energía y entusiasmo para hacer

la mayor parte de la obra, y para los que ese descubrimiento será la pedagogía", (Wombacher, 2002) y de ellas se desprende que hay que aprovechar la motivación y energía de los jóvenes para descubrir más iniciativas para conducir a la RS.

La universidad no debe ser solo una institución formadora de profesionales sino una formadora de ciudadanos dotados de las competencias profesionales para aportar a las tareas del desarrollo nacional. El profesional debe ser mucho más que un título profesional, debe ser una persona dotada de un conjunto de habilidades y capacidades en las distintas dimensiones de un ser humano, su formación debe abarcar además de sus necesidades académicas, un abanico más complejo y diverso de necesidades psico-sociales-culturales y económicas (Horvitz, 2003).

Los cambios acaecidos en los últimos años en el entorno socioeconómico y cultural global determinan la necesidad de una rápida adaptación de la universidad que pone a prueba sus rígidas estructuras. La globalización pone de manifiesto que las instituciones de educación superior tienen mucho trabajo por hacer ya que, por una parte, deben asumir la responsabilidad de incluir en sus planes de estudio asignaturas en las que se expresen principios y valores universales o reconocidos por gran parte de las naciones y, por otra parte, como estas instituciones están presentes en la mayor parte del mundo, esto les permite participar en el desarrollo social y regional del lugar en que se encuentran localizadas (Núñez y Alonso, 2009). Por lo tanto, la universidad debe hacer frente a los cambios sociales y educar integralmente a los alumnos desde todo el quehacer universitario. Al igual que una empresa debe superar el enfoque filantrópico de la inversión social para ser socialmente responsable, la universidad debe tratar de superar el enfoque de la "proyección social y extensión universitaria" como apéndices de su función central de formación profesional y producción de conocimiento, para asumir la verdadera Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

La RSU 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 conocimientos y experiencias responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables (Vallaey, 2006).

En la declaración de Talloires se puede apreciar el sentido de la universidad en las siguientes citas: "a) Las instituciones de educación superior existen para servir y fortalecer las sociedades de las cuales forman parte. b) A través del aprendizaje, la enseñanza y

práctica de valores y compromisos de docentes, personal administrativo y estudiantes, construyen capital social formando a los estudiantes para contribuir positivamente con las comunidades locales, nacionales y globales. c) La Universidad tiene la responsabilidad de promover en profesores, personal administrativo y estudiantes el sentido de la responsabilidad social y el compromiso con el bien común, el cual creemos es fundamental para asegurar la democracia y la justicia social.”. Lo anterior se suma a lo pronunciado por la UNESCO en la declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998), donde el objetivo primordial de esta organizacional es movilizar a toda la sociedad civil y gubernamental en la relación del hombre con el medio ambiente”. Se expresó que la misión general de la Universidad es: “La necesidad de reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior; en particular, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento conjunto de la sociedad”, lo cual implica que la RSU debe implantarse de manera transversal en toda la comunidad Universitaria y no tan solo al voluntariado y de forma inexcusable. Esto lo desglosa a través de una serie de apartados que se pueden encontrar en la declaración, de los cuales éstos son algunos:

1. “Formar egresados altamente cualificados y ciudadanos responsables capaces de atender a las necesidades de la actividad humana, ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, comprendida la capacitación profesional en las que combinen los conocimientos teóricos y prácticos de alto nivel mediante cursos y programas que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad“
2. Construir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando un óptima gama de opciones y posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, así como oportunidades de realización individual y movilidad social para formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad y estén abiertos al mundo y para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación en un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz
3. Promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación y, como parte de los servicios que ha de prestar a la comunidad, proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades, fomentando y desarrollando la investigación científica

y tecnológica a la par de la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas

4. Contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.
5. Contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, velando por inculcar en los jóvenes valores en los que reposa la ciudadanía democrática y proporcionando perspectivas críticas y objetivas con el fin de propiciar el debate sobre las opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas
6. Contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles, mediante la capacitación del personal docente“, por lo tanto, la Universidad debe estar al tanto de las necesidades presentes e involucrar en sus servicios a incorporar en la educación del alumno las cuestiones sociales que les rodean, ayudar a que comprendan y tengan un juicio crítico de lo que ocurre en sus localidades e internacionalmente también, promoviendo los valores constantemente y capacitando a los docentes en las áreas que son necesarias de acuerdo a las necesidades presentes y futuras.”

Este artículo de Responsabilidad Social Universitaria en extenso aporta una serie de elementos que señalan la orientación que deben tener las universidades sobre su compromiso con la sociedad y el impacto que ésta tiene sobre la misma en su desarrollo político, social y económico, así como el impacto que tiene la realidad social sobre los contenidos académicos respecto a educación y la transferencia de conocimiento de los estudiantes para promover el capital social y el desarrollo sustentable de las comunidades.

Es importante mencionar que prácticamente todas las universidades consideran dentro de sus declaraciones de principios, valores y objetivos relacionados a la responsabilidad social, y son menos las instituciones que han logrado integrar efectivamente estos aspectos a su quehacer, transformando los valores en virtudes y los objetivos en acciones. (Universidad Construye País, 2002) Por ello es importante constatar si en la realidad llevan a la práctica las declaraciones mencionadas en su estrategia.

Luego de todo, los dos principales propósitos académicos de la universidad son ante todo la formación humana y profesional (propósito educativo) y la construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación). Sabiendo que estos dos fines se relacionan estrechamente, es a partir de las investigaciones de sus profesores que la universidad construye los contenidos académicos que se transmiten a los estudiantes para su formación.

Se debe dar cuenta de que la universidad no está naturalmente destinada a jugar un papel de ONG de Desarrollo, ni de sustituto del Estado en el alivio de la pobreza, por lo que su RS no puede ser confundida con la de dotarse de una oficina de ayuda social (Díaz de Iparraguirre, 2008).

Para la Asociación de universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL, 2009) la Responsabilidad Social Universitaria es lo siguiente:

1. Es un asunto de todos: Debe ser asumida y entendida como una cuestión de identidad, de la esencia misma de las universidades, y como tal, le compete a todas las instancias y niveles, los cuales deben ponerse en disposición de servicio para asegurar la coherencia institucional.
2. Apunta a lograr una transformación social concertada: Tiene como uno de sus propósitos vincular a los diversos miembros de la comunidad universitaria en proyectos e iniciativas que estén orientadas a contribuir a la transformación de la realidad local, nacional y regional de acuerdo con los actores significativos de su entorno.
3. Requiere apertura a la innovación pedagógica y científica: su ejercicio constante y sistemático conllevará a que las universidades encuentren nuevos caminos de formación e investigación científica que sean útiles para los procesos de desarrollo y construcción de lo público en el ámbito local, nacional y regional.
4. Implica interdisciplinariedad: El trabajo que se propone es integral e interdisciplinario, pues las realidades que se abordan así lo requieren
5. Se apoya en la cooperación interinstitucional y en el trabajo en red: cada vez con más fuerza cada una de las problemáticas de la región que nos increpan como universidades ignacianas y nos exigen una respuesta desde nuestros saberes, poderes y haberes académicos sólo pueden ser efectivamente abordados a través de redes. Dada la complejidad y velocidad de cambio de los problemas y de las demandas de nuestras sociedades latinoamericanas, para dar una respuesta efectiva y tener así una educación superior pertinente, la estrategia no puede ser otra que la promoción y el fortalecimiento del trabajo en red.

En Chile el proyecto más renombrado de RSU es el “Universidad Construye País” (UCP), liderada por la Corporación Participa en asociación con la Fundación Avina, cuyo objetivo era expandir el concepto y práctica de responsabilidad social dentro del sistema Universitario Chileno. En el contexto del proyecto Universidad Construye País (UCP) se

define a la RSU como: “la capacidad que tiene la Universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de los procesos clave de gestión, docencia, investigación y extensión, respondiendo socialmente así ante la comunidad universitaria y el país en que está inserta”. Esta definición se alinea a lo descrito por el autor Vallaey (2006), siendo igualmente definida -la RSU- por otros autores como: “El modo en que la universidad contribuye voluntariamente a crear una sociedad mejor en un entorno medioambiental más limpio” (Núñez y Alonso, 2009), por lo que se percibe un consenso entre lo que es entendido como RSU al tratarla como la forma de abordar la dimensión social y ambiental en un proceso de renovación de la universidad con igualdad de oportunidades, poniendo en práctica valores institucionales y teniendo noción de los impactos producidos.

Principios de la gestión de una educación responsable

El PRME, por sus siglas en inglés (*Principles for Responsible Management Education*) es una organización desarrollada en 2007 por un grupo de 60 decanos, rectores de universidades y representantes oficiales de las principales escuela de negocios e instituciones académicas internacionales. Fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Ban Ki-Moon, y se ha expandido en más de 500 escuelas de negocios e instituciones académicas relacionadas con la gestión de más de 80 países en todo el mundo¹².

La idea consistió en desarrollar una plataforma de participación basada en principios para instituciones académicas, originada en base a la recomendación del Pacto Mundial de la ONU, por lo que bajo la coordinación de ésta y las principales instituciones académicas internacionales como lo son la AACSB International (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*), la *European Foundation for Management Development* (EFMD), *The Aspen Institute Business and Society Program*, *The European Academy of Business in Society* (EABIS), *Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI) y *Net Impact*, se desarrollaron seis principios mundiales para la gestión de educación responsable, que son los siguientes:

¹² <http://www.unprme.org/about-prme/history/index.php>

Tabla 1: Seis principios del PRME

Principio 1: Propósito	Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en general, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible.
Principio 2: Valores	Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudios los valores de la responsabilidad social a nivel mundial como descritos en iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
Principio 3: Método	Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y ambientes que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
Principio 4: Investigación	Nos comprometemos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible
Principio 5: Colaboración	Vamos a interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente formas efectivas de enfrentar estos desafíos.
Principio 6: Diálogo	Facilitaremos el diálogo de apoyo entre educadores, estudiantes, empresas, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Fuente: Creación propia en base a PRME¹³

De esta iniciativa en Chile solo se encuentran tres universidades adscritas, la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Talca y la escuela de negocios de la Universidad Católica de

¹³ <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>

Temuco¹⁴. Esta última se encuentra aceptada por la Organización pero no ha comunicado sus prácticas y actividades.

Es importante mencionar que tras la aceptación de PRME para ser parte de ellos, las organizaciones deben:

1. Apoyar al PRME (es decir, escuelas de negocios e instituciones académicas relacionadas con la administración, profesores, investigadores, personal y / o de los estudiantes afiliados a un PRME signatario) en la implementación de los Principios de la PRME;
2. Alinear su trabajo con los valores de PRME, dar visibilidad a la marca PRME, y realizar al menos una actividad / proyecto anualmente en apoyo de PRME;
3. Informe sobre sus actividades sobre una base anual;
4. Contribuir financieramente o, en casos excepcionales, y sólo cuando la organización puede demostrar las limitaciones presupuestarias, la contribución en especies de por lo menos US \$ 7.500 al año.

Por lo tanto, se concluye una baja participación de universidades chilenas en el PRME, el motivo puede ser el deber de contribuir con recursos, pero es una buena iniciativa para que una entidad externa y reconocida controle la adopción de principios y valores de responsabilidad social.

Además de estos principios y valores, existen modelos internacionales de RSU que fomentan la implementación de ésta, por lo que pueden ser una guía para la adopción de la RSU. A continuación se mostrarán los modelos más influyentes de acuerdo a la literatura.

¹⁴<http://www.unprme.org/participants/search-participants.php?nameparent=&country%5B%5D=Chile&from=&to=&utype=&search=B%C3%BAsqueda>

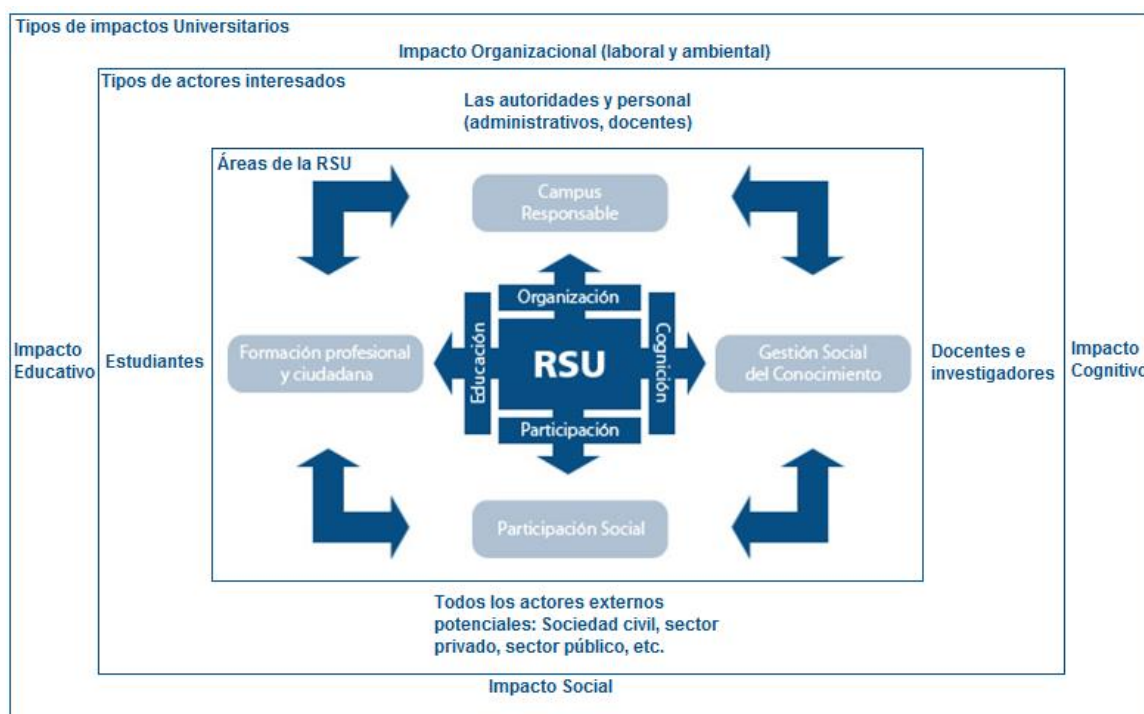
2.3 Modelos Responsabilidad Social Universitaria

En esta sección se revisarán los principales modelos existentes y renombrados relacionados a la RSU, entre ellos el modelo de Vallaeys (2006), Universidad Construye País (2006) y AUSJAL (2009), además se identificará si existe algún modelo que ayude a la gestión de la implementación de la RSU y su mejora continua.

2.3.1 Modelo Vallaeys (2006)

Según este modelo (Vallaeys, 2006), los impactos de la universidad pueden ser agrupados en impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales, los cuales se muestran en la figura 5.

Figura 5: RSU modelo Vallaeys



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

El impacto organizacional se divide en laborales, que es el impacto en la vida del personal (administrativo, docente y estudiantil), y sobre el medio ambiente (desechos, deforestación, transporte, etc.). El de educación influencia en la formación de los jóvenes y profesionales. Lo anterior son los valores, ética, forma de interpretar el mundo y comportarse en él, que

son influenciados por la universidad. Luego, el impacto de cognición es aquel provocado en la producción del conocimiento; ésta, según Vallaey (2006), es la categoría más importante, ya que a través de dichos conocimientos y paradigmas los futuros líderes construyen a la sociedad. Finalmente, se encuentra el impacto de participación que es aquel generado en el desarrollo de la sociedad.

Los tipos de impacto identificados permiten definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad, que es el modelo de Vallaey (2006) explicado a continuación.

1. Campus responsable: Implica promover un comportamiento organizacional responsable con todos los integrantes de la comunidad universitaria.
2. Formación profesional y ciudadana: Es la gestión socialmente responsable de la formación académica. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales de la sociedad. En este sentido las universidades deberían formar profesionales integrales, por lo que se espera que los alumnos egresen con habilidades blandas, además de académicas y competencias como la de responsabilidad social. Los estudiantes serán los futuros líderes del país, por lo que es fundamental que sean personas socialmente responsables.
3. Gestión social del conocimiento: Es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Es decir, la universidad debe desarrollar conocimientos entre sus estudiantes, que estén acorde a las necesidades del país.
4. Participación social: Este eje apunta a la realización de proyectos con otros actores del tal modo que se constituyan vínculos para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social.

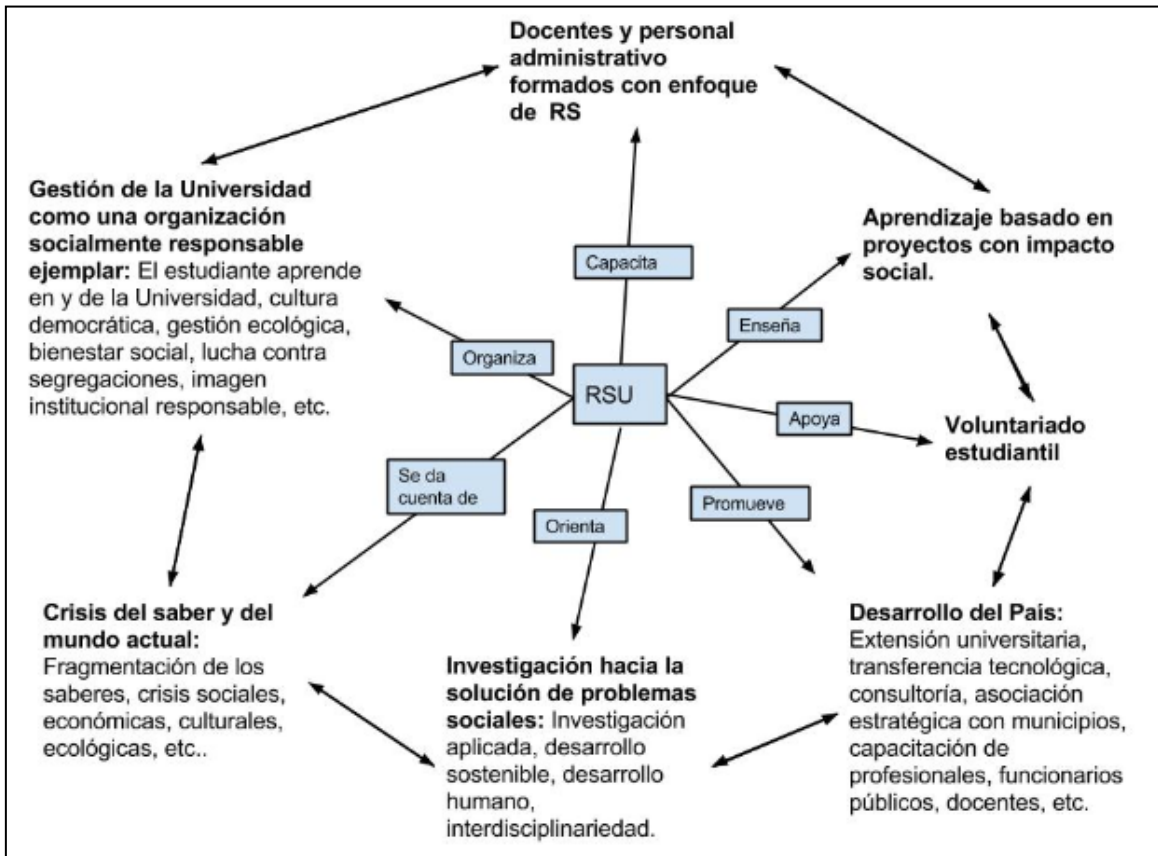
Estos cuatro ejes se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad.

Para cada uno de estos impactos se tienen los principales actores a los que influyen mostrados en la figura anterior: en la organización influyen las autoridades, el personal administrativo y docente; en la cognición los docentes e investigadores, ya que son los actores más idóneos para crear conocimiento; en 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 educativas, etc. Finalmente, en el impacto de

educación los actores más interesados son los estudiantes, ya que ellos se nutrirán del conocimiento que brinda la universidad.

Para un mayor entendimiento de la RSU, la figura 6 puede ayudar a visualizar el carácter global y central de la reforma universitaria en la comunidad, con algunos ejemplos de cada una de sus áreas.

Figura 6: Reforma RSU global

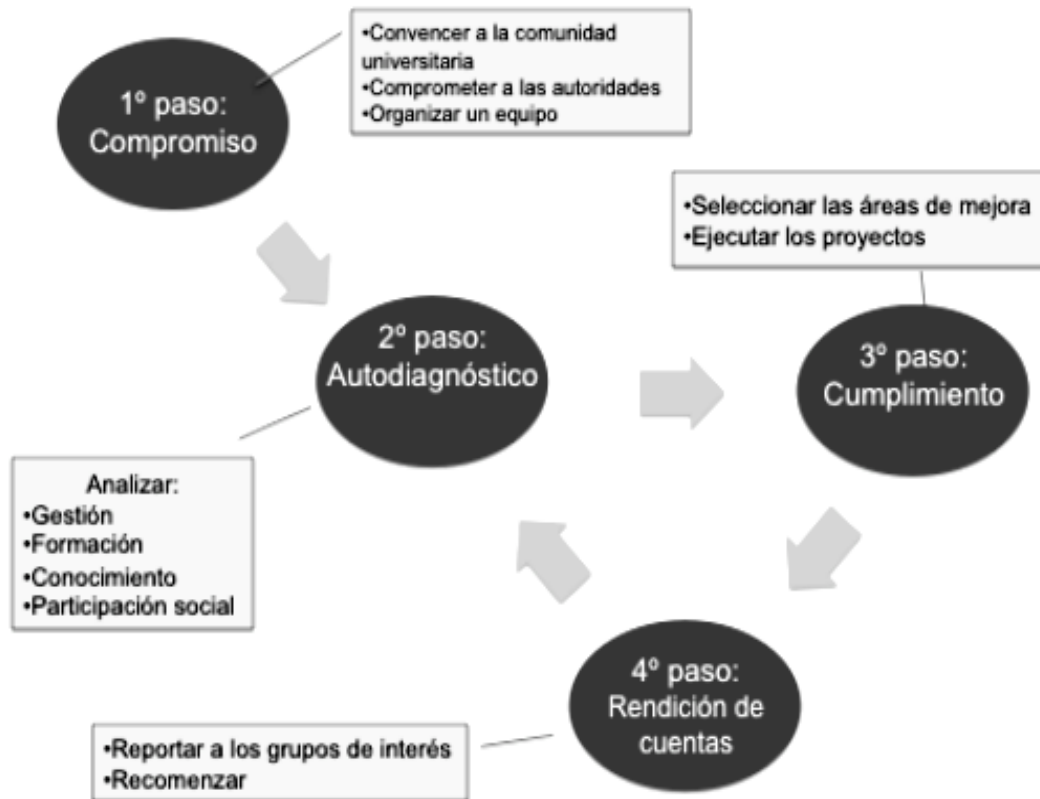


Fuente: Creación propia a partir de Vallaeys (2009).

Es importante mencionar que es un proceso gradual y se debe empezar por cambios organizacionales sencillos, donde lo principal es que la gestión interna de la universidad sea reflejo de democracia, equidad, transparencia y que se pueda realizar un modelo sostenible a futuro (Vallaeys, 2009). Esto puede verse reflejado, por ejemplo, en la protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de desechos, etc.

El modelo del manual de los primeros pasos de Vallaeys (2009) explica cómo debería comenzar a implementarse la RSU en las universidades con cuatro pasos detallados a continuación en la figura 7:

Figura 7: Sistema de cuatro pasos para la RSU



Fuente: Vallaes (2009).

Primer paso: el compromiso

Se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional, la misión y los valores de la universidad. Exige un claro compromiso de la alta dirección y la implicación de toda la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos, autoridades), así como la creación de un equipo a cargo del tema.

Se pueden realizar las siguientes acciones en este paso:

1. Oficializar el compromiso institucional a través de su inclusión en las declaraciones de principios, misión y valores y/o proyecto educativo de la institución, así como integrarlo al proceso de planificación estratégica de la universidad.
2. Comunicar y consensuar ampliamente con la comunidad para lograr su participación activa.

3. Designar a un equipo para la elaboración del diagnóstico institucional participativo y asignación de los recursos necesarios a su realización.
4. Comprometer las autoridades universitarias para tomar en cuenta a los resultados del diagnóstico y programar las iniciativas de mejora continua que habrán salido de este.

Segundo paso: el auto diagnóstico

Son las herramientas cuantitativas y cualitativas para el diagnóstico de los cuatro ámbitos clave de las universidades (ámbito de la gestión de la organización, ámbito de la formación educativa, ámbito del conocimiento y la investigación, y ámbito de la participación social).

Se puede realizar un diagnóstico con encuestas de percepción, para conocer el estado de la RSU en la comunidad, además de un diagnóstico cuantitativo objetivo de las prácticas concretas o una recopilación de las expectativas de los grupos de interés, con el contraste de esto se puede generar un auto diagnóstico del estado de la RSU.

Tercer paso: el cumplimiento

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

Figura 8: Planificar área de mejora Vallaey

Ejes de responsabilidad social	Fortalezas	Debilidades	Puntos críticos	Demandas y sugerencias
Campus responsable				
Formación profesional y ciudadana				
Gestión social del conocimiento				
Participación social				

Fuente: Vallaey (2009).

La figura implica que luego de recaudar información con el paso del diagnóstico se debe ordenar esta información en fortalezas, debilidades y puntos críticos para la universidad y,

además incluir si existen demandas o sugerencias por parte de los grupos de interés, con esto se deben discutir las actividades y planificar las mejoras.

Cuarto paso: la rendición de cuentas

Ofrece algunas ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.

Para que una organización se considere socialmente responsable debe cumplir con estos cuatro pasos, es decir, debe llegar a informar sus acciones con veracidad.

Es importante mencionar, que estos pasos sirven para el conocimiento e implementación de la RS dentro de la institución superior, de su cumplimiento e información a la comunidad y partes interesadas, pero no es un modelo para el desarrollo RSU en las instituciones.

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

Luego, el modelo de Vallaeys (2009) define indicadores de auto diagnóstico cuantitativos, y en relación a la gestión organizacional, están los siguientes:

Tabla 2: Indicadores RSU Vallaeys

Impacto	Indicador	Métrica
Campus responsable	Comunicación y difusión del concepto de responsabilidad social Universitaria a la comunidad universitaria	Número de campañas internas de promoción de RSU hacia estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades
		Porcentaje de personas que conocen el enfoque y políticas RSU
	Iniciativas para la mejora de los valores de RSU	Existencia de un diagnóstico periódico de los valores de RSU
		Existe un comité de ética encargado de resolver conflictos que se presentan
		Número de iniciativas planificadas en base al diagnóstico de los valores de RSU
		Número de iniciativas ejecutadas con éxito
	Implementación de un sistema de gestión y educación ambiental en el campus	Sistema de selección de proveedores según criterios de RS
		Número de campañas de sensibilización ambiental en el campus
		Porcentaje de alumnos, docentes y administrativos que conocen el sistema de gestión y educación ambiental, que saben que comportamientos ecológicos adoptar y que practiquen estos comportamientos.

	Buen gobierno Universitario	Existencia de un código de ética institucional
		Existencia de un Comité de ética y transparencia institucional
		Porcentaje de mujeres en puestos directivos
		Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental
		Adecuación y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental
		Reporte anual social y ambiental congruente con exigencias GRI
		Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno
Formación profesional y ciudadana responsable	Implementación del aprendizaje basado en proyectos sociales en todas las carreras.	Número de cursos dictados según aprendizaje basado en proyectos sociales en cada facultad
		Número de proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada facultad
		Número de docentes capacitados en la técnica pedagógica
		Número de docentes practicando la técnica pedagógica
		Porcentaje de estudiantes que han llevado un curso con estas características
		Cantidades de comunidades de aprendizaje implementadas y activas
	Integración curricular del enfoque RSU	Número de cursos de carrera que abordan temas de objetivos del milenio, pacto global, carta de la tierra, el decenio de las naciones unidas en la educación para el desarrollo sustentable.
		Existencia de un curso obligatorio abordando los temas de la RS en la carrera
		Cantidad de cursos con contenidos explícitos de RS
		Cantidad de cursos de educados a la ética, RS
		Cantidad de cursos con actividades didácticas relacionadas con la RS o dictados bajo método aprendizaje basado en proyectos sociales
Generación y transmisión de conocimiento	Líneas de investigación orientadas al desarrollo social y ambiental	Existencia de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental
		Número de investigaciones en temas y ejes prioritarios para desarrollo social por año
		Número de investigaciones en temas RSU por año
		Número de cursos dictados que aprovechen resultados de estas investigaciones
		Número de tesis en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental
		Existencia de un proceso de concentración entre la Universidad y actores externos claves para la definición de la agenda prioritaria de investigación para el desarrollo social y ambiental
	Producción y difusión del conocimiento	Número de publicaciones anuales en revistas de impacto
		Número de proyectos en colaboración con administraciones públicas
		Número de proyectos en colaboración con ONGs
		Número de proyectos de extensión universitaria que incluyen know - how desarrollado en la Universidad

		Número de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales del entorno
		Número de redes de investigación a las que pertenece
Participación social de la Universidad en apoyo al desarrollo social y ambiental	Participación social de la Universidad en apoyo al desarrollo social y ambiental	Número de programas de educación continua que atienden necesidades locales prioritarias
		Número de programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia
		Número total de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios
		Existencia de un reporte de evaluación de calidad e impacto para cada uno de los proyectos
		Número de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio
		Número de actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación
		Participación activa en redes universitarias y organismos nacionales e internacionales que cuenten con programas para el desarrollo social y/o ambiental
		Existencia de líneas editoriales que abordan temas de desarrollo social y/o ambiental

Fuente: Creación propia a partir de Vallaey (2009).

En resumen Vallaey (2009) define un modelo robusto con una guía de primeros pasos para implementación de la RSU y también indicadores genéricos para medir los impactos de sus cuatro dimensiones, los cuales no presentan dificultades alguna en cuanto a barreras o diferencias culturales con respecto a Chile, ya que su herramienta es genérica. Esto sin duda será una guía para definir los indicadores relacionados a la realidad de las universidades en Chile.

2.3.2 Modelo Universidad Construye País (2006)

El proyecto Universidad Construye País (UCP) parte el 2001 desde el diagnóstico lamentable que indica que las universidades chilenas no tenían en el centro de sus misiones temáticas tales como la pobreza, la desintegración social, el capital social o el desarrollo sustentable, debido a dos grandes razones. Primero, la ausencia de una visión interuniversitaria e interdisciplinaria a nivel país que oriente y concentre a las universidades en el desarrollo de su quehacer, y segundo, el hecho de que la responsabilidad social no está integrada estructuralmente en ninguna de sus funciones principales (docencia, investigación, extensión o gestión universitaria).

El principal objetivo del proyecto UCP es expandir el concepto y la práctica de la responsabilidad social dentro del sistema universitario chileno. Para esto se unieron 13 de las siguientes universidades chilenas:

Tabla 3: Universidades participantes en UCP

Universidades participantes Proyecto Universidad Construye País	
Universidad de Chile	Universidad Técnica Federico Santa María
Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad Playa Ancha
Universidad Alberto Hurtado	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad de Santiago de Chile	Universidad de Valparaíso
Universidad de La Frontera	Universidad de Concepción
Universidad Católica de Temuco	Universidad del Bío- Bío
Universidad Austral de Chile	

Fuente: Creación propia

El Proyecto UCP (2006) diseñó una estrategia y plan de trabajo, la estrategia implementada se puede estructurar en cuatro componentes, que en líneas gruesas son también cuatro etapas (Universidad Construye-País, 2006):

1. Sensibilización de las universidades participantes de la Responsabilidad Social y compromiso de los equipos de cada universidad, esto incluyó compromiso de las más altas autoridades, creación de comunidades académicas e instrumentos comunicacionales como fue la creación del sitio web del proyecto¹⁵.

¹⁵ www.construyepais.cl

2. Creación de indicadores y elaboración conceptual compartida de un instrumento de medición de la Responsabilidad Social Universitaria.
3. Instalación de la Responsabilidad Social en las universidades, mediante la institucionalización y la realización de acciones concretas que traducen operacionalmente el concepto.
4. Experiencia replicable y búsqueda de sistematización de ésta en la Universidad, buscar constantemente formas de dar sostenibilidad a la RSU.

Estos pasos son consistentes con los pasos señalados en el modelo anterior (Vallaey, 2009) para la implementación de la RSU.

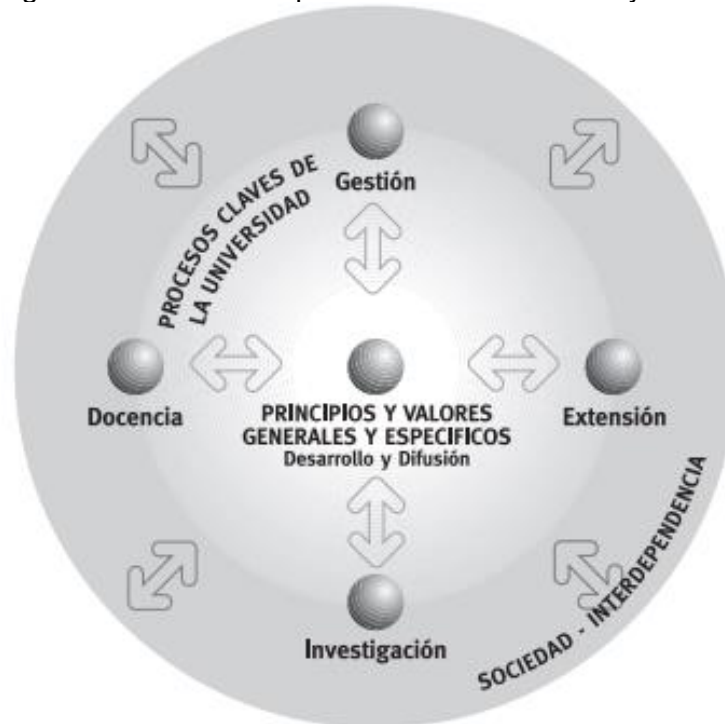
Para el proyecto construye país, una universidad socialmente responsable, en concordancia con la Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI debe tener los siguientes principios:

1. Universidad que preserva y crea el capital social del saber y del pensamiento mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria y difundiéndolo por distintos medios: formación de intelectuales y profesionales; asistiendo con su apoyo a la elaboración de políticas públicas; de iniciativas privadas de desarrollo y a las necesidades del movimiento social y cultural de los distintos sectores del país, para ser efectiva su misión de aportar su contribución al desarrollo sustentable y al mejoramiento continuo del conjunto de la sociedad.
2. Constituida en una comunidad real de aprendizaje y de creación de conocimientos, creando vínculos entre académicos, alumnos y funcionarios. Con una vigorosa política de desarrollo del personal y de estímulo a la innovación curricular y a los métodos de enseñanza-aprendizaje.
3. Formando mujeres y hombres, altamente calificados, íntegros e integrales comprometidos con valores que defienden y difunden activamente; que ven su profesión como una posibilidad de servicio a los demás y que son capaces de aportar como ciudadanos a la construcción de la sociedad y de responder creativamente a los desafíos de un proyecto país.
4. Incluyendo un currículum transversal tendiente a asumir con visión universal la realidad del país, en toda su riqueza y ofreciendo oportunidades a equipos de académicos y alumnos para prestar servicios a personas y grupos que no pueden acceder a los beneficios del desarrollo.

5. Ofreciendo formación permanente, facilitando el reingreso de egresados a la educación superior, para actualización y complementación de la formación a fin de educar para la ciudadanía y la participación activa en la sociedad, teniendo en cuentas las tendencias en el mundo del trabajo, y en los sectores científicos y tecnológicos.
6. Abierta al cambio, valorando e incorporando el conocimiento y experiencia del entorno, generando y manteniendo espacios de debate en el seno de la institución, buscando, diciendo y actuando con la verdad.

A continuación, en la figura 9 se mostrará cómo se conforma el modelo de la UCP.

Figura 9: Modelo RSU para Universidad Construye País



Fuente: Universidad Construye-País (2006).

La universidad se realiza a través de tres funciones tradicionales, que son docencia, investigación y extensión, y además de una actividad indispensable en toda organización que es su gestión. En el centro de estos cuatro procesos claves se encuentran los principios y valores, como el sol del sistema. Esos cuatro procesos del quehacer universitario deben estar iluminados por los Principios y Valores siguientes (Universidad Construye-País, 2006)

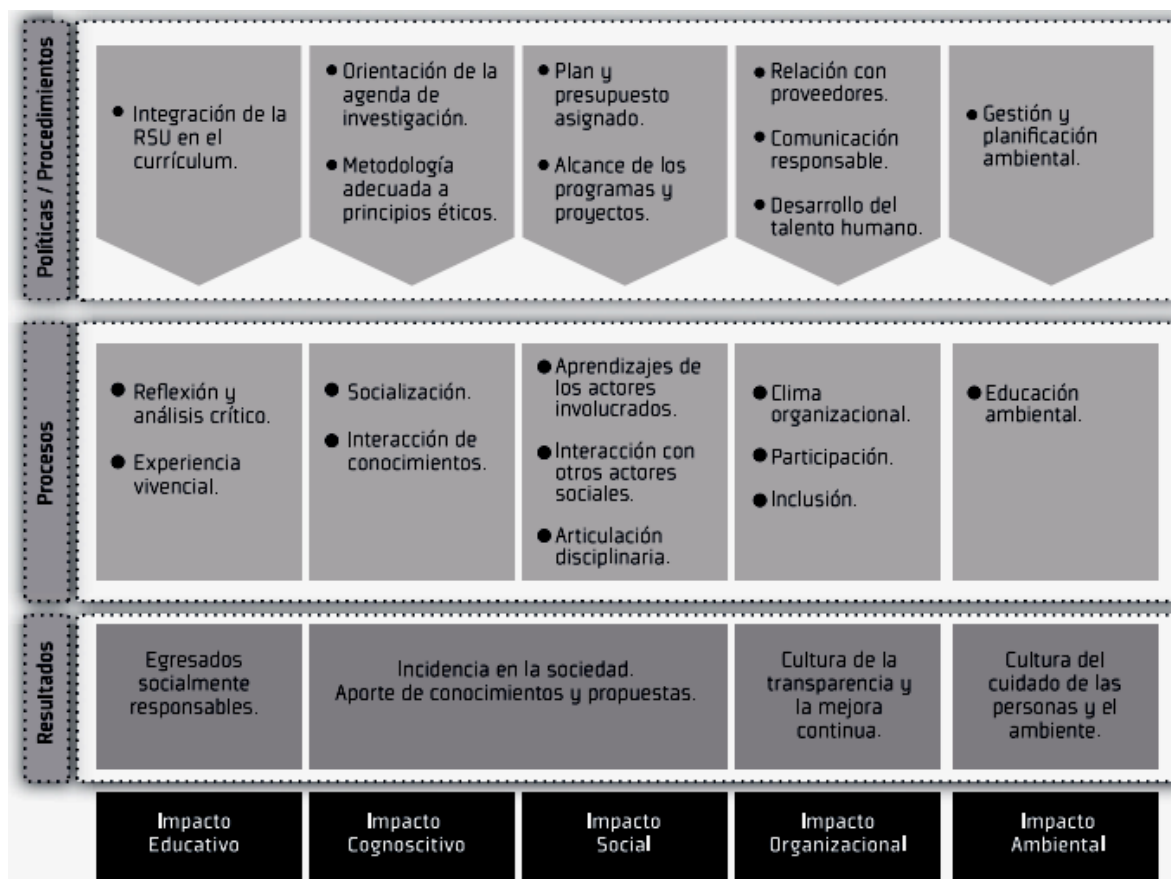
1. Valores del plano personal:
 - Dignidad de la persona
 - Integridad
 - Libertad
2. Valores del plano social
 - Bien común y equidad social
 - Desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente
 - Sociabilidad y solidaridad para la convivencia
 - Aceptación y aprecio de la diversidad
 - Ciudadanía, democracia y participación
3. Valores del plano universitario
 - Compromiso con la verdad
 - Excelencia
 - Interdependencia e interdisciplinariedad

En resumen, es importante mencionar que las funciones tradicionales de la universidad que plantea la UCP (2006), de docencia, investigación, extensión y gestión, son consistentes con el modelo de Vallaey (2006) visto anteriormente. Además, los pasos de estrategia y plan de trabajo que plantea este modelo también son consistentes con los pasos de implementación de RSU de Vallaey (2009). Como punto distintivo, el modelo de UCP (2006) profundiza en lo valórico incluyendo como centro del modelo los principios y valores definidos por ellos para la RSU con el fin de su desarrollo y difusión.

2.3.3 Modelo de AUSJAL (2009)

La Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina propone un cuadro para la autoevaluación de la RSU en las universidades, este se presenta a continuación (AUSJAL, 2009)

Figura 10: Modelo de RSU por AUSJAL



Fuente: AUSJAL (2009).

Este modelo tiene cinco áreas de impacto que se explican a continuación:

1. Impacto educativo: La universidad tiene un impacto directo sobre la formación de los estudiantes, su manera de entender e interpretar el mundo y su relación con la trascendencia, la forma como se comportan y valoran ciertas cosas en su vida, influyendo en la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. Por ello, la universidad debe procurar desde este nuevo enfoque, la gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, propiciando

experiencias vivenciales, iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales y reflexión crítica de las mismas.

2. Impacto cognoscitivo y epistemológico: La universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, por ello debe procurar desde este nuevo enfoque, la gestión socialmente responsable de dicha producción y los modelos epistemológicos promovidos, a fin de evitar la fragmentación del saber, favorecer la articulación entre tecnología, ciencia y sociedad, e influir fuertemente en la definición y selección de los problemas de la agenda científica.
3. Impacto social: La universidad impacta sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político, no sólo porque forma profesionales y líderes, sino porque ella misma es un referente y actor social. Por ello, la universidad debe procurar la gestión socialmente responsable de su participación en el desarrollo humano sustentable de la comunidad de la que forma parte, renunciando al asistencialismo o a la ayuda unilateral, y propiciando la producción conjunta entre distintos actores y saberes hacia un conocimiento de calidad y pertinencia en términos de asociación. Además de ello, a través de sus acciones debe promover el progreso, crear capital social, vincular la educación de los estudiantes con la realidad exterior, y funcionar de interlocutor en la solución de los problemas
4. Impactos de funcionamiento organizacional: Como cualquier organización la universidad genera impactos en la vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, dejando huellas en las personas que forman parte de ella. Por lo tanto, desde este nuevo enfoque se debe procurar la gestión socialmente responsable de la organización misma de manera coherente con los principios institucionales en un ambiente que favorezca la inclusión, la participación y la mejora continua.
5. Impactos ambientales: La universidad como el resto de las organizaciones, en el ejercicio de sus actividades cotidianas genera impactos sobre el medio ambiente, que afectan su sustentabilidad a nivel global. Por ello, desde este nuevo enfoque la universidad debe contribuir a crear una cultura de protección del ambiente y procurar la gestión socialmente responsable de los recursos ambientales disponibles para las generaciones actuales y futuras.

Luego, la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL, 2009) realizaron sus propios indicadores para medir las cinco dimensiones

de su modelo, estos son educativo, cognoscitivo, social, organizacional y ambiental, los indicadores se muestran en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4: Indicadores AUSJAL

Impacto	Indicador	Métrica
Impacto educativo	Integración de la RSU en el currículo	% cátedras por carrera que aplican metodologías pedagógicas que favorecen el enfoque de RSU
	Experiencia vivencial (participación de alumnos, docentes y funcionarios a la realidad social)	% de miembros de la comunidad que participan en experiencias prácticas, programas o proyectos de RSU
		Alumnos participantes por carrera
		Docentes participantes por escuela
		Egresados participantes sobre total de egresados
	Reflexión y análisis crítico (registro de estudios sobre rsu o problemáticas sociales)	funcionarios participantes sobre total de funcionarios por facultad
		% cátedras o espacios extracurriculares que desarrollan experiencias prácticas, programas o proyectos de RSU con instancias de reflexión y análisis crítico
		% de miembros de comunidad que participan en estas instancias
		Alumnos participantes por carrera
		Docentes participantes por escuela
	Perfil de egresado	Egresados participantes sobre total de egresados
		Funcionarios participantes sobre total de funcionarios por facultad
	Impacto cognoscitivo y epistemológico	Orientación de la agenda
% proyectos de investigación desarrollados con temática de RSU		
Metodología adecuada a principios éticos		Existencia de procedimientos para evaluar la adecuación de la temática y la metodología de proyectos de investigación a principios éticos
		% proyectos de investigación desarrollados con temática de RSU que han sido evaluados de acuerdo a procedimientos éticos establecidos.
Interacción de conocimientos		% proyectos de investigación que integran el aporte de distintas perspectivas disciplinarias.
		% proyectos de investigación que integran aportes de actores no universitarios según modalidades de integración.
		% proyectos de investigación desarrollados por la Universidad en el marco de redes institucionales.
Socialización		% proyectos de investigación cuyos resultados o avances generan o refuerzas espacios formativos o de docencia
		% proyectos de investigación desarrollados por la Universidad que incorporan alumnos en sus equipos.
		% proyectos de investigación que incorporan estrategias de comunicación de resultados o avances a público ajeno a la comunidad.
Incidencia (influencia de los resultados)	% proyectos de investigación que han generado propuestas concretas a otros actores sociales.	

		% proyectos de investigación que han verificado la incorporación de conclusiones y propuestas por parte de actores externos.
Impacto social	Planificación y presupuesto asignado	Existencia de plan de acción que favorece el desarrollo de programas o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad (si o no)
		% del presupuesto universitario destinado a programas y/o proyectos de extensión o proyección social
		%porcentaje del costo total de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social aportado por la Universidad en relación a lo aportado por terceros como contraparte.
	Alcance de los programas y proyectos	% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad, asociados con población vulnerable o desfavorecida.
		Número estimado de población directamente alcanzada por los programas y/o proyectos de extensión o proyección social.
	Articulación con otros actores sociales	% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad por tipo de actores con los cuales se ha interactuado
		Políticos y/o gubernamentales
		De mercado o económicos
		Comunitarios o de la sociedad civil.
		% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad que han formalizado acuerdos de articulación con otros actores sociales para su desarrollo.
Articulación disciplinaria	% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad que integran el aporte de distintas disciplinas	
Aprendizajes generados	Existencia de procesos de evaluación de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social que permita identificar los aprendizajes generados, mejoras en la calidad de vida e incorporación de conclusiones y propuestas por parte de los actores sociales.	
	% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social en los que los actores externos han identificado aprendizajes incorporados.	
	% de programas y/o proyectos de extensión o proyección social desarrollados por la Universidad, que a partir de los aprendizajes generados han producido modificaciones académicas y/o institucionales internas a la Universidad.	
Impacto organizacional	Clima organizacional	Existencia y periodicidad de registros de evaluación de las principales variables que afectan la motivación del personal.
		% de los miembros de la comunidad universitaria que expresan satisfacción con el clima laboral existente.
	Desarrollo de talento humano	Existencia de programas o procedimientos distribuidos por sectores (inducción, capacitación y evaluación de desempeño)
		% de directivos, docentes y personal administrativo o funcionario que han participado en los programas o procedimientos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño.
	% del presupuesto universitario destinado a capacitación, distribuidos por directivos, docentes, personal administrativo y funcionarios.	

	Relación con proveedores	Existencia de criterios o procesos de selección de proveedores congruentes con el enfoque de responsabilidad social
		% de los proveedores seleccionados por responsabilidad social.
	Inclusión	% de estudiantes que reciben becas según situación socioeconómica
		% del monto destinado a becas en relación al presupuesto universitario total
		% de miembros de la comunidad universitaria con alguna discapacidad, distribuidos por directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo y funcionarios.
		% de unidades edificas que cumplen con instalaciones y equipamiento para facilitar el acceso a personas con discapacidad.
		Existencia de programas de apoyo y/o tutorías con seguimiento para alumnos con dificultades pedagógicas o con alguna discapacidad.
		% de miembros de la comunidad universitaria integrantes de diferentes etnias distribuidos por sectores de directivos, estudiantes, docentes y funcionarios.
		% de mujeres que ocupan cargos directivos.
	Comunicación responsable	Existencia de política formal de comunicación interna y externa que fomente valores y principios institucionales.
		Existencia de procedimientos que aseguren la coherencia entre las condiciones establecidas en la oferta comunicacional y los servicios prestados.
	Participación	Existencia de espacios de participación de los diversos sectores de la comunidad universitaria definida por sectores, directiva, estudiantes, docentes y funcionarios.
		% de regularidad en el funcionamiento de estos espacios en relación a lo establecido en la normativa vigente distribuidos por sectores de directivos, estudiantes, docentes y funcionarios.
Cultura de transparencia y mejora continua	Existencia de procedimientos de rendición de cuentas implementados por la Universidad	
	Existencia de planes de mejora continua	
Impacto ambiental	Gestión de recursos ambientales	Existencia de un plan de acción en el que la Universidad ha definido acciones de control y mejora de su impacto medioambiental
		Existencia de sistema de evaluación y control de las acciones ambientales planificadas
	Cultura y educación ambiental	Existencia de un programa de acciones dirigidas a la sensibilización ambiental a nivel interno o externo de la Universidad.

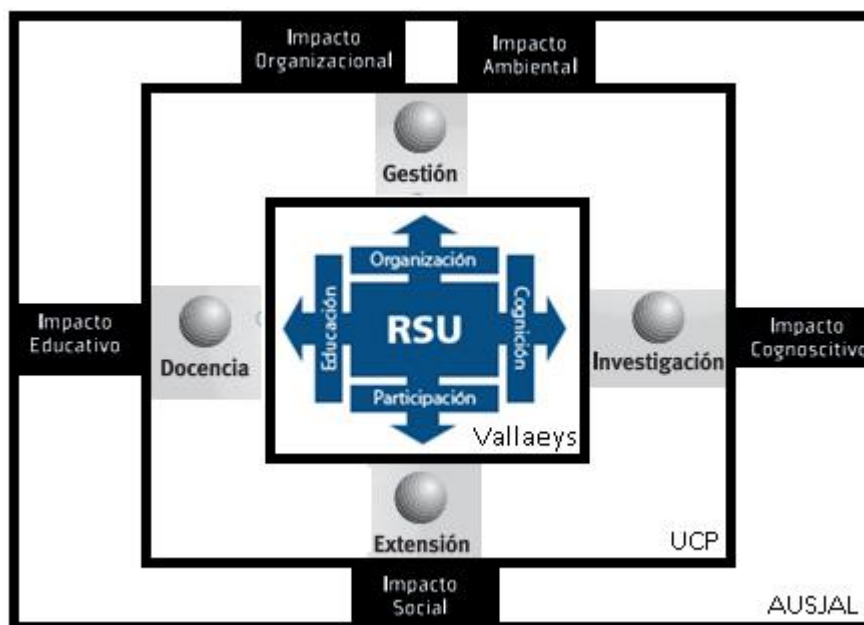
Fuente: Creación propia desde AUSJAL (2009).

Por lo tanto AUSJAL (2009) muestra un modelo y una serie de indicadores robustos para poder medir la implementación de RSU en las universidades. Estos están acorde a la lógica del modelo de Vallaeys (2009). A continuación se realizará un análisis más profundo.

2.3.4 Análisis de los modelos de RSU

A modo de conclusión de los modelos de RSU se puede apreciar que siguen una misma lógica de los cuatro impactos universitarios, en la siguiente figura se relacionan los tres modelos estudiados:

Figura 11: Relación modelos de RSU



Fuente: Creación propia

Para el modelo de Vallaey's (2006) el área de la educación es lo mismo que explica UCP (2006) con la dimensión de docencia y el modelo de AUSJAL (2009) con el impacto educativo. Todos tienen relación con la formación académica, es decir, que la orientación curricular tenga relación con los problemas de la sociedad.

Luego, el modelo de Vallaey's (2006) tiene una dimensión de impacto en la cognición que implica la gestión responsable del conocimiento, lo cual hace referencia a la difusión del saber, la investigación científica y paradigmas que constituye la sociedad, asemejándose al impacto cognoscitivo del modelo AUSJAL (2009) y a la parte de investigación de Universidad Construye País.

Siguiendo con la semejanza, para Vallaey's (2006) la participación social implica tener proyectos con otros actores sociales que es exactamente lo mismo que el impacto social de AUSJAL (2009) y muy parecido a lo que se refiere con extensión de UCP (2006).

Finalmente, se encuentra el área de la organización, que se traduce en el impacto responsable sobre el medio ambiente, la comunidad y la vida del personal, y también en que las acciones del personal sean responsables de forma consistente a la RSU, que es lo mismo que el impacto ambiental de AUSJAL (2009) y la dimensión de gestión del UCP (2006).

Así, luego de estudiar los modelos existentes de RSU se puede notar que siguen un mismo eje, además el modelo de UCP (2006) y AUSJAL (2009), dado su bibliografía, se basan en el de Vallaeyts (2006). Es importante mencionar que el modelo de Vallaeyts muestra ideas genéricas de pasos para implementar RSU, con indicadores genéricos, por lo que no existen diferencias culturales significativas en su modelo con la realidad chilena que concluya una barrera para su utilización. Esta decisión ha sido validada, a través de entrevistas, con expertos que lideran las unidades de RSU tanto a nivel de universidad como de facultad, es importante destacar que en una serie de encuentros, los entrevistados señalaron que el modelo de Vallaeyts (2006) es el más reconocido y utilizado por la comunidad universitaria que trabaja en RSU. Por lo tanto, para este estudio se tomará el modelo de Vallaeyts (2006) como representante de los modelos de RSU, ya que es el más antiguo e influyente en la literatura de RSU, además reconocido y robusto ya que también considera un sistema de cuatro pasos para la implementación de RSU.

Es importante mencionar que el modelo AUSJAL (2009) presenta una pequeña mejora al modelo Vallaeyts (2009), porque incorpora la lógica de *input – proceso – output* (IPO), aun que, a juicio del autor, no está muy desarrollada como herramienta de control de gestión.

En cuanto a los indicadores presentados en los modelos, se visualiza que presentan mediciones acorde a las perspectivas vistas en la literatura para las universidades. La diferencia es que se agrupan de distintos modos entre el modelo de Vallaeyts (2009) y AUSJAL (2009), ya que UCP (2006) no logra mostrar un modelo robusto, ya que no realiza esfuerzos por mostrar indicadores. Por lo tanto se realizará el análisis entre los indicadores mostrados en el modelo de Vallaeyts (2009) con respecto al modelo de AUSJAL (2009).

En la dimensión de docencia, ambos incorporan indicadores para integración curricular de la RSU e implementación de aprendizaje basado en proyectos sociales o de forma vivencial. AUSJAL (2009) incluye indicadores para la reflexión y análisis crítico, es decir, para medir y gestionar la participación en actividades de este impacto.

En cuanto a investigación, ambos modelos incluyen indicadores de líneas de investigación u orientación de la agenda a la RSU, además de la difusión o socialización del conocimiento. Igualmente, AUSJAL (2009) incluye indicadores para medir la influencia de los resultados de las investigaciones y para medir si la metodología se adecúa a principios éticos en la relación con la correcta gestión de las investigaciones.

En participación social, Vallaey (2009) solo tiene un grupo de indicadores que tienen que ver con medir el número de proyectos y actividades con la comunidad local, además de medir convenios vigentes y actividades de difusión. Por otro lado, AUSJAL (2009) incluye indicadores para corroborar que existe planificación, presupuesto, alcance de los proyectos con los actores sociales y medición de aprendizajes generados, por lo que en este impacto se considera que es mucho más robusto.

En la dimensión de campus responsable tienen indicadores parecidos como inclusión de mujeres en puestos directivos (AUSJAL tiene más cantidad de indicadores en inclusión), comunicación de la RSU y gestión ambiental del campus. AUSJAL (2009) incluye algunos de clima laboral, desarrollo de talento humano, relación con proveedores y mejora de cultura. En cuanto a Vallaey (2009), este incorpora algunos de medición de valores institucionales con comités de ética y mejora de gobierno universitario.

En general, los indicadores presentados por AUSJAL (2009) son mucho más contundentes y robustos, presentando varios indicadores por dimensión. Esto es apreciado ya que se pueden medir más visiones de la RSU y conocer de mejor manera el panorama, pero también puede ser que sea más difícil de medir en las universidades incipientes en RSU ya que se pueden saturar de indicadores y no prestar atención a lo primordial al incursionar en RSU, por lo tanto, se concluye que se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de Vallaey (2009) y AUSJAL (2009) para el desarrollo de nuestra herramienta.

2.4 Sistemas de Control de Gestión

Dado lo estudiado sobre la RSU, en esta sección se mostrará cuáles son los modelos de Control de Gestión que pueden ayudar al objetivo de esta investigación, implementar la RSU. Existen variados sistemas de control de gestión, la importancia de los que se estudiarán es que pueden ayudar a la gestión, implementación y monitoreo de la estrategia de una organización. Lo que queremos lograr es el alineamiento e implementación de la RSU como parte de la estrategia organizacional de las universidades. Por esto, es más atingente estudiar la etapa de planificar las operaciones con herramientas del tipo diagnóstico, ya que son sistemas formales para dar retroalimentación y monitorear los resultados organizacionales que, además, sirven para corregir desviaciones frente a los estándares de desempeño que la organización quiere lograr y, con esto lograr el alineamiento (Simmons, 1995).

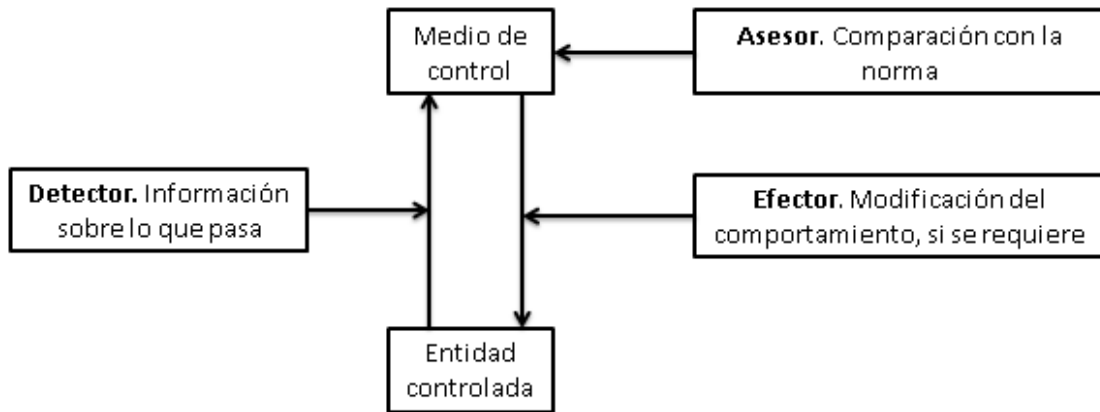
Simmons (1995) define los sistemas de control de gestión como rutinas y procedimientos basados en información que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades organizacionales que estén alineados con la estrategia organizacional. Es decir, los sistemas de control de gestión influyen en el comportamiento humano para que sean congruentes con los objetivos organizacionales y aseguran que las acciones que emprenden los individuos para alcanzar las metas personales también sirvan para lograr las metas de la organización (Anthony y Govindarajan, 2008).

Por lo tanto, si la alta dirección quiere ser socialmente responsable, debe buscar una congruencia de metas con las acciones que desarrollan sus colaboradores. Además, la universidad tiene que evaluar si el desempeño real está alineado a los objetivos trazados en su estrategia hacia la RSU, por lo tanto, se propondrán distintos indicadores de desempeño.

El éxito de una estrategia es la generación de un valor superior para un cliente por medio de su propuesta de valor, las expectativas del usuario y lo que realmente puede brindar la organización. La RSU se plantea como un diferenciador de la institución que considera los intereses de los *stakeholders*, entre ellos docentes, alumnos, funcionarios, comunidad científica, futuros alumnos, egresados y vecinos, etc.

En general, un proceso básico de control consta con los siguientes elementos:

Figura 12: Elementos del proceso básico de control



Fuente: Anthony y Govindarajan (2008).

Todo sistema de control tiene por lo menos cuatro elementos (Anthony y Govindarajan, 2008).

1. Un detector o sensor, que es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
2. Un evaluador o asesor, que es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
3. Un efector, que es el elemento que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.
4. Una red de comunicaciones, son aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y entre el asesor y el efector.

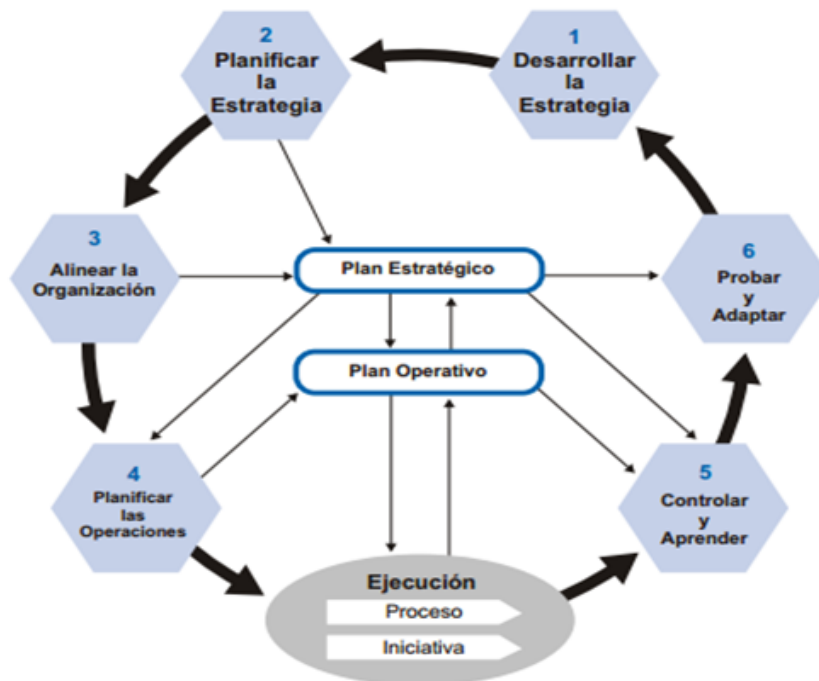
La norma es el resultado de un proceso deliberado de planeación. La administración decide que debe hacer la organización y la parte del proceso de control es una comparación de los logros con esos planes. Así, el proceso de control de una organización requiere planear y controlar (Anthony y Govindarajan, 2008).

A continuación se estudiarán dos modelos robustos de control de gestión que sirven como sistemas de comunicación e implementación de la estrategia.

2.4.1 Ciclo cerrado

Los autores Kaplan y Norton (2008) presentan un sistema de gestión estratégico integral que resuelve cómo integrar la estrategia con las operaciones. Este poderoso sistema de seis etapas se muestra en la figura siguiente:

Figura 13: Sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

Este modelo de seis etapas se resume a continuación:

1. Etapa 1: desarrollo de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones de misión, valores y visión (MVV), los análisis externos económicos, ambientales y de la competencia. Son utilizadas metodologías como las cinco fuerzas de Michael Porter y el marco de posicionamiento competitivo, además de herramientas como declaraciones estratégicas, valores, creencias, propuesta de valor, entre otras.
2. Etapa 2: planificación de la estrategia mediante herramientas como los mapas estratégicos y los CMI, junto con las metas e iniciativas estratégicas.

3. Etapa 3: alineación de la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y los CMI relacionados con todas las unidades organizacionales, alineando a los empleados mediante un proceso de comunicación formal, fomento de cultura organizacional, y relacionando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos.
4. Etapa 4: planificación de las operaciones mediante herramientas como la gestión de calidad, tableros de control, el sistema de costos basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto.
5. Etapa 5: control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la gestión diseñada con sumo cuidado. Se pueden verificar las relaciones causales de los objetivos estratégicos para el aprendizaje.
6. Etapa 6: prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno y la competencia, generando de este modo un nuevo ciclo integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional. Esta etapa esta diseñada para que el equipo ejecutivo conozca la validez de la estrategia y la modifique y adapte con el paso del tiempo.

A continuación se explicarán algunas herramientas utilizadas dentro del modelo de ciclo cerrado.

2.4.1.1 Declaraciones estratégicas

Las declaraciones estratégicas como la misión, visión y valores institucionales definen a la organización, ya que la misión es la razón de ser o propósito de la organización que justifica su existencia (Kaplan y Norton, 2008). Esto se utiliza en la primera etapa del ciclo cerrado.

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización y debería estar orientada al mercado y a expresar -con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba (Kaplan y Norton, 2008). La declaración de la visión tiene tres componentes esenciales: objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

2.4.1.2 Valores y Creencias

También como parte de la primera etapa del ciclo cerrado se encuentran los valores y creencias. Según Kaplan & Norton (2008) los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter, mientras que otro autor define que los valores expresan cómo se deben comportar los directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión (Hill et al, 2009). Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la misma ya que el conjunto de valores, normas y estándares controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de una organización.

Por otro lado, para Francés (2006), los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Estos forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites sobre los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el personal.

2.4.1.3 Análisis de entorno

Kaplan y Norton (2008) plantean que, una vez clarificadas las declaraciones estratégicas, la compañía tiene un panorama claro de lo que quiere alcanzar. Posteriormente, se debe realizar un análisis externo e interno con una evaluación amplia de sus capacidades y desempeño en relación a los competidores, como también su posicionamiento en la industria, todo ello para conocer dónde están ubicados. Este análisis está dentro de la primera etapa del ciclo cerrado de Kaplan y Norton.

Normalmente, se realiza un análisis conocido como modelo de las 5 fuerzas de Porter para realizar un análisis interno y externo que permita conocer la posición competitiva actual de la organización. Estas fuerzas son: 1) poder de negociación de consumidores, 2) poder de negociación de proveedores, 3) disponibilidad de sustitutos, 4) amenaza de nuevos entrantes y 5) rivalidad de competencia (Porter, 1980). Desde éste análisis se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde las fortalezas son características de una organización que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, y las debilidades son características que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Hill, 2009).

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) plantean que una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr competitividad estratégica. Y una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa.

Para Francés (2006), Oportunidades y Amenazas son factores externos que afectan a la empresa. Las Oportunidades favorecen el logro de la visión, mientras que las Amenazas son situaciones que dificultan su alcance. Por otra parte, el mismo autor citado señala que el análisis interno de una organización no estaría completo si no se toma en cuenta la cultura organizacional.

El propósito central de la matriz FODA es identificar las estrategias para explorar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la organización y erradicar sus debilidades. (Hill et al, 2009).

2.4.1.4 Propuesta de valor y ejes estratégicos

Para Kaplan y Norton la estrategia de una organización, describe de qué forma intenta crear valor para sus partes interesadas. Sin una descripción integral y sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, y si no se comprende a cabalidad, los ejecutivos no pueden alinearse en torno a ella (Kaplan y Norton, 2004)

La propuesta de valor es la solución a una necesidad, aquello que la organización realiza mejor que la competencia y el porqué los consumidores deberían elegir a esa organización en vez de otra, y de acuerdo a esta se planifican las herramientas de control de gestión por lo que se utiliza en la primera etapa del ciclo cerrado de Kaplan y Norton.

Ejes o temas estratégicos son los lineamientos que se desprenden de la propuesta de valor y si cada uno de ellos se cumple, se cumplirá la propuesta de valor. Es decir son líneas básicas de desarrollo de la organización, agrupan los objetivos del mapa estratégico y deben ser coherentes con la misión, visión y estrategia.

2.4.1.5 Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos son una herramienta de control de gestión para comunicar y monitorear la estrategia, por lo que cubre la etapa de planificar a la organización y alinear a la organización por su poder en la comunicación de la estrategia y desdoblamiento. Un mapa estratégico es una presentación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su

estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor (Kovecevic y Reynoso, 2010). Para ilustrarlo se utiliza un gráfico en vez de un texto, por ser la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando éste suele ser abstracto y complejo.

Según los autores citados anteriormente, el mapa estratégico debe explicitar las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor de los diferentes stakeholders de la organización.

Los componentes que integran a un mapa estratégico son (Kovecevic y Reynoso, 2010):

1. Principales objetivos estratégicos que se debe lograr para cumplir la estrategia.
2. Relaciones causa-efecto que describen lo que se quiere hacer para generar un fin último en la organización, ya sea rentabilidad, en el caso de organizaciones con fines de lucro, o el rol social en el caso de organizaciones sin fines de lucro.
3. Los temas o ejes estratégicos y rutas de agregación de valor en segmentos verticales de un mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia.

Para los autores Kaplan y Norton (1996 ; 2004) un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa – efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), que sigue la lógica de input – proceso – output, estos son de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, perspectiva clientes y luego perspectiva financiera, el orden es dependiendo si son entidades con o sin fines de lucro, además los mapas estratégicos proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos por medio de indicadores.

2.4.1.6 Cuadro de Mando Integral

El objetivo del cuadro de mando integral (CMI) es presentar un conjunto de indicadores amplio y equilibrado para impulsar la creación de valor a las organizaciones a largo plazo. Se debe lograr que los objetivos estratégicos sean significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ellos. Los componentes del CMI normalmente son (Kaplan y Norton, 2008):

1. Objetivo: Lo que la estrategia intenta alcanzar
2. Indicador: Muestra cómo se monitorea el éxito o fracaso en la consecución de los objetivos.
3. Meta: El nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita. Existen dos técnicas que facilitan la definición de metas; La división de la brecha de valor

general en metas para cada línea estratégica y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa-efecto del mapa estratégico.

Los sistemas de medición de desempeño pueden ser medidos de resultados, indicadores básicos, financieros y no financieros, o medidas internas y externas.

Las medidas de resultados muestran el resultado de una estrategia, se les llama indicadores de resultados, ya que muestran lo que ya ocurrió. Los indicadores básicos son indicadores de desempeños, ya que revelan el avance de áreas básicas en la aplicación de una estrategia.

Es importante mencionar que para implementar un sistema de medición se deben seguir cuatro pasos que son los siguientes:

1. Definir la estrategia: implica dar a conocer las metas de la organización y sus objetivos, los que pueden ser distintos para distintas facultades de una misma universidad, siempre alineada a la estrategia de la universidad.
2. Definir la medida de la estrategia: deben ser mediciones objetivas y críticas, las más relevantes para una correcta implementación de la estrategia, que en este caso involucra a la RS, y se realiza por medio de indicadores de desempeño.
3. Integrar medidas al sistema de gestión: implica que el indicador de desempeño definido debe integrarse con la estructura, cultura y prácticas de la organización.
4. Revisar con frecuencia las medidas y los resultados: se debe evaluar cómo funciona la organización con las mediciones establecidas para tener un resultado general diagnóstico de la aplicación de la estrategia y notar si se encuentran alineadas, con esto se permite afinar detalles y redefinir las mediciones para alinearlas.

2.4.1.7 Tablero de control

Para la etapa de planificar la operaciones en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton se utilizan herramientas como el tablero de control, que es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable (Ballvé, 2006). En general los tableros de control son soportados por herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar.

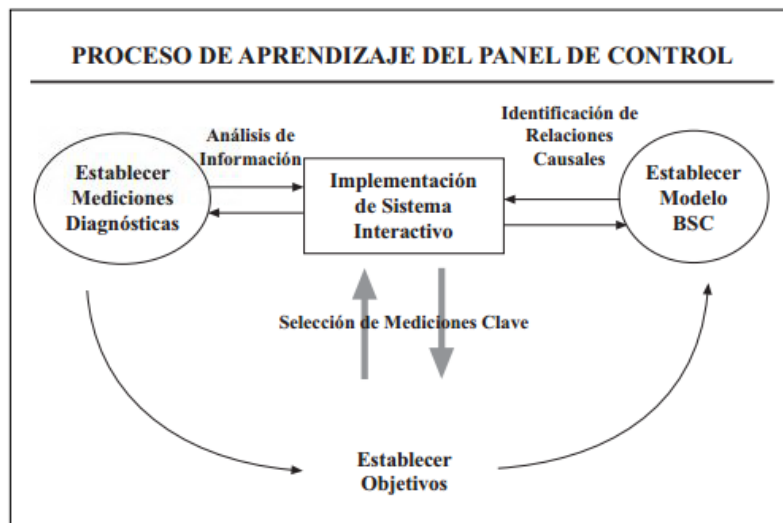
El tablero de control comienza a funcionar con datos que se convierten en información y en indicadores para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Los indicadores de un

tablero se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia factores que permiten a la organización no llevarse sorpresas competitivas. Existen dos tipos de tablero de control, el operativo adecuado a la realidad de cada unidad y el integral, que incluye información estratégica, operativa y gerencial para el manejo del negocio. (Ballvé, 2006).

El tablero de control de mas fácil de diseñar que otras herramientas de control de gestión como el CMI, ya que se basa en características de la organización, como sector, tamaño, mercado objetivo y perfil estratégico y no en indicadores que representan ya sea una ventaja competitiva o un rasgo del negocio con su correspondiente relación causal (Ballvé, 2006)

Por la misma simplicidad del tablero de control, se puede utilizar para el aprendizaje y luego diseñar una herramienta más compleja como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) como lo muestra la siguiente figura:

Figura 14: Proceso de aprendizaje del tablero de control



Fuente: Ballvé (2006).

Esta imagen se explica de la siguiente manera; desde un tablero de control, con indicadores definidos se analiza la información como un sistema interactivo, con esto se puede crear nuevo aprendizaje de la organización, esto a su vez permite determinación de nuevas metas. Finalmente, se comprenderá el modelo de negocio y las relaciones causales entre los objetivos estratégicos llegando a conformar un CMI o BSC. (Ballvé, 2006)

En resumen, para que una universidad que quiera ser reconocida como socialmente responsable, debería seguir las seis etapas del ciclo cerrado. Al conocer el entorno externo

e interno de la organización y conociendo su posición competitiva se pueden reformular las declaraciones estratégicas y, como vimos anteriormente, con la globalización y declaraciones mundiales la responsabilidad social debe formar parte de las nuevas declaraciones estratégicas de las universidades.

Desde la perspectiva de la responsabilidad social, las universidades deben incorporar en sus declaraciones estratégicas el hecho de que la misma considera los aspectos sociales, medioambientales y económicos que conforman las áreas de interés de la responsabilidad social. Cuando las universidades definen su visión, y se proyectan como una universidad socialmente responsable, incluyen dentro sus creencias lo siguiente con respecto a cómo deben ser: (Núñez y Alonso, 2009).

1. Respetuosa con el medioambiente
2. Segura y saludable para sus empleados y usuarios
3. Comprometida con sus empleados
4. Plural, en la que prime la igualdad de oportunidades y la diversidad cultural
5. Comprometida con las causas sociales y con la cooperación al desarrollo
6. Justa y transparente con los grupos de interés
7. Que participe en los proyectos de innovación destinados a mejorar los logros en materia de responsabilidad social: medio-ambiente, prevención de riesgos laborales, eliminación de barreras para discapacitados, etc.
8. Que genere conocimiento en sostenibilidad y educación ambiental

Luego debería ocupar herramientas para alinear las operaciones, como tableros de control con indicadores para medir su quehacer con respecto a la RSU para luego controlar, aprender y en el futuro probar y adaptarse a nuevos contextos.

2.4.2 Palancas de control

Las palancas de control de Robert Simons (1995) son para ejercer un control efectivo en las organizaciones, están los sistemas de control de creencias, de límites, diagnóstico e interactivo, tal como muestra la siguiente figura:

Figura 15: Palancas de Control



Fuente: Simons (1995).

Los sistemas de creencias intentan articular las declaraciones estratégicas con la dirección para que los empleados cumplan los objetivos. Los sistemas de creencias deberían inspirar y promover comportamientos en dirección a los valores organizacionales. Además, deben definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito de la organización y la dirección que los altos directivos quieren que sus subordinados adopten.

Los sistemas de límites son todos los comportamientos que no deberían realizar los trabajadores, ya que no son tolerados. Estos sistemas imponen límites bien definidos para evitar malas prácticas y evitar riesgos y están enfocados en términos negativos como códigos de conducta, reglas de comportamiento y reglamentos de seguridad, entre otros.

Los sistemas de diagnósticos son utilizados para monitorear objetivos y logros y con ello se pueden monitorear los resultados de la organización. Periódicamente, los administradores miden los resultados y se comparan con los estándares de desempeño que tienen para evaluar las metas, además, se pueden corregir desviaciones de los rendimientos.

El control diagnóstico no es adecuado para obtener un control efectivo ya que se pueden realizar acciones maliciosas para alcanzar los objetivos, lo que puede ser peligroso para la organización, por lo que se complementa con los otros sistemas de controles como creencias, límites e interactivos.

Los sistemas interactivos de control se utilizan cuando los administradores recogen información de los trabajadores de forma informal, la mayoría de las veces, para explorar el impacto de algunas prácticas, estrategias o programas y poder aprovechar nuevas oportunidades. Se puede recoger información emergente, dar espacio para la creatividad de los trabajadores para explorar nuevas maneras de hacer las cosas y nuevos procesos. Los sistemas interactivos se enfocan en el cambio constante y la mejora continua, información que puede ser potencialmente estratégica (Simons, 1995).

Para un efectivo control se deben balancear las cuatro palancas, sobre todo cuando las organizaciones se vuelven más complejas o persiguen objetivos complejos, se debe prestar atención a todas las palancas para evaluar desempeños, objetivos, aprovechar oportunidades, mantener una cultura y comportamientos adecuados.

Por lo tanto, para realizar modificaciones en la estrategia -por ejemplo, para incorporar la RSU dentro de la organización- es apropiado balancear las cuatro palancas de control a favor de promover la RSU. Es decir, incorporarla en el sistema de creencias de la organización, además de incorporar límites para siempre actuar dentro de lo que la RSU permite, incluirla dentro del sistema diagnóstico con mediciones formales para saber si se están realizando las acciones que la dirección espera o, en caso contrario, corregir desviaciones en el control interactivo, ya que pueden haber nuevas ideas dentro de la comunidad para generar acciones acordes a la RSU.

2.5 Relación de modelos de RSU al control de gestión

Dado lo revisado en la literatura de RSU y de control de gestión, en esta sección relacionaremos el modelo de RSU elegido, que es Vallaey (2009), por ser el más antiguo, robusto e influyente de la literatura con los modelos de control de gestión.

Un sistema de control debe ser acorde a la estrategia, ya que debe ayudar a su comunicación, implementación y monitoreo, por lo que debe existir una comunicación de las declaraciones estratégicas para que la organización conozca a donde está apuntando y así éstas definan los objetivos de mediano y largo plazo de la organización (Kaplan y Norton, 2008). Por lo anterior, la alta dirección debe comprometerse con la estrategia y a realizar iniciativas acorde a estas declaraciones.

Se identificará si se puede relacionar el sistema de implementación de RSU de Vallaey (2009) con sistemas de control de gestión complejos como los estudiados en la literatura, el ciclo cerrado de control y sistema de las cuatro palancas de control.

El primer paso del compromiso que debe tener la comunidad, y en especial las autoridades, se asemeja al desarrollo y planificación estratégica con las declaraciones estratégicas como son: conocimiento del entorno, formulación de misión, visión y valores, que en el modelo de Kaplan y Norton es el primer y segundo paso de Desarrollar y Planificar la estrategia. Incluso abarcaría la tercera etapa de alinear la organización, ya que para Vallaey (2009) parte del compromiso es “Comunicar y consensuar ampliamente con la comunidad para lograr su participación activa.”, de esta manera se está generando cultura en base a la comunicación e incentivo a la participación, por lo que se está alineando la organización. Bajo el enfoque de Simons, el compromiso podría asemejarse al sistema de control de creencias principalmente, ya que da un espacio para realizar acciones de acuerdo a las declaraciones estratégicas y, en segunda instancia, se asemeja al sistema de límites si se comunica de forma clara que no está aceptado por la organización.

Luego, el segundo paso de autodiagnóstico de Vallaey (2009) implica diagnosticar la gestión, lo cual se lleva a cabo principalmente en el cuarto paso del ciclo de Kaplan y Norton de planificar las operaciones con tableros de control. Además, por el lado de Simons es lo más parecido al control diagnóstico, ya que se debe diagnosticar en qué situación se encuentra la organización.

Tras diagnosticar la situación de la organización debe haber retroalimentación para tomar decisiones y seleccionar áreas de mejora, como lo explica el tercer paso de Vallaey (2009) denominado cumplimiento, en el cual se puede dar un control interactivo según la lógica de Simons. Lo anterior dado que con experiencias de los trabajadores de la organización y mayor comunicación se pueden seleccionar óptimas áreas de mejoras y encontrar ideas innovadoras y eficientes para realizar cambios, etc. El paso de cumplimiento se relaciona al paso cinco y seis de K&N llamados controlar y aprender y probar y adaptar respectivamente.

Finalmente, se encuentra el último paso, que es de rendición de cuentas. En este la labor principal es reportar a los grupos de interés la gestión realizada, lo cual ocurre en todo modelo de control de gestión: se deben mostrar los resultados vía indicadores. El control que faltaría desarrollar en el modelo de RSU es incorporar sistema de límites, como códigos de conducta dentro de las prácticas e iniciativas de RSU.

De esta manera podemos concluir que el sistema de Vallaey (2009) es compatible con los modelos de control de gestión. Vallaey (2009) solo explica los pasos pero no da mucha información de cómo lograr su consecución, por ejemplo, qué iniciativas o metodologías realizar para la mejora continua. Por lo que en esta investigación ayudaremos a facilitar la implementación de la RSU mediante una herramienta de gestión diseñada para el monitoreo de la RSU brindando iniciativas para su cumplimiento y mejora continua.

En resumen, para poder utilizar las herramientas de control de gestión, la RSU debe estar primero en el plan de desarrollo institucional o estrategia, por lo que primero se brindará una herramienta para diagnosticar su inclusión en las declaraciones estratégicas. Si esto ocurre, será apropiada la implementación de una herramienta de control de gestión de la RSU y su mejora continua, siendo este último paso el menos desarrollado en el modelo de Vallaey (2006).

Por lo tanto, este estudio cubrirá todo el sistema de los primeros pasos de Vallaey (2009), asociado al control de gestión, y se brindará una herramienta robusta para su diagnóstico, cumplimiento y mejora continua.

Capítulo III: Metodología

El objetivo del presente estudio es diseñar un sistema de control de gestión y mejora continua acomodado a la realidad chilena, para esto se levantarán las iniciativas de RSU practicadas en Chile.

Para recopilar las iniciativas que se realizan hoy con respecto a la RSU existen dos alternativas, la primera es entrevistar a todas las universidades de Chile para conocer sus prácticas con respecto a la RSU o, la segunda, estudiar los reportes públicamente disponibles de las universidades más influyentes en RSU.

La investigación se realizó recopilando informes formales de responsabilidad social, esto dado que se prefiere estudiar aquellas universidades que declaran ser las más desarrolladas en temas de responsabilidad social. Lo anterior justificado en base al sistema de Vallaey (2009), que indica como último paso para una organización que se ha desarrollado en RSU, la rendición de cuentas para comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de responsabilidad social (Vallaey, 2009). Además, también existen restricciones de costos para entrevistar a todas las universidades de Chile, y probablemente éstas hubieran estado en una fase incipiente que no hubiera sido fructífero.

Por lo tanto, se privilegia observar en detalle un pequeño grupo de universidades. Dado lo estudiado en la literatura, las organizaciones más desarrolladas en RSU son las que rinden cuentas, por lo que debieran presentar la mayor variedad de iniciativas implementadas en Chile para promover la RSU. Además, estas universidades son las reconocidas en tener las mejores prácticas según expertos en gestionar la RSU de la Universidad de Chile.

Para esta investigación se extrajeron los reportes formales de RSU desde fuentes públicamente disponibles¹⁶, sus páginas web. Estos informes, consistente con la literatura, generalmente se presentan en formato GRI (*Global Reporting Initiative*), que es el formato más utilizado a nivel internacional para confeccionar los reportes de sustentabilidad como lo vimos en la literatura.

La muestra recabada en este estudio fue de 7 universidades, de las cuales 5 cumplen con el formato GRI. Las otras universidades no siguen un modelo formal de reporte. A continuación se expone la muestra utilizada:

¹⁶ Anexo 3

Tabla 5: Muestra Universidades participante

Muestra de Universidades participante en estudio
Universidad de Santiago de Chile
Universidad Andrés Bello
Universidad de Talca
Universidad de Concepción
Pontificia Universidad Católica de Santiago
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad del Bío-Bío

Fuente: Creación Propia

En resumen, esta investigación es cualitativa descriptiva, ya que se estudiarán reportes formales de responsabilidad social universitaria de las universidades de Chile, extraídos desde sus páginas web. Esto para levantar las iniciativas, luego estas se clasificarán en las dimensiones del modelo elegido de la literatura y se volverán a clasificar en esfuerzos básicos y avanzados de acuerdo a criterio de pertinencia del autor.

Finalmente se propondrá una herramienta que diagnostique el compromiso de la institución y luego una que diagnostique y controle su quehacer con respecto a la RSU. Para esto se tomarán iniciativas de universidades que fomenten la responsabilidad social universitaria por medio de sus reportes y se incluirán otras iniciativas e indicadores extraídos de la literatura creando una herramienta robusta de monitoreo. Finalmente, se propondrá una metodología de mejora continua y reporte de la RSU.

3.1 Levantamiento de Iniciativas de RSU en Chile

Para el levantamiento de las iniciativas de RSU en las universidades de Chile se tomaron los informes de las distintas universidades que reportan formalmente. Las iniciativas de RSU reportadas se clasificaron de acuerdo a las cuatro dimensiones del modelo de Vallaeys (2006).

Además, en un esfuerzo por evaluar el impacto esperado de dichas iniciativas, se clasificaron en base a un criterio de pertinencia de acuerdo a lo estudiado en la literatura. Para cada dimensión se destacaron con color verde oscuro las iniciativas que se consideran que puedan fomentar la responsabilidad social con mayor impacto y se señalará que está en un nivel avanzado, con esfuerzos mayores con respecto a la RSU. Se marcaron con un color verde claro las que se consideran en nivel básico, es decir, aquellos esfuerzos menores para mostrar informes de RSU. Esto quiere decir que esas iniciativas no tienen necesariamente un alto impacto esperado en generar RS por sí solas, sino que deben encauzarse para que logren un impacto en esta materia, por ejemplo, con discursos previos para encauzar las actividades a fomentar o crear conciencia de RSU.

A continuación se mostrará primero la dimensión de docencia (Tabla 6) y luego investigación (Tabla 7), para continuar con participación social (Tabla 8) y finalmente gestión institucional y medioambiental (Tabla 9).

Tabla 6: Perspectiva Docencia de RSU en Universidades de Chile

Docencia
Nivel Avanzado
Curso obligatorio relacionado a la RS
Cursos de formación general relacionados a la RS
Módulo de RS con actividades prácticas en comunidades aledañas para todas las carreras
Evaluaciones de calidad docente
Encuesta de satisfacción con la docencia
Metodología aprendizaje y servicio
Perfeccionamiento permanente de académicos con temas de RS
Pasantías e Intercambios estudiantiles
Nivel Básico
Apoyo en la inserción laboral
Modelo educativo basado en competencias
Programas de tutorías

Sistema de seguimiento de prácticas laborales
Acreditación de carreras por instituciones especialistas
Selección de académicos competentes

Fuente: Creación propia

Dimensión docencia:

Las iniciativas mostradas en la tabla 6 que cumplen con la RSU, según el criterio de pertinencia en los indicadores del modelo de Vallaey (2009) y AUSJAL (2009), son las destacadas en color verde oscuro y entre ellas se encuentran: cursos obligatorios de RSU, inclusión de metodologías de aprendizaje y servicio con la comunidad, módulos en todas las carreras con actividades prácticas sobre la RS y perfeccionamiento de docentes en temas de RS, además de cursos complementarios de formación general que ayudan a fomentar la responsabilidad social en alumnos.

Otras iniciativas (como apoyo en inserción laboral, seguimiento de prácticas laborales, programa de tutorías, sistema de seguimiento de prácticas laborales y selección de académicos competentes, etc.) clasificadas en nivel básico indican que, si bien son parte de esta dimensión y manifiestan una gestión responsable de la docencia, no necesariamente impactan directamente en la generación de profesionales con la competencia de responsabilidad social incluida dentro de sus creencias. Esto sucede ya que no son específicas de responsabilidad social, motivo por el cual se considera nivel básico o de bajo esfuerzo a mostrar en un reporte de responsabilidad social.

Estas iniciativas, si se encauzan en la lógica de la RSU, podrían ser esfuerzos mayores pero, como no nos consta que se realizan vinculándolas a la RSU, se dejarán clasificadas en esfuerzos básicos. Por ejemplo, si las prácticas laborales se fomentan en realizarlas en empresas socialmente responsables, podría distinguirse como un esfuerzo mayor, pero no lo indican en sus reportes. Otro ejemplo es la selección de académicos competentes: si estos fueran con competencias de RS también podría ser importante para alcanzar la RSU, pero no lo indican, por lo que probablemente serán académicos competentes en sus materias, lo cual es una buena gestión de la docencia pero no influirá necesariamente a que el alumno adopte la responsabilidad social dentro de sus competencias.

Tabla 7: Perspectiva Investigación de RSU en Universidades de Chile

Investigación
Nivel Avanzado
Centros de investigación especiales en RS
Concursos de investigación de RS
Diplomados relacionados a la RS
Magister relacionado a la RS
Difusión de investigaciones a la comunidad
Nivel Básico
Centros de investigación/innovación
Modelo de gestión de la investigación
Fortalecimiento y renovación de investigadores
Convenios de emprendimiento e innovación con gobierno
Fondo de desarrollo para la investigación
Evaluación anual de programas de investigación
Actualizada base de datos científica
Buena infraestructura para la investigación
Acuerdos internacionales con centros de investigación de renombre mundial
Apoyo empresarial para investigaciones
Revista de investigación y desarrollo elaborada en la Universidad
Financiamiento de centros de innovación
Becas para ingreso, permanencia y graduación de estudiantes de postgrado
Fondos concursables internos para incentivar producción científica
Registro de publicaciones
Proceso acreditación posgrados en CNA

Fuente: Creación propia

Dimensión Investigación:

Esta es la dimensión más ambigua en su vinculación con la responsabilidad social, ya que en general las universidades que reportan muestran los esfuerzos por realizar investigaciones pero no necesariamente relacionadas a la RS, es decir, muestran todo tipo de investigaciones. Esto no es erróneo ya que se considera que la producción del

conocimiento solo por el hecho de entregar conocimiento a la sociedad, se considere como un acto de responsabilidad social. Para el modelo de Vallaey (2006) esta dimensión es de gestión responsable de producción y difusión del conocimiento, por lo que queda ambiguo mostrar solo acciones que fomenten la producción del conocimiento y no acciones específicas para producir conocimiento en responsabilidad social. Luego, al detallar en la investigación los indicadores de Vallaey (2009), nos damos cuenta de que se requiere mostrar las investigaciones específicamente de responsabilidad social y también la gestión de las investigaciones. Para esto se aconseja que, al generar estos reportes, las universidades vinculen la investigación en alguna temática de la responsabilidad social y muestren el número de investigaciones relacionadas a la RS. Además, incluye indicadores para mostrar sus esfuerzos en producir conocimiento no necesariamente de RS o gestión de investigaciones en general.

Dado lo anterior, se consideran esfuerzos importantes los ligados a producir investigaciones vinculadas al impacto social, responsabilidad social o sustentabilidad y están clasificadas en esfuerzos de nivel avanzado, incluyendo centro de investigaciones especiales para la RS, concursos de investigación de RS y posgrados especiales relacionados a la responsabilidad social entre ellos.

Con color verde claro se incluyen las iniciativas relacionadas a la producción o gestión del conocimiento, no necesariamente ligada a la responsabilidad social si no se encauza en esa dirección, como tener centros de investigación (no necesariamente para la responsabilidad social), buena infraestructura con bibliotecas de punta, registro de investigaciones, apoyo empresarial o financiamiento del estado entre otros.

Tabla 8: Perspectiva Participación Social de RSU en Universidades de Chile

Participación Social
Nivel Avanzado
Clínicas asistenciales para atención integral de la comunidad
Laboratorios computacionales para comunidad
Promoción identidad regional
Instalación de wifi en distintos puntos de la región
Talleres para la comunidad
Escuelas sindicales para la comunidad
Alianzas con establecimientos educacionales
Organismos promotores del arte, cultura, deporte para la comunidad
Programa para descubrir talentos científicos en educación media

Incubadoras sociales
Asesorías a pequeñas y medianas empresas
Incubadoras de negocios/emprendimientos
Escuelas de veranos, cafés científicos, olimpiadas para la comunidad
Encuentros internacionales de educación para la RS, estrategias de enseñanza y evaluación
Programa propedéutico
Asistencia técnica en la implementación de proyectos en establecimientos educacionales de la región
Incentivo a formar clubes de emprendimientos en colegios
Colaboración en emergencias y desastres naturales
Operativos sociales en barrios cercanos
Charlas vocacionales/temáticas
Encuestas satisfacción a titulados
Mecanismos de reconocimiento de las actividades de vinculación con el medio
Vinculación con ex alumnos
Donación de instrumentos a hospitales
Donación de obras a parque de esculturas
Planes reconstrucción regiones aledañas
Ferias masivas de educación superior
Ensayo PSU a comunidad
Ingreso especial a comunidades rurales
Ferias de ciencias y tecnología para la comunidad
Fondos de ayuda de la Universidad para el desarrollo estudiantil para aportes a iniciativas estudiantiles relacionados con eventos académicos y sociales
Programa prevención de drogas
Charlas de manejo de estrés
Nivel Básico
Convenios con instituciones nacionales y extranjeras
Festivales de cine
Jornadas culturales
Fundaciones y exposiciones culturales / artísticas

Fuente: Creación propia

Dimensión Participación social:

La Tabla 8 de participación social se toman como grandes esfuerzos a la mayoría de los que tienen que ver con una vinculación con la comunidad, aquí se clasifica en esfuerzos de nivel

avanzado, por ejemplo: clínicas asistenciales para la comunidad, laboratorios de computación para la comunidad, donación de instrumentos a hospitales, planes de reconstrucción en sitios aledaños y ferias masivas de educación, etc.

Las iniciativas de nivel básico en esta dimensión son, tener relaciones con instituciones nacionales o extranjeras no quiere decir, necesariamente, que se ocupen para actividades de responsabilidad social. Lo mismo con festivales culturales y de cine, no especifica que sean para la comunidad o encauzados para que fomenten la responsabilidad social, por ejemplo, brindar un discurso anterior a los festivales de cine para encauzarlo hacia la responsabilidad social, y que este sea para la comunidad de forma inclusiva. Por lo que si no se especifica, se tomarán como esfuerzos no intencionados a fomentar la responsabilidad social.

La dimensión de participación social parece ser más desarrollada, ya que considera la mayor cantidad de iniciativas y se puede deducir que se tiende a confundir la responsabilidad social con solamente realizar acciones sociales

Tabla 9: Perspectiva Gestión institucional y medioambiental de RSU en Universidades de Chile

Gestión Institucional y Medioambiental
Nivel Avanzado
Creación de dirección de RSU
RS Incorporada en el plan de desarrollo institucional
Campañas de sensibilización en salud y medioambiente
Utilización de estándar internacional para mostrar reportes de RS (GRI)
Posesión de jardín botánico y áreas verdes de preservación
Acuerdo de producción limpia
Reciclaje
Modelo campus sustentable
Suministro energético de fuentes renovables
Encuestas de calidad de vida
Selección de proveedores en base a criterios sustentables
Beneficios sociales
Brigada de emergencias
Portal de transparencia activa
Programas de inclusión social en la Universidad
Acreditación Senadis

Gestión de residuos
Comisión de medioambiente/sustentabilidad
Centro de cambio global
Oficina de reclamos y sugerencias
Igualdad de género y rentas
Brigada de cuidado ambiental
Manejo adecuado de residuos peligrosos
Uso eficiente de agua, energía y papel
Acreditación institucional CNA
Encuestas de percepción de RSU
Nivel Básico
Procesos de selección basados en competencias
Gestión de indicadores de RR.HH
Modelo predictivo de deserción
Variados canales de comunicación
Auditorías internas
Optimización de procesos de gestión administrativa
Modelo de gestión de la calidad (Malcom Baldrige)
Compromiso de desempeño de unidades con acuerdos para gestión institucional
Asignaciones por desempeño
Política de prevención de riesgos
Variadas becas para alumnos
Programas de gimnasia laboral

Fuente: Creación propia

Dimensión Gestión Institucional:

En la Tabla 9 se clasifican como iniciativas superiores las referidas a mejorar los impactos medioambientales y la gestión institucional, como por ejemplo transparencia, inclusión, RS incluida en plan de desarrollo institucional y encuestas de percepción de RSU, entre otras.

Las iniciativas de nivel básico, que no impactan directamente a generar la competencia de responsabilidad social, son las siguientes: tener variados canales de comunicación, si no se ocupan para fomentar responsabilidad social no se tomará como esfuerzo mayor en fomentar la responsabilidad social, lo mismo con asignaciones por desempeño, compromiso de desempeño de unidades con acuerdos, política de prevención de riesgos, auditorías internas y otros. Algunos fomentan una gestión institucional más responsable por lo que no está mal presentarlo en los informes, pero no aseguran un fomento de la responsabilidad social en la gestión institucional.

3.2 Análisis del levantamiento de iniciativas

Se puede deducir de los reportes que las universidades están comprendiendo que deben realizar cursos de responsabilidad social o sustentabilidad. Sin embargo, muchos de estos cursos se realizan fuera de la malla curricular, es decir, como cursos no obligatorios tales como talleres, seminarios, cursos de formación general o cursos electivos. Como resultado, no se puede asegurar que el total de los alumnos de la universidad en cuestión tengan acceso a dichos cursos. Por lo tanto, es probable que no se haya internalizado la competencia de la responsabilidad social a la totalidad de los alumnos.

Es más, si son los alumnos los que voluntariamente eligen participar, también se podría esperar que son los mismos los que ya tienen una sensibilidad especial por temas de responsabilidad social con respecto a los otros alumnos. Quizás las instituciones deberían focalizar sus esfuerzos en destinar este tipo de cursos o talleres a los alumnos que no muestran interés en realizar otro tipo de actividades de RS. Este podría ser el lugar donde más impacto puede tener este tipo de metodología para fomentar la competencia de RS en la mayor cantidad de estudiantes.

También, la evidencia en los reportes indica que la metodología aprendizaje y servicio ya se ha empezado a implementar en las universidades con cursos que llevan los conocimientos teóricos a la práctica con la comunidad para retroalimentarse de los problemas sociales, lo cual puede fomentar aún más la competencia de responsabilidad social. Falta que se incorporen en los cursos obligatorios, ya que no existe evidencia del número de cursos que llevan esta metodología en los reportes como indicadores de cobertura, ni tampoco especifican que este tipo de cursos sean obligatorios.

De todas maneras, la dimensión de docencia debe ser más desarrollada para encaminarse hacia que todas las carreras tengan cursos obligatorios asociados a la responsabilidad social en sus áreas de estudio, para así fomentar que todos los estudiantes egresen con la competencia de responsabilidad social y no tan solo los que lograron cursar las asignaturas no obligatorias. La internalización de competencias requiere de un trabajo a largo plazo y consistente, lo que probablemente requiere la articulación de varias experiencias formativas que vayan profundizando el desarrollo de dicha competencia (Díaz, 2005).

En la dimensión investigación, que Vallaey (2006) define como la gestión responsable de la producción y difusión del saber, puede quedar ambiguo para las universidades en el sentido

de qué acciones mostrar. ¿Gestión responsables de la investigación? o ¿investigaciones socialmente responsables? Cuando se investiga más, se da cuenta que en los indicadores de Vallaey (2009) gran parte de ellos hacen mención a una producción del conocimiento relacionada al desarrollo sostenible e impacto social. Es decir, se deben incluir iniciativas para proveer investigaciones vinculadas a la responsabilidad social, además de iniciativas para fomentar una gestión responsable de la investigación. En otras palabras, si no se investiga a fondo el modelo de Vallaey (2006) en esta dimensión puede quedar ambiguo para las universidades reportar investigaciones relacionadas a la RSU o solo esfuerzos para la producción y gestión del conocimiento. Esto dependerá del grado de profundidad de investigación antes de realizar los reportes, ya que en el modelo de Vallaey (2006) no se aprecia que se muestren acciones vinculadas a RSU específicamente, pero en otro estudio del autor (Vallaey, 2009), muestra los indicadores sí aparece a lo que se refiere con la investigación.

Se recomienda que las universidades pudieran seguir un criterio para reportar las investigaciones que fomentan el conocimiento de la responsabilidad social. Luego, encauzar las investigaciones que siguen ese criterio para mostrarlas en un indicador como socialmente responsables y en otro indicador, mostrar el resto de las investigaciones. Por ejemplo, podrían mostrar en los indicadores específicos de investigaciones en RS, las que son publicadas en revistas internacionales relacionadas a la RS como investigaciones socialmente responsables y el resto como investigaciones no relacionadas a la RS.

Es importante mencionar que en algunas universidades, sobre todo del sur de Chile como la Universidad de Concepción, Universidad de Talca y Universidad del Bío-Bío, tienen numerosos centros de investigación para la producción del conocimiento mencionados en sus reportes. Esto es algo muy importante para incentivar a la investigación de académicos y alumnos, pero como recomendación, se podrían destinar algunos de estos centros o parte de sus recursos a la investigación específica de la responsabilidad social para mejorar este objetivo e incentivar a académicos y alumnos en estas temáticas.

Otro descubrimiento es que, en cantidad, la mayoría de las iniciativas están siendo efectuadas en la dimensión de participación social. Esto es esperable ya que se deduce de los informes que se tiende a confundir la responsabilidad social con ayudas sociales a la comunidad (trabajos de invierno, trabajos con micro y pequeños empresarios, clínicas sociales, etc.). Además, es importante mencionar que la segunda derivada de los esfuerzos

en investigación recaen en la dimensión de participación social, ya que con la investigación se comienzan a realizar aplicaciones y/o proyectos de mejoras a la sociedad.

Luego, la segunda dimensión más desarrollada es la de gestión institucional y medioambiental, lo cual también es esperable ya que al hablar de responsabilidad social o sustentabilidad, se podría razonar como ayuda al medioambiente. Esto es fomentado a nivel muchas universidades, ya que existen iniciativas transversales como el pacto de producción limpia y el de campus sustentable que favorecen esta dimensión. Se observa que hay una preocupación por el reciclaje, manejo adecuado de residuos, preocupación por la energía, agua y papel. De todas maneras, falta incluir información en los reportes, puesto que muestran que tienen variados canales de comunicación como páginas web, revistas, radios y televisión, sin especificar si estos son utilizados para promover la responsabilidad social también.

La mayoría de las universidades que realizan reportes tienen una unidad o dirección de RSU, desde donde se gestiona las actividades de responsabilidad social incluyendo actividades sociales, de medio ambiente y campañas de sensibilización acorde a la responsabilidad social. Incluso se ofrecen ayudas a tesis que tengan una temática de responsabilidad social. Por lo cual, se deduce que es importante que para que una universidad genere impacto con la responsabilidad social, debería haber un organismo especialmente dedicado a la medición de sus impactos y a la gestión de la RSU, debido a que es un tema complejo de ser coordinado. Esto porque se deben coordinar esfuerzos en todas las dimensiones de Vallaeys (2009) y luego realizar seguimiento. Vallaeys (2009) propone en su primer paso para la implementación de RSU crear un comité de coordinación que se haga cargo de los impactos.

Además de esto, en la perspectiva gestión institucional se nota que existen mayores esfuerzos en realizar iniciativas medioambientales y no existe mucha preocupación por mostrar iniciativas de los objetivos de mejorar gobierno universitario, inclusión y desarrollo de capital humano.

Además, entre los hallazgos generales encontrados se descubrió que, si bien algunos reportes siguen la metodología GRI para mostrar su sustentabilidad, esto no es suficiente para generar reportes comparables ya que, según nuestro análisis, no se internaliza en todas las universidades por igual el concepto de RS. En la dimensión de gestión institucional, algunas universidades muestran cómo está compuesta demográficamente la

institución, es decir, su composición de docentes, funcionarios y alumnos por género, tipo de contrato, por escuela, etc. Pocos muestran la vinculación de estas actividades para fomentar la responsabilidad social o sustentabilidad en sus futuros profesionales.

En general, los reportes no muestran las iniciativas clasificadas en las dimensiones del modelo de Vallaey (2006). Por lo tanto, en esta tesis se clasificaron y se dio cuenta de que sí existen iniciativas para cada dimensión, algunas iniciativas fomentan en mayor y otras en menor medida o con esfuerzos más básicos el objetivo de proveer profesionales socialmente responsables. Por lo tanto, el modelo de Vallaey (2009) sí es congruente a las iniciativas realizadas por las universidades reportantes de responsabilidad social, pero no se muestran de forma tan estructurada como el modelo espera. De todas maneras el formato GRI es compatible con el modelo de Vallaey (2009) para mostrar informes de sustentabilidad, es decir, en las pautas de GRI indica que se deben mostrar indicadores de gestión institucional, medioambiental y relación con la sociedad, pero le faltaría incluir indicadores de docencia e investigación para cumplir con todas las dimensiones del modelo de Vallaey (2009) adecuado para universidades.

Por lo anterior, se considera que faltan aún más lineamientos guías para estandarizar la información a incluir en estos reportes, si es que solamente se deben incluir los esfuerzos de responsabilidad de la gestión institucional, o para mostrar esfuerzos en incluir la responsabilidad social con el objetivo de proveer profesionales socialmente responsables. Por lo que este estudio puede ser un aporte en brindar mayores lineamientos para reportar información de RSU.

Se puede concluir que, las perspectivas más desarrolladas actualmente según reportes formales son participación social y gestión institucional y medioambiental, luego, las menos desarrolladas son docencia, siendo investigación la que más falta desarrollar. En principio, es esperable ya que para la mayoría de las universidades es un desafío proveer investigaciones de forma constante, ya que los investigadores son escasos y las investigaciones requieren tiempo y recursos, además, se puede deducir que no existen muchos investigadores que estén trabajando en temas de responsabilidad social o sustentabilidad, por lo que es un desafío y se debe desarrollar tomando esta necesidad desde la primera línea de los directores o rectores, haciéndose notar como una necesidad de importancia el proveer conocimiento relacionado a la responsabilidad social.

También es esperable que el cambio más lento sea en docencia, aunque se visualizan esfuerzos para incorporar iniciativas de aprendizaje y servicio y cursos de responsabilidad social, ya que incorporar más cursos de esta índole implica cambios de malla curricular, lo cual es un proceso burocrático y lento. Además, para incorporar este tipo de metodologías en los cursos, por ejemplo de aprendizaje y servicio, se deben involucrar un grupo de académicos y requiere una adecuada consistencia para el apropiado desarrollo de la competencia de RSU a lo largo de la formación del alumno. Se espera que en un mediano plazo se puedan incluir estos cursos en las mallas de las carreras o se modifiquen los programas con metodologías para fomentar la responsabilidad social en los egresados.

Es importante mencionar que las universidades evitan mostrar indicadores de cobertura de RSU. En general no se muestran resultados, solo narrativas de existencia de esfuerzos, por lo que es difícil conocer si éstos están desarrollados. Se deduce que las iniciativas están poco desarrolladas si no muestran que existen actividades y cursos en todas las carreras y que son actividades constantes.

En términos generales, en este estudio se puede verificar que existen pocos reportes de RSU a nivel de universidades en Chile, ya que de las 60 universidades existentes se han encontrado 7 reportes, dónde solo 5 de ellos siguen la metodología GRI (Universidad de Santiago, Universidad de Talca, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica y Universidad de Bío-Bío). Las otras 2 universidades no siguen una forma de reportar estructurada (Universidad de Concepción y Universidad Andrés Bello). Por ello se puede deducir que existe un bajo desarrollo, por lo menos formal de la RSU en Chile.

Por otro lado, la metodología de este estudio no permite identificar la presencia de un proceso de aprendizaje y mejora continua. Este proceso podría permitir conocer las iniciativas que más impacto causan en cada objetivo. Además, como algunos reportes son muy antiguos, se deduce que no es una preocupación significativa reportar constantemente.

Al seguir la metodología GRI los reportes pueden ser comparables en forma, pero no necesariamente en fondo, específicamente al mostrar la responsabilidad social. Por ello, se hace necesaria una estructuración de los reportes, para que se puedan comparar en fondo y forma. Además, se necesita un sistema de control de gestión que ayude a universidades incipientes en responsabilidad social para que puedan conocer las iniciativas realizadas por otras en similar contexto en Chile, con las mismas regulaciones, y así vean cuál es el camino a seguir. En el siguiente capítulo se presenta una propuesta para esto.

Capítulo IV: Desarrollo de una herramienta de gestión

De acuerdo a la literatura, el control de gestión debe permitir comunicar e implementar la estrategia y facilitar su monitoreo. Además, acorde con la literatura, la construcción de un sistema de medición de desempeños comienza con la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 1996). Esto permite definir los lineamientos de la organización como objetivos estratégicos, luego indicadores e iniciativas y también sirve para detectar incumplimientos de desempeños esperados y su retroalimentación.

El desafío es crear una herramienta de control de gestión que, por un lado, cubra los cuatro pasos para implementar RSU que comunica Vallaey (2009) y, por otro, que incluya iniciativas que estén adecuadas a la realidad chilena estudiadas en el capítulo anterior.

Para el primer paso de Vallaey (2009), el compromiso, se propondrá una herramienta que diagnostique que existe compromiso de la institución y en especial de la alta dirección para desarrollar la RSU. En el segundo paso, de autodiagnóstico, se propondrá un tablero de gestión que cubra las cuatro perspectivas de Vallaey (2009) con indicadores e iniciativas apropiadas para universidades incipientes en RSU en Chile, utilizando también iniciativas levantadas en el capítulo anterior. En el tercer paso, de cumplimiento, se propondrá una metodología para el análisis y la mejora continua de las iniciativas para el contexto de cada Universidad. Finalmente, en el cuarto paso de rendición de cuentas, se propondrá una forma de exponer los indicadores propuestos en esta investigación de acuerdo a la metodología GRI para asegurar que la información mostrada por las universidades sea comparable en fondo y forma.

Es importante destacar que la herramienta que se propondrá no es para implementar toda la estrategia de las universidades, ya que la estrategia es mucho más amplia que solo los objetivos de RSU. Por lo tanto esta investigación no intenta modificar la estrategia de las universidades, sino que solo fomenta la incorporación de la RSU como un elemento dentro del plan estratégico y su gestión formal. Por este motivo, esta herramienta no gestionará las primeras etapas del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), pero sí se propondrá una herramienta para diagnosticar si la RSU está dentro de la estrategia y otra que ayude a las etapas de planificación de operaciones ejecución, controlar y aprender y, finalmente, probar y adaptar, es decir la etapa 4, 5 y 6 de la figura 13 mostrada anteriormente.

Esta herramienta impactará principalmente en la planificación de las operaciones de la implementación de RSU, ya que se propondrá un tablero de control para cada dimensión para la gestión de la RSU. El cumplimiento de esta etapa impactará al paso de controlar. Además, se propondrá una metodología para aprender y probar y adaptar, no desarrollada exhaustivamente por Vallaey (2009) en su modelo.

Finalmente, como la metodología de reporte más utilizada para la responsabilidad social y sustentabilidad es GRI, se propondrá una forma de mostrar los indicadores presentados en esta investigación de acuerdo a la lógica de GRI para asegurar una rendición de cuentas comparable y transparente entre las universidades para los grupos de interés.

4.1 Paso 1: Diagnóstico de compromiso con la RSU

El primer paso del modelo de Vallaey (2009) se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional y el logro de un compromiso colectivo claro por parte de la comunidad universitaria, así como a la creación de un equipo encargado de promover el proceso de responsabilidad social de la Universidad (Vallaey, 2009).

Cuando la universidad expone su misión, define un conjunto de principios y valores que posteriormente deben materializarse en objetivos medibles que nos permitan conocer el grado de cumplimiento de su misión. Así, las universidades que pretenden ser reconocidas como socialmente responsables deben incluir en su misión principios y valores que definan su compromiso (Núñez y Alonso, 2009).

Por lo tanto, es importante conocer si la RSU se encuentra dentro de la estrategia de la organización y conocer que tan estratégica es. En el caso de las universidades debe estar incluido en su plan estratégico institucional, ya que con esto se puede incorporar más fácilmente las herramientas para su gestión y se facilitará su implementación.

Según lo estudiado en la literatura, la RSU debe estar dentro del sistema de creencias de la universidad. Algunos de estos ejemplos son: los valores de la Universidad, la declaración de misión, visión y credos, entre otros. Estos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades (Simons, 1995). Además esto fomenta la cultura organizacional para alinear a los miembros de la organización, para Schein (1988) los valores adoptados y declarados que incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), son validados por un proceso social compartido en la organización, éstos predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

A continuación se propondrá una herramienta, tipo cuestionario, para diagnosticar si está la RSU dentro del sistema de creencias de la universidad y por ende, conocer el compromiso de la RSU dentro de la universidad. Este cuestionario tiene preguntas adaptadas a la RSU desde el estudio de Widener (2007), quien creó un cuestionario genérico para testear creencias. Por lo que, en esta tesis este cuestionario intenta captar el compromiso de la universidad, y sus directivos, con la RSU.

El cuestionario consta de cuatro preguntas con una escala de evaluación *Likert* de 1 a 7, donde 1, es el puntaje que implica que no es descriptivo de la organización y 7 es muy

descriptivo de la organización. Este cuestionario se recomienda que se realice a distintos individuos de la comunidad Universitaria, docentes, funcionarios y alumnos, para captar realmente si se logra internalizar la competencia de RSU en toda la comunidad.

Testeo de sistema de creencias de RSU:

Tabla 10: Testeo de sistema de creencias

Por favor, indique el grado en que los elementos siguientes describen su organización (1 = no descriptivo, 7 = muy descriptivo)	1	2	3	4	5	6	7
A) La misión comunica claramente los valores relacionados a la RSU							
B) Los altos directivos comunican las creencias de RSU a la comunidad universitaria							
C) La comunidad universitaria es consciente de las creencias de la RSU							
D) Las declaraciones estratégicas inspiran a la comunidad universitaria							

Fuente: Creación propia

Con este cuestionario se podrá conocer si la RSU está dentro de las declaraciones estratégicas, además de si los altos directivos comunican la creencia de la RSU y se comportan de acuerdo a esto. Por otro lado, podemos saber si la comunidad conoce sobre la creencia, es decir, si se hacen los esfuerzos para que toda la comunidad este consiente de la RSU y si las declaraciones estratégicas son herramientas fuertes, que inspiran verdaderamente a la comunidad universitaria. Si la puntuación final sumativa de este cuestionario es alta, se sabrá que existe realmente un compromiso de la alta dirección y podrá ser más fácil implementar una herramienta para el control y desarrollo de la RSU.

Además de este cuestionario, se recomienda utilizar otras tres preguntas para saber qué tan estratégica es la RSU para la universidad, la primera es la siguiente: ¿Existe un equipo formal dentro de la universidad para coordinar el proceso de implementación y gestión de la RSU?, ya que Vallaey (2009) indica que debe existir un equipo encargado de promover este proceso como una buena práctica de la RSU.

Si existiera un equipo encargado de la coordinación de las prácticas de RSU en la universidad, sería más fácil realizar un seguimiento de sus actividades e impactos, además se reconocería a la RSU como un objetivo importante y estratégico dentro de la universidad.

La segunda pregunta es: ¿De quién depende este equipo o departamento de RSU dentro de la estructura de la universidad?, con esto se podrá conocer su rol estratégico dentro de la

universidad, es decir, si depende de rectoría o dirección académica será más estratégico y transversal a la universidad, versus a si depende de secretaría de estudios, que es más a nivel de docencia y quizás solo se incorpore en algunas facultades.

La última pregunta para conocer el compromiso con la RSU en la universidad es: ¿Qué porcentaje de presupuesto se le asigna a este tipo de iniciativas para promover la RSU?, ya que si se le asigna un monto bajo quiere decir que no es tan importante, en términos relativos, para la universidad realizar esfuerzos en gestionar y mejorar en RS. Esto versus una universidad que invierta un porcentaje no menor del presupuesto en este tipo de iniciativas.

Debe haber una consistencia entre mostrar a la RSU dentro del plan estratégico y brindar los recursos necesarios para que se puedan realizar iniciativas de RSU en la universidad, ya que sin recursos a esta competencia le será difícil prosperar.

Es importante mencionar que se deben sumar todos los recursos brindados a este tipo de iniciativas en todas las unidades de la universidad, además del presupuesto asignado al equipo de dirección de RSU. Lo anterior ya que las actividades de RSU no solo se realizarán en la dirección de RSU, este equipo probablemente las coordinará. Es decir, la RSU es holística a toda la universidad, y cada docente o funcionario deberá invertir recursos de la unidad de donde es parte.

De esta manera, el cuestionario diagnostica si la RSU está dentro de las creencias de la universidad y, las tres preguntas propuestas identifican el rol de la RSU y la importancia de su gestión dentro de la misma. En resumen, respondiendo este cuestionario y preguntas quedará claro el compromiso de la universidad con respecto a la responsabilidad social.

Vallaey (2009) explica en este paso que se debe oficializar el compromiso institucional con RSU, con los siguientes pasos, se debe comunicar para lograr una participación, se debe designar un equipo para el diagnóstico y coordinación, además que las autoridades se deben comprometer con la RSU. Por lo que, Vallaey (2009) explica lo que se debe hacer pero no propone una herramienta para conocer si está logrado. Esta investigación presenta una mejora en este paso, ya que con el cuestionario y preguntas se demostrará objetivamente si existe un real compromiso con la RSU.

4.2 Paso 2: Tablero de control para la gestión de la RSU

Una vez determinado que la RSU se encuentra dentro del plan estratégico de la universidad y que existe un equipo encargado del proceso de implementación de la RSU, se puede utilizar una herramienta de control de gestión que controle este equipo y que tenga como fin la implementación de la RSU. Iniciar un proceso de responsabilidad social implica necesariamente para la Universidad realizar un autodiagnóstico que le permita conocer cuál es su situación de partida (Vallaey, 2009), para luego poder gestionarla y mejorarla.

En este paso, Vallaey (2009) propone que se pueden usar encuestas de percepción a los grupos de interés para conocer cómo ven la RSU de la universidad, además de entrevistas a las autoridades. Se considera que es un proceso muy largo y engorroso, ya que requiere tiempo y recursos, por lo que en esta sección se propone una herramienta cuantitativa con indicadores e iniciativas que permitan diagnosticar las prácticas realizadas por la universidad.

Esta herramienta estará acorde a la lógica del modelo de Vallaey (2009) e incluirá las iniciativas, elegidas bajo el criterio de mayor impacto en la responsabilidad social de los reportes estudiados y que se puedan implementar en un nivel principiante de RSU. Se incluirán las iniciativas encauzadas en el modelo de Vallaey (2009), además de objetivos e indicadores seleccionados y adaptados desde la literatura, para su medición y control en la lógica del control de gestión. También se sumará la lógica de encauzar en *input–proceso–output* los objetivos de la RSU, según el modelo de AUSJAL (2009), para dar un orden a los objetivos de acuerdo al control de gestión, lo cual sería una aproximación para conocer las relaciones causales entre los objetivos.

Los criterios utilizados para la selección de indicadores fueron la pertinencia de los indicadores e iniciativas a los objetivos de RSU, que estén acomodados a la realidad chilena y su incipiente implementación de la RSU y no saturar de indicadores la herramienta.

Por lo tanto, se depurarán las iniciativas con el criterio que sea más pertinente, es decir, servirán con mayor impacto para fomentar una responsabilidad social a nivel principiante y, de ser necesario, se incluirán otras iniciativas para cumplir con los objetivos de la RSU para definir una herramienta robusta de iniciativas e indicadores a seguir con los cuales se puede medir su consecución.

Para que el sistema funcione se deben fomentar todas las dimensiones, es decir, no se pueden realizar esfuerzos solo en una dimensión como por ejemplo en participación social, la dimensión que mayor número de iniciativas tiene en la actualidad. Si el objetivo es proveer profesionales socialmente responsables se deben realizar acciones para todos los estudiantes y no solo para los interesados en algunas iniciativas como voluntariados, charlas a la comunidad, incubadoras sociales o que realicen clínicas asistenciales a la comunidad.

La herramienta debe asegurar que todos los estudiantes pasarán por algún curso que fomente la responsabilidad social, esto se controlará en la dimensión docencia. Luego, no se puede gestionar la institución de una forma no responsable, es decir, debe haber consistencia entre lo que enseña la universidad (en el área docencia) y lo que realmente realiza la universidad (área gestión institucional), por lo que si la universidad está realizando acciones para proveer profesionales socialmente responsables deberá alinearse a esto y gestionar la institución de forma responsable. Su rol fundamental, de acuerdo a diversos autores, de producción y desarrollo del conocimiento también se debe alinear a la producción y difusión de conocimiento de forma responsable incluyendo investigaciones de impacto social. Por lo anterior, para que la herramienta de control de gestión funcione se deben realizar esfuerzos en todas las dimensiones del modelo de Vallaeys (2009).

Se destacaron con azul las iniciativas extraídas de los reportes que hasta el momento se están utilizando en las universidades reportantes para conducir a una responsabilidad social y se adecuaron al indicador que pueden mejorar. Se dejaron sin color las iniciativas e indicadores que se formulan en base a la literatura para generar y medir la responsabilidad social; además, se incluyeron objetivos de RSU deducidos de los indicadores mostrados en la literatura entre el modelo de Vallaeys (2009) y AUSJAL (2009).

Adicionalmente en cada tablero de control se propone la lógica del centro de responsabilidad, es decir, la unidad que debe hacerse responsable de la gestión, dar cuenta de su logro y de la mejora continua de los objetivos de cada tablero, según perspectiva. Esto es importante ya que, si bien debe existir una unidad de dirección de RSU que debe estar al tanto de las prácticas de RSU de la universidad, existe una unidad que tenga la capacidad y pertinencia para encargarse de gestionar los objetivos. Esto por que es la unidad la que tiene a cargo los procesos y conocimientos que harán factibles las mejoras mediante sus tomas de decisiones. Esto debería facilitar aumentar políticas de RSU y asociación de recursos para iniciativas, ya que los responsables de los procesos notarán la necesidad de crear políticas y aumentar recursos a iniciativas de RSU para mejorar su gestión.

4.2.1 Tablero de control para dimensión Docencia

Tabla 11: Perspectiva Docencia Herramienta RSU

Docencia		
Objetivo	Indicador / Métrica	Iniciativas
O4: 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
O2: 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
	Número de comunidades, micro o pequeños empresarios inscritos en programas 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.
O3: 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.
O1: 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

Como el objetivo de este tablero es proveer profesionales socialmente responsables, es importante que en la perspectiva de docencia se haga un esfuerzo por que todos los estudiantes tengan por lo menos un curso que aborde el tema de la responsabilidad social.

Es por esto que se incluyeron indicadores vinculados con el objetivo de mejorar la integración curricular con enfoque RS. En este grupo de indicadores 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. Ojalá se pudiera tener como mínimo un curso, ya que

con cursos obligatorios nos aseguramos que todos los alumnos al terminar la malla cuenten por lo menos con un curso de RS.

Luego, se incluyó el indicador “Número de cursos obligatorios con contenidos de RS”. Este controla que existan cursos que, independientemente de la materia, contengan contenidos relacionados a la RS, no necesariamente que el curso sea absolutamente de esta materia. Dicho acto también contribuye a formar alumnos con la competencia de responsabilidad social (en menor medida que un curso solo dirigido a la RS).

Continuamos con un indicador de 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, pero no asegura que todos los profesionales que provee esta carrera tengan esta competencia. Si, por el otro lado, se tuvieran cursos obligatorios y complementarios se podría reforzar aún más la competencia de RS.

En seguida 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 sin necesidad de específicamente realizar un curso de esta materia, por lo que se sugiere capacitar constantemente a académicos en temas relacionados a la RS.

Finalmente, en este grupo de indicadores del objetivo O4 se incluye el porcentaje de alumnos que han participado en asignaturas vinculadas o relacionadas a la RS, algo interesante de medir para ver en qué grado de avance está que se provean profesionales responsables socialmente. Se espera que con todos los esfuerzos se llegue al 100%. En este ítem se incorpora la iniciativa no encontrada en los reportes estudiados, lo cual implica generar un sistema para el registro de todos los estudiantes que han pasado por algún curso o contenido de responsabilidad social. Esto se puede hacer en coordinación con los profesores que realizan estos módulos y algún encargado puede llevar la lista de alumnos que es probable que adquieran la competencia, además se podría evaluar con una rúbrica de evidencia de competencias al finalizar cursos relacionados a la responsabilidad social, la dirección de RSU puede coordinar y almacenar esta información.

El segundo grupo de indicadores son los relacionados al objetivo O2 de implementar actividades de aprendizaje basado en proyectos sociales o aprendizaje y servicio, ya que

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. Se espera que sean numerosos cursos los que puedan llevar a la práctica con la comunidad lo aprendido en las aulas, sobre todo en los últimos años de carrera donde el estudiante ya tiene conocimientos teóricos.

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 al permitirles a los alumnos desarrollar competencias disciplinares, pero además fomenta la competencia de RSU sin necesariamente ser del interés del profesor promover esta competencia. Por lo que se sugiere capacitar a los académicos en esta. Esta iniciativa tampoco se encontró en los reportes.

Para continuar, al igual que el grupo de indicadores anteriores, 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 que se incluyeron son los que apoyan al objetivo de gestionar responsable la docencia, por ejemplo, conocer el número de carreras acreditadas por organismos acreditadores formales como la CNA u otro organismo acreditador específico de cada área, lo cual es importante ya que asegura una enseñanza de calidad. 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. Igualmente, se espera que este indicador crezca.

En último lugar, se incluye un indicador para el objetivo de resultado, que es finalmente proveer profesionales formados de forma responsable, para esto se propone generar una encuesta a los egresados capaz de medir la competencia de responsabilidad social, donde la universidad puede ir midiéndola con el porcentaje de egresados que llevan la competencia. Se espera que este indicador vaya creciendo con el tiempo.

Este tablero de control **para que** logre movilizar a la organización, deberá ser gestionado por una unidad que tenga la capacidad y pertinencia para hacerse responsable de estos indicadores y dar cuenta de su logro. Por lo que, en este caso se propone como centro de responsabilidad la dirección académica de pregrado a nivel de universidad o dirección de asuntos estudiantiles, y a nivel de facultad los directores de pregrado o sus equivalentes dentro de las universidades, para mejorar estos objetivos.

4.2.2 Tablero de control para dimensión Investigación

Tabla 12: Perspectiva Investigación Herramienta RSU

Investigación		
Objetivo	Indicador / Métrica	Iniciativas
O7: 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
O6: 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
O5: 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 con 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

En la perspectiva de investigación agrupamos tres tipos de objetivos: los primeros relacionados a incluir líneas de investigaciones vinculadas con la responsabilidad social. El primer indicador en este grupo es que existan permanentemente líneas de investigación disponibles relacionadas a responsabilidad social. Este es un indicador binario sí o no y para ello es necesaria una base de datos de líneas de investigación, lo cual se puede pedir a los investigadores para que propongan anualmente un número de temas de investigación para realizar dentro del año.

El segundo indicador es el número de investigaciones que se realizan por año en temas de responsabilidad social para profundizar en este conocimiento que esta incipiente aún. 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, sin fines de lucro, ONG, instituciones de discapacidad y hospitales. Así se podrá gestionar la realización de tesis en RS por ejemplo, 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 finalizar las tesis. Además, existen reglamentos y políticas para realizar investigaciones éticas, con esto se garantiza que la investigación cumpla con criterios éticos de acuerdo a valores de la RSU y de la institución, por ejemplo confidencialidad de los sujetos de prueba, no utilización de seres vivos para estas, etc.

Luego es importante llevar el registro del número de actividades de apoyo a la investigación. En este ítem 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, que tiene relación con los resultados, es el objetivo de fomentar la producción y difusión del conocimiento no necesariamente relacionada con RS. Uno de los indicadores para esta categoría es contar el número de publicaciones en revistas de alto impacto anuales; eso asegura publicaciones de calidad y así se fomenta la producción de conocimiento de calidad y su socialización por medio de estas revistas.

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 ya que pueden aprender todos.

Tras este momento se incorpora el indicador de número de proyectos socializados, lo cual puede ser vía charlas, exposiciones, revistas, columnas y seminarios, etc. Es importante difundir el conocimiento producido en la universidad y comunidad.

Finalmente, está el indicador de número de redes para fomentar investigación, como centros de innovación, relación con entidades públicas, privadas y apoyo del gobierno. Es importante contar con apoyo de instituciones externas para fomentar el desarrollo de investigaciones, sobre todo en terreno.

Para este tablero de control se propone que debería ser gestionado por la dirección de investigación y desarrollo a nivel de universidad y la unidad encargada de investigación a nivel de facultad, o sus equivalentes dentro de las universidades.

4.2.3 Tablero de control para dimensión Participación Social

Tabla 13: Perspectiva Participación social Herramienta RSU

Participación Social		
Objetivo	Indicador / Métrica	Iniciativas
O11: 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 publicos o privados para proyectos sociales
O9: 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 proyecto 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.
O8: 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

La perspectiva de participación social se agrupó en cuatro objetivos, donde los relacionados a los recursos incluyen 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 efectivo los proyectos de RS, por ejemplo, aquí se pueden incluir convenios con otros recintos educacionales como colegios, gremios de la comunidad e instituciones públicas y privadas donde se puedan realizar proyectos sociales.

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 y otras organizaciones encargadas de algunas áreas como cultura, deporte y arte, quienes pueden gestionar mejor los proyectos de esas áreas. Otro indicador dentro de esta categoría es la existencia de vinculación con exalumnos, puesto que es muy importante estar en contacto con ellos ya que pueden contar sus experiencias a los alumnos y futuros alumnos, pudiendo conocer los nuevos desafíos de cada área de conocimiento y encuestas de satisfacción como retroalimentación, entre otros.

También es significativo conocer las actividades de difusión de estos 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.

Es importante conocer si a estos proyectos se les evalúa su impacto, por esto se agregó la iniciativa de que es necesario crear una pauta de evaluación y ojalá una unidad encargada los pueda evaluar para dar retroalimentación y que sean proyectos de calidad con una mejora continua, de manera tal que estos sean significativos.

Finalmente, el objetivo que sigue es mejorar la participación social en apoyo al desarrollo social y ambiental, que sería el resultado. Dentro de los primeros podemos encontrar el número total de proyectos sociales vigentes emprendidos en la universidad y acá podemos incluir las asesorías a micro y pequeños empresarios, laboratorios de computación abiertos a la comunidad, incubadoras sociales y voluntariados estudiantiles, etc.

Asimismo, es trascendental conocer el número de alumnos que participan en grandes redes universitarias u organismos nacionales o internacionales para fomentar el desarrollo social. Con esto sabremos realmente 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, por ejemplo, actividades de Techo, Teletón y ayuda en alguna ONG, entre otras.

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.

Este tablero de control debería ser gestionado por la dirección o vicerrectoría de extensión o sus equivalentes dentro de las universidades, y en las facultades deberían existir equipos que respondan a los indicadores que requiere esta dimensión.

4.2.4 Tablero de control para dimensión Gestión Institucional

Tabla 14: Perspectiva Gestión Institucional Herramienta RSU universidades Chile

Gestión Institucional y medioambiental		
Objetivo	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), 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

La última perspectiva del modelo de Vallaey (2009) es la de gestión institucional, que incluye la gestión medioambiental, y que aquí se agruparon en seis objetivos. Dentro del primer objetivo, O15 de 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, es decir, alumnos, académicos y funcionarios. Es importante para concientizar a la comunidad sobre la importancia de la RS y ojalá se hagan variadas

campañas como fomento de la utilización de bicicletas, utilización eficiente de automóviles y espacios libres de humo, entre otras.

También es relevante conocer aproximadamente cuánto es el porcentaje de la comunidad interna que conoce las prácticas, políticas y enfoques de la RSU, para medir si están llegando los esfuerzos realizados hasta ahora o se deben reformular, lo cual se puede medir con encuestas a la comunidad interna una vez por año, por ejemplo.

La difusión interna es relevante, ya que es significativo para mantener y desarrollar la cultura organizacional, ésta es un modelo de presunciones básicas que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir y pensar (Schein, 1988).

Prosiguiendo con lo anterior, se encuentra el grupo de indicadores de desarrollo humano como, por ejemplo, el que la comunidad interna esté satisfecha con el clima laboral. Y para que las mediciones del clima saquen una alta puntuación hay que realizar encuestas y realizar acciones para su mejora.

El otro indicador es el de porcentaje de académicos y no académicos capacitados en alguna materia de forma anual. Debería actualizarse el conocimiento de los académicos de forma constante o capacitar a no académicos en actividades de tecnología y prevención de riesgos. Esto también influye en la motivación de académicos y no académicos en su cargo y su compromiso con la institución. En la medida en que el trabajador perciba que la organización está interesada y preocupada genuinamente por su desarrollo, éstos se involucrarán y tendrán una mejor disposición hacia el trabajo y para permanecer en la empresa. (Tayaba et al, 2005).

Otro grupo de indicadores tiene relación con gestionar un mejor gobierno universitario como parte de la responsabilidad social, es decir, la existencia de un comité de ética que se debería regir por un código formal de ética para resolver conflictos de esta índole, además de la existencia de transparencia institucional. Hoy es necesario para organismos públicos pero las universidades privadas también se deberían incluir con portales de transparencia, oficinas de información y reclamos, entre otros.

Un indicador que es de gran utilidad al crear reportes de sustentabilidad o responsabilidad social es que estos reportes sean compatibles con exigencias internacionales de reportes estructurados, como es el caso del GRI para su comparabilidad en forma y, 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.

También se incluye un indicador para medir las prácticas y para generar una mayor inclusión, lo cual forma parte de ser una universidad responsable. Dentro de éstas podemos mencionar inclusión económica, como variados tipos de becas y créditos, físicas, como infraestructuras para personal con discapacidad y la acreditación por servicio nacional de la discapacidad (SENADIS), o bien, pedagógicas como programas de apoyo pedagógico y psicosocial. El 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 no docentes hombres y mujeres, etc.

Un grupo de indicadores son aquellos relacionados a implementar un sistema de educación ambiental. Por esto es necesario saber si existe un organismo dentro de la universidad que coordine y gestione todas estas iniciativas, como lo sería crear una dirección o extensión de RSU encargada de esto.

Es relevante saber si la universidad se desempeña de manera socialmente responsable en elegir a sus proveedores según criterios de RS. También se requiere conocer si la universidad cuenta con planes de acción constantes y perseverantes para mejorar en la RS, lo cual se puede mejorar si se incluyen temas de responsabilidad social o sostenibilidad en las declaraciones estratégicas, ya que las áreas deberán hacer esfuerzos por mejorar estas declaraciones y además se podrá controlar para el próximo plan de desarrollo institucional, generando una retroalimentación para tener una mejora continua en estos planes. Además, se pueden incluir indicadores de emisión de gases y utilización de energía para gestionar estos temas. Siguiendo esta misma línea, es trascendental llevar un registro de todas las actividades relacionadas a mejorar el impacto ambiental dentro de la universidad como reciclaje, acuerdos medioambientales, suministro energético de fuentes renovables y gestión de residuos, por nombrar algunos.

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. Su indicador es medir el porcentaje de comunidad interna que considere que se encuentran en uno de tales características y se espera que este indicador se vaya incrementando en el tiempo de acuerdo a los esfuerzos realizados por generar un campus responsable.

Como sugerencia, este tablero de control algunos objetivos deberían ser gestionados por la dirección de asuntos académicos, y otros por la dirección de infraestructura o planta física, o sus equivalentes dentro de las universidades según lo demande cada indicador, a nivel de facultad se debería reportar cada decanato, ya que son temas transversales a la organización.

La herramienta propuesta cuenta con indicadores desde la revisión bibliográfica acomodada a la realidad chilena e iniciativas vinculadas a las mostradas en los informes de sustentabilidad estudiados, además de otras a juicio del autor para un desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria en universidades chilenas.

Es importante mencionar que la meta de la métrica y la periodicidad se dejarán a juicio de cada universidad, acorde a su avance y desarrollo en temas relacionados a la responsabilidad social. Se propone en un principio que las mediciones sean anuales pero el tema de las metas queda totalmente a juicio de cada universidad, esperando que sea una meta desafiante pero alcanzable.

4.2.5 Objetivos de RSU en IPO

Luego, las dimensiones del modelo de Vallaeys (2009) se conjugaron con la lógica *input–proceso–output* del modelo AUSJAL (2009), por lo que los objetivos quedaron encauzados en esta lógica que comparte el control de gestión, para saber qué recursos se necesitan como entrada para continuar con los procesos a mejorar por parte de la universidad y dar un resultado esperado de acuerdo a cada dimensión.

Esto es valioso para darles una guía de control de gestión a las universidades incipientes en RSU, ya que con esto sabrán donde focalizar sus esfuerzos para llegar al resultado deseado. Es decir, sabrán en que invertir los recursos de forma consistente al modelo y eficiente ya que sabrán el resultado esperado de sus esfuerzos. Deben comenzar por los recursos necesarios para luego gestionar los procesos internos y una vez realizado esto, se podrán ir visualizando los resultados.

El cuadro resultante se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15: Objetivos RSU encauzados en lógica IPO

	EDUCACIÓN		COGNICIÓN	PARTICIPACIÓN SOCIAL		ORGANIZACIÓN		
OUTPUT	O1: Proveer profesionales socialmente responsables		O5: Mejorar la producción y difusión del conocimiento	O8: Mejorar la participación social de la Universidad en apoyo a la RS		O12: Generar un campus responsable		
PROCESO	O2: Implementar aprendizaje basado en proyectos sociales	O3: Gestionar responsablemente la Docencia	O6: Gestionar responsable de Investigación	O9: Gestionar responsablemente la participación social		O13: Implementar un sistema de gestión y educación ambiental en el campus		O14: Mejorar la Inclusión
INPUT	O4: Mejorar Integración curricular con el enfoque RS		O7: Incluir líneas de investigación orientadas a la RS	O10: Incrementar convenios con comunidad externa	O11: Mejorar financiamiento para actividades de RSU	O15: Mejorar la comunicación y difusión de la RSU	O16: Mejorar prácticas de gobierno Universitario	O17: Fomentar el desarrollo del capital humano

Fuente: Creación propia

En la dimensión educación se considera objetivos de input el mejorar la integración curricular con respecto a la RS. Esto es primordial para poder realizar gestión con estos cursos y para proveer profesionales socialmente responsables. Luego, en la lógica de proceso, se propone incorporar metodologías de aprendizaje basado en proyectos sociales en todas las carreras, para que sea más fácil incorporar la competencia de RSU. Además, se debe gestionar de forma responsable la docencia en todo el proceso de aprendizaje del alumno para proveer como resultado profesionales formados con la competencia de RSU.

Por su parte, en la dimensión cognición como primera instancia, se propone incluir líneas de investigación orientadas al desarrollo social y ambiental, o cualquiera referente a la RSU para con ello fomentar a incursionar en investigaciones relacionadas a la RSU. Luego de que existan estas líneas se deben realizar los esfuerzos por gestionar responsablemente las investigaciones de manera que se terminen con todo el apoyo y recursos posibles, para finalmente mejorar en cantidad y calidad la producción de conocimiento y su difusión a la comunidad.

En la dimensión de participación social se requiere como entrada del proceso tener o incrementar convenios con actores externos, además de tener el presupuesto necesario para trabajar con ellos y para crear actividades de participación social, por lo que el proceso es gestionar responsablemente la participación social con procedimientos formales y actividades que permitan, como resultado, mejorar la participación social.

En la dimensión final sobre la organización, entre sus impactos laborales y ambientales, se propone en primer término como entrada al proceso preocuparse de mejorar el gobierno universitario con reglamentos, códigos y transparencia, entre otros, a la par que fomentar el desarrollo humano preocupándose de que su fuerza laboral sea apta para los desafíos que involucra la RSU. En el proceso es importante practicar constantemente la inclusión dentro de la toma de decisiones laborales e implementar un sistema de gestión y educación de la RSU en el campus, es decir, que exista un ente que coordine las actividades e iniciativas ligadas a la RSU dentro de la organización para con esto se favorecer la creación y mejoramiento continuo de un campus responsable.

De alguna manera es exploratorio mostrar los objetivos de la RSU encauzados en entrada, proceso y salida, ya que con esto las universidades sabrán cómo empezar, es decir, comenzar a poner los esfuerzos en los objetivos de las entradas para luego poder mejorar los procesos y finalmente medir la salida.

Se destaca que se presentan los objetivos de la RSU sin la lógica de causalidad de un mapa estratégico en primera instancia, ya que sería más engorroso medir la relación causal de los objetivos en esta investigación, puesto que aún no tenemos resultados de universidades que utilicen esta herramienta. Además, se considera más valioso incluir indicadores e iniciativas en una lógica de tablero de control, ya que se facilitará su monitoreo. Es importante mencionar que esta herramienta está dirigida a las personas que gestionan la RSU, que no necesariamente tienen vastos conocimientos del control de gestión, por lo que la idea es

facilitar su labor de implementar RSU y no dificultar su entendimiento con herramientas complejas.

Vallaey (2009) en su estudio propone recaudar información con indicadores pero también con encuestas, focus group, entrevistas, opiniones y críticas (Vallaey, 2009), pero se considera que es mejor desarrollar una herramienta robusta, como la que presentamos, a que se utilicen muchas herramientas antes de que se realicen muchos esfuerzos en muchas direcciones. De esta manera se pueden perder muchos recursos y tiempo, sobre todo en universidades incipientes en RSU.

4.3 Paso 3: Propuesta de cumplimiento, aprendizaje y mejora continua de la RSU

El modelo de Vallaey (2009) en su propuesta comenta que el cumplimiento es contrastar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad y planificar las áreas de mejora. La herramienta que presenta se construye con la información del diagnóstico, luego se debe ordenar la información en fortalezas, debilidades y puntos críticos para la universidad y agregar las demandas de la universidad.

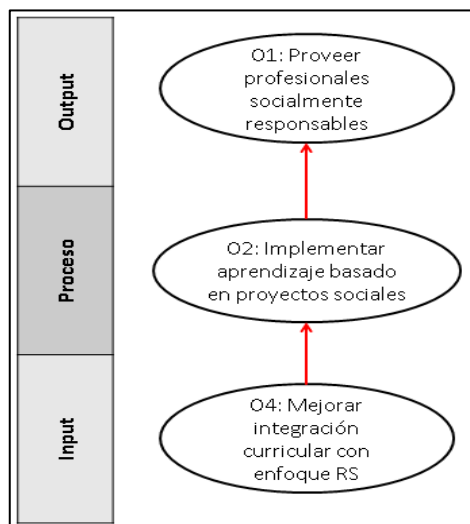
En la herramienta que propone Vallaey (2009) al mirar todos los indicadores en su conjunto se puede realizar un análisis interno para saber cómo está la universidad con respecto a RSU. Con esto, se puede deducir qué iniciativas pueden estar fallando y buscar sus posibles explicaciones y así focalizar la atención a ciertas áreas de mejora, lo cual implica un nivel de aprendizaje para la organización.

Esto demuestra que el problema es dinámico, por lo que requiere un proceso formal de consulta permanente para ajustar los objetivos e iniciativas a la realidad cambiante de la universidad.

Por lo tanto como segundo nivel de aprendizaje, en esta sección se propone una metodología para la mejora continua, ya que la organización debe ir aprendiendo qué iniciativas le proporcionan mayores impactos en la competencia de responsabilidad social en base a datos duros, cuantificables, para utilizar eficientemente los recursos.

Se propone verificar las relaciones causales de los objetivos e iniciativas mediante métodos estadísticos que permitan comprobar la significancia del impacto de cada objetivo, y sus iniciativas, a la competencia de responsabilidad social. Esto diagrama en la figura 16 a continuación.

Figura 16: Relaciones causales de perspectiva docencia



Fuente: Creación propia

Evaluar las relaciones causales es evaluar que tanto impactan los objetivos entre ellos, es decir, evaluar las flechas de la figura. Por ejemplo, al finalizar la primera cohorte después de por lo menos una generación luego de la implementación de iniciativas acorde a la RSU, se medirá en los egresados la competencia de responsabilidad social, esto puede ser por medio de encuestas, entrevistas, desarrollo de casos, entre otros. Es decir se medirá la consecución del objetivo O1 “Proveer profesionales socialmente responsables”, como indica las iniciativas de este objetivo y la competencia se calificará en niveles (avanzado, medio y básico). Luego, se focalizarán los esfuerzos para conocer qué iniciativas influenciaron en mayor medida a que el egresado obtenga la competencia de responsabilidad social. Por ejemplo se pueden dar resultados como que la mayoría que los egresados que tuvieron una alta puntuación en la competencia de responsabilidad social pasaron por lo menos por un curso obligatorio de esta materia, o tuvieron cursos con metodología aprendizaje y servicio, otro caso podría ser que se encontraran relaciones causales con otros objetivos, por ejemplo de la perspectiva de participación social, es decir, la mayoría de los egresados que tienen la competencia de responsabilidad social fueron a voluntariados, o fueron parte activa de las clínicas asistenciales para la comunidad, entre otras iniciativas.

Por lo tanto, con los datos de estos egresados y métodos estadísticos apropiados se conocerá cuales iniciativas impactaron con mayor significancia en inculcar la competencia de responsabilidad social, también se pueden realizar métodos de minería de datos según

se desarrolla en la tesis de testeo de relaciones causales en un mapa estratégico utilizando técnicas de *business intelligence* (Abarca et al 2011).

Para esto las universidades deberán incorporar en sus sistemas de información todo el recorrido de los egresados de su facultad, es decir todas las iniciativas que realizaron para después pasarlo a datos. Lo primordial es medir la consecución de todos los objetivos que están en la perspectiva de resultados para conocer que iniciativas llevar de mejor manera a estos resultados, es decir, además de proveer profesionales socialmente responsables, conocer que iniciativa impacta más en mejorar producción de conocimiento, participación social y generar campus responsable.

Por ejemplo se podría aplicar una encuesta a la comunidad para conocer si consideran que están en un campus sustentable, es decir evaluar el objetivo “Generar un campus responsable”, es decir, mediante estas encuestas o entrevistas se puede conocer el motivo que más impacta a la percepción de un campus responsable y luego pasarlos a datos para conocer las más significativas. Por ejemplo, se puede dar que algunos consideren iniciativas realizadas por la universidad como difusión, reportes de sostenibilidad, otros consideren campus responsable por la inclusión o cuidado con el medioambiente, otros por el buen gobierno corporativo y la ética, etc. En este caso, se pueden focalizar recursos para fortalecer a las iniciativas que no se están tomando en cuenta para considerarse un campus responsable. De acuerdo a esta lógica, se puede asegurar el uso responsable de los recursos. Esto permitirá a las instituciones sistematizar y promover aquellas iniciativas que demuestran mayores resultados y/o mejorar aquellas que demuestran un impacto no significativo.

En resumen, se evalúan los objetivos de las perspectivas de resultados, para conocer que iniciativas impactan en estos resultados. Es decir, se realizarán regresiones con los resultados de las encuestas y con las iniciativas que las universidades realizan de forma transversal a todos los alumnos (iniciativas de campus sustentable y gestión institucional) y los datos específicos de los alumnos (por ejemplo iniciativas de docencia, investigación y participación social como cursos que realizaron en RSU, tesis en RSU, voluntariados, etc.) con esto la universidad puede aprender continuamente. Es decir verificar que iniciativa tiene mayor impacto para el contexto de cada universidad, y de esta manera se pueden cuidar responsablemente los recursos fomentando iniciativas que realmente impactan en el resultado esperado de acuerdo a cada contexto, esto es aprendizaje, ligado a probar y adaptar la última parte del modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton.

4.4 Paso 4: Propuesta de rendición de cuentas para la RSU

El último paso del modelo de Vallaey (2009) es el de rendición de cuentas, el cual sirve para el autoaprendizaje institucional y la consolidación del compromiso con la responsabilidad social y no es un mero recuento informativo para la memoria anual de la universidad. Esto implica que no se mencionarán solamente los logros sino también las debilidades para que el reporte gane en credibilidad (no es una publicidad institucional) y en utilidad (es una herramienta para mejorar) (Vallaey, 2009).

En la práctica, las universidades utilizan formatos estandarizados para los reportes, de los cuales el más utilizado es el GRI. Aunque en general las universidades no están obligadas a utilizar este tipo de reportes normados, se considera que es mejor presentar la información estructurada para posibles comparaciones de los grupos de interés.

Para que las universidades reporten de forma estandarizada (GRI) y fondo (herramienta propuesta) se propone una idea sobre en cuáles secciones de GRI es recomendable que se incluyan los indicadores propuestos en esta investigación.

Como vimos en la literatura, GRI tiene aspectos generales y específicos para mostrar. Entre los generales encontramos estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno y ética e integridad. Dentro de los aspectos específicos se encuentran economía, medio ambiente, prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Por lo tanto, esta herramienta es más adecuada presentarla en los contenidos específicos.

Es importante destacar que el reporte GRI se puede utilizar para cualquier tipo de organización (PWC, 2014) y si bien es utilizado por las universidades, este está siendo utilizado principalmente para reportar desempeños sociales y medio ambientales, ya que no incluyen secciones específicas de docencia e investigación. En esta investigación se tomarán como resultados del proceso de enseñanza a la investigación y a los egresados. Es decir, la universidad brinda profesionales e investigaciones como resultado de su formación al igual que las empresas brindan sus productos como resultado de sus procesos.

Por lo tanto, los indicadores propuestos en esta investigación se deberían mostrar en los siguientes módulos de GRI en su última versión G4¹⁷:

Tabla 16: Relación de objetivos de herramienta en lógica GRI

N°	Objetivo	GRI
O1	Proveer profesionales socialmente responsables	G4-PR1
O2	Implementar aprendizaje basado en proyectos sociales	G4-PR3
O3	Gestionar responsablemente la docencia	G4-PR5
O4	Mejorar integración curricular con enfoque RS	G4-PR3
O5	Mejorar la producción y difusión del conocimiento	G4-PR3
O6	Gestionar responsablemente la investigación	G4-PR3
O7	Incluir líneas de investigación orientadas a la RS	G4-PR3
O8	Mejorar la participación social de la Universidad en apoyo a la RS	G4-S01
O9	Gestionar responsablemente la participación social	G4-S01
O10	Incrementar convenios con comunidad externa	G4-S01, G4-S02, G4-S09
O11	Mejorar financiamiento para actividades de RSU	G4-EC1
O12	Generar un campus responsable	G4-PR5
O13	Implementar un sistema de gestión y educación ambiental en el campus	G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN6, G4-EN8, G4-EN11, G4-EN13, G4-EN15, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN22, G4-EN32.
O14	Mejorar la inclusión	G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3
O15	Mejorar la comunicación y difusión de la RSU	G4-LA4, G4-PR7
O16	Mejorar prácticas de gobierno Universitario	G4-LA1, G4-LA2, G4-EC3, G4-EC4
O17	Fomentar el desarrollo del capital humano	G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11

Fuente: Creación propia

En la tabla se muestra en que sección de GRI es más prudente incluir los indicadores de cada objetivo de la herramienta propuesta, para una memoria de sustentabilidad acomodado a una universidad. A continuación se explicará:

El objetivo O1 de proveer profesionales socialmente responsables es mejor incluirlo en la sección G4-PR1, este dice relación con la responsabilidad social de los productos. En el caso de una universidad su producto son los profesionales formados, por lo que se acomoda este contenido a mostrar las evaluaciones de la competencia de responsabilidad social en egresados para proveer mejoras.

Adicionalmente al objetivo O2 de implementar aprendizaje basado en proyectos sociales, O4 Mejorar integración curricular con enfoque RS, O5 Mejorar producción y difusión del conocimiento, O6 de gestionar responsablemente la investigación y el objetivo O7 de incluir líneas de investigación relacionadas a la RS, se incorpora el contenido G4-PR3, este ítem GRI tiene que ver con exponer el origen de los componentes del producto.

¹⁷ Anexo 2

Es decir, en este contenido, acomodado a una universidad, se debe especificar cómo se origina un profesional socialmente responsable, esto es con la incorporación de cursos de aprendizaje y servicio, cursos de RS, talleres, etc. Por el lado de la investigación, se debe informar lo relacionado a los procesos para originar investigación socialmente responsable, por ejemplo, las líneas de investigación relacionadas a la RS, incorporación de proyectos en relación con otras disciplinas y actividades de apoyo a la investigación, entre otros.

La sección de G4-PR5 indica que se debe mostrar las encuestas de satisfacción al cliente, es decir, si lo acomodamos a la universidad, se pueden incorporar todas las encuestas de satisfacción con respecto a los resultados. Por ejemplo, evaluaciones de satisfacción docente, las cuales son parte del objetivo O3 de gestionar responsablemente la docencia. Además, en el objetivo O12 de generar campus responsable, se mide con el grado de percepción de la comunidad con respecto a tener un campus responsable, o su satisfacción con ello, por lo que también se puede declarar en este punto.

En la perspectiva de participación social, el objetivo O8 de mejorar la participación social, el O9 de gestionar responsablemente la participación social y el O10 de incrementar convenios con comunidad externa, quedan mejor vinculados al G4-S01. Ya que dentro de sus contenidos éste comenta mostrar programas de desarrollo de las comunidades locales basados en sus necesidades y comités de consulta con la comunidad local en los que participen grupos vulnerables. Por ello aquí se pueden incluir indicadores como número de convenios con establecimientos educacionales, vinculación con comunidad egresada, asesorías a pequeñas empresas y comunidad cercana, proyectos sociales como clínicas asistenciales y participación en proyectos sociales nacionales.

El objetivo O11 de mejorar el financiamiento para actividades de RSU puede mostrarse en G4-EC1, el cual indica dentro de su especificación el mostrar el financiamiento con las comunidades, por lo que acá se pueden mostrar los recursos financieros para financiar todas las actividades de participación social.

La perspectiva de gestión institucional, que incluye las actividades medioambientales, se puede mostrar en variadas secciones del GRI. Por ejemplo, en el objetivo O13 de implementar un sistema de gestión y educación ambiental en el campus, específicamente en el indicador de plan de acción para mejorar impacto ambiental, se debería contar con indicadores de emisiones de gases, utilización de energía y agua, etc. Para estas emisiones existen muchos ítems para mostrar, como ejemplos: G4-EN2 pide mostrar los materiales

reciclados, G4-EN3 el consumo energético interno, G4-EN6 la reducción de consumo energético, G4-EN8 la captación en volumen de agua, G4-EN11 las instalaciones operativas ubicadas en áreas protegidas para la biodiversidad, G4-EN13 los hábitats protegidos o restaurados, G4-EN15 las emisiones de gases invernadero, G4-EN19 la reducción de emisiones gases invernadero y G4-EN20 las emisiones de sustancias que agotan el ozono. Por lo tanto, si las universidades cuentan con todas estas mediciones para gestionar su calidad ambiental en el campus, deberían mostrarlos en los puntos indicados de GRI.

El indicador dentro del objetivo O13 de existencia de un criterio de selección de proveedores según estándares responsables se incluye en el ítem G4-EN32, donde se especifica el porcentaje de proveedores de acuerdo a criterios responsables.

El objetivo O14 de practicar la inclusión se podría mencionar en el G4-HR3, que es la sección de la no discriminación, es decir, se puede incluir el número de estudiantes con discapacidades e iniciativas para practicar inclusión.

El indicador de existencia de equidad de género se puede incluir en G4-LA12, donde se especifica mostrar la composición de gobierno incluyendo la distribución de sexo y especificando las minorías, además de en el G4-LA13, que especifica mostrar la relación entre el salario de hombres y mujeres desglosado por categoría profesional.

Para el objetivo O15 de mejorar la comunicación y difusión de la RSU, existe el G4-PR7, donde se indica que se deben presentar acá todo tipo de comunicaciones como publicidad y promoción.

En el objetivo O16 de mejorar prácticas del gobierno universitario, algunos de sus indicadores se pueden mostrar en G4-LA1, el cual especifica mostrar la rotación de los trabajadores, además de en G4-LA2, donde se muestran las prestaciones de los trabajadores y sus beneficios de acuerdo a tipo de jornada y en G4-EC4 las ayudas del gobierno prestadas a la organización.

Finalmente, en el objetivo O17 de fomentar el desarrollo del capital humano, sus indicadores se pueden incluir en G4-LA9 ya que permite mostrar las capacitaciones efectuadas, en G4-LA10 por programas de formación continua efectuados a los trabajadores y en G4-LA11 por evaluaciones de desempeño a trabajadores donde también se puede incluir las mediciones de clima en esta sección.

En general GRI está más orientado a los objetivos relacionados a la participación social y gestión institucional, que incluye gestión medioambiental. Pero de todas maneras existen espacios para de alguna manera forzar incluir todos los objetivos y seguir con la lógica GRI concibiendo a los egresados e investigaciones como productos.

En todo caso, no se propone reemplazar los indicadores propuestos por GRI por los de esta herramienta, si no utilizarlos como complementarios. Es decir, en cada sección de GRI, incluir los que propone esta guía y además indicadores de la herramienta propuesta. Aunque algunos autores (Caeiro et al, 2013) plantean para acomodar la guía GRI a la educación superior se debe incluir materias de currículo, investigación y servicio como contenidos específicos extras y no asociarlos a resultados o productos.

Desde el análisis se puede deducir que puede que existan indicadores e iniciativas de la herramienta que no serán fácilmente acogidos en el informe GRI, ya que este no lo pide en su formato genérico, como lo es la perspectiva docencia e investigación. Además de algunas iniciativas en otras perspectivas, por ejemplo en gestión institucional existen muchos indicadores para mostrar el quehacer medioambiental, pero no existe mucha cabida a comités de ética, creación de dirección de RSU, programas de inclusión económica a alumnos, clima laboral, portales de transparencia, etc.

Por lo que, se propone realizar un esfuerzo por mostrar un informe GRI acomodado a universidades, según el cuadro propuesto, pero de todas formas se propone incluir como anexo al reporte GRI la herramienta de diagnóstico presentada en esta investigación, siguiendo la numerología de los indicadores para seguir un orden y permitir su comparabilidad.

Se espera que con esto se pueda hacer comparable los informes desde distintas universidades y se comiencen a mostrar todos los indicadores de responsabilidad social y no enfocarse solo en los de participación social y gestión institucional.

Capítulo V: Discusión y conclusiones

Para que la RSU sea un tema de importancia dentro de la universidad, como primer paso del sistema de Vallaeys (2009), esta debe ser parte del compromiso de la organización, es decir, debe estar incluida dentro de su plan estratégico o declaraciones estratégicas. Con esto se podrán construir los lineamientos para desarrollar herramientas para su diagnóstico y mejora continua. Esta investigación muestra una herramienta para verificar que la RSU está dentro de las creencias de la universidad. Si esto se corrobora se pueden hacer los esfuerzos para incluir las herramientas, de otra forma, se deben hacer los esfuerzos para incluir la RSU dentro del plan estratégico como una demanda internacional hacia la misión de las universidades.

Entre los reportes estudiados, solo la Universidad de Concepción y la Universidad Andrés Bello incorporan un estudio de percepción a alguna de sus partes interesadas para conocer cómo ven a la universidad con respecto a los temas de RSU, y en general todas las universidades que tienen reportes muestran la responsabilidad social o la sustentabilidad en su misión, visión o valores. Se puede deducir, que en general no se utiliza masivamente una herramienta para el diagnóstico con el fin de saber si existe objetivamente un compromiso o la creencia de la RSU dentro de la organización, por lo que esta investigación brinda la herramienta para su medición.

Vallaeys (2009) en su modelo explica en este paso que se debe oficializar el compromiso institucional con RSU, comunicando la RSU para lograr una participación, designando un equipo encargado de RSU para el diagnóstico y coordinación, además que las autoridades se deben comprometer con la RSU. En general, Vallaeys (2009) explica lo que se debe hacer pero no propone una herramienta para conocer si está logrando de forma objetiva. Esta investigación presenta una mejora en este paso, ya que con el cuestionario y preguntas se demostrará objetivamente si existe un real compromiso con la RSU.

También, se propone una herramienta para diagnosticar las operaciones de RSU acorde a la lógica del modelo de Vallaeys (2009) y del control de gestión, es decir, objetivos enmarcados en la lógica *input-proceso-output* con indicadores seleccionados desde la literatura con el criterio de pertinencia a la realidad incipiente chilena. Además, se incorporaron iniciativas ya probadas en las universidades más desarrolladas hasta el momento en RSU en Chile.

La herramienta debe asegurar que todos los estudiantes pasarán por algún curso que fomente la responsabilidad social, lo cual se controlará en la dimensión docencia. Luego, no se puede gestionar la institución de una forma no responsable, en otros términos, debe haber consistencia entre lo que enseña la universidad (en el área docencia) y lo que realmente realiza la universidad (área gestión institucional) por lo que si la esta está realizando acciones para proveer profesionales socialmente responsables, deberá alinearse a ello y gestionar la institución de forma responsable. También su rol fundamental de producción y desarrollo del conocimiento, de acuerdo a diversos autores, se debe alinear a la producción y difusión de conocimiento de forma responsable incluyendo investigaciones de impacto social. Por lo anterior, para que la herramienta de control de gestión funcione, se deben realizar esfuerzos en todas las dimensiones del modelo de Vallaey (2009).

En general, todas las universidades realizan acciones socialmente responsables, por lo que en primera instancia cuando se diagnostiquen con esta herramienta se espera que tengan por lo menos algunas iniciativas en todas las dimensiones. También se espera que esa medición sea el punto de partida para que las mismas universidades pongan, de acuerdo a su contexto y presupuesto, las metas a conseguir el próximo año, las cuales deberían ser asequibles pero no muy bajas para realmente motivar a realizar esfuerzos por conseguir una universidad socialmente responsable. De esta manera, el criterio de la meta de los indicadores y su periodicidad son cuestión a definir por las propias universidades de acuerdo a su contexto y recursos.

Para alinear a las personas de la organización con este sistema de control de gestión, en cada tablero de control se incluye la lógica del centro de responsabilidad, es decir, la unidad recomendada para encargarse de gestionar los objetivos de cada perspectiva, esto se eligió en base a la pertinencia por que son los principales encargados de los procesos que deben gestionar, además tienen los conocimientos y pueden tomar decisiones para mejorar los objetivos.

Luego de tener los primeros resultados, se debe evaluar el cumplimiento como tercer paso en el sistema de Vallaey (2009), es decir, se deben reunir los altos directivos para evaluar los indicadores del tablero y con esto conocer dónde están las debilidades y así, diseñar planes de acción.

Esta investigación propone además de reuniones y análisis de percepción, otro nivel de aprendizaje con métodos estadísticos para conocer y cuantificar los impactos de las

iniciativas realizadas para conocer cuales impactan con mayor intensidad a la consecución de la responsabilidad social en los egresados. Para esto, desde la implementación de la herramienta se deben incluir todas las iniciativas que se realizan en un sistema de información, que en principio puede ser una tecnología básica, como una planilla Excel, para saber qué acciones se realizan y a quiénes está impactando. Esto requiere, por ejemplo, incorporar en bases de datos las asistencias a charlas sobre RSU, voluntariados y clínicas asistenciales, entre otras actividades de participación social. Si las iniciativas son transversales, como la mayoría de gestión institucional, se incorporarán a toda la comunidad, y si las iniciativas son específicas se incorporarán a los grupos de alumnos como, por ejemplo, algunos cursos de aprendizaje y servicio, cursos obligatorios de RSU, voluntariados, entre otros.

Luego de conocer las iniciativas que mayor impacto tienen, gracias a herramientas estadísticas o de minería de datos, las universidades podrán focalizar sus esfuerzos y recursos en fomentar esas iniciativas en específico, si es que están dando buenos resultados en generar la competencia de responsabilidad social, también sabrán que iniciativas rechazar o dejar de hacer. Con esto se asegura una utilización eficiente de recursos para que fomentar la responsabilidad social sea una práctica sostenible en el tiempo.

Así, generamos una metodología para que las universidades tengan un mayor nivel de aprendizaje y cumplan con la última etapa del modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008) de probar y adaptar, la cual a juicio del autor no estaba muy desarrollada en el modelo de Vallaey (2009).

El cuarto paso del modelo de Vallaey (2009) es el de rendición de cuentas. En esta sección se conoció que el formato más utilizado a nivel internacional es el GRI y que las universidades en Chile lo han estado utilizando paulatinamente en el tiempo. Esta guía de reporte es genérica para empresas, por lo que no incorpora explícitamente todas las dimensiones a ser mostradas en un reporte de RSU. Dado esto se acomodó a la realidad universitaria, por ejemplo, especificando que todos los temas relacionados a los productos de una empresa se tomarán como el resultado del proceso de aprendizaje de una universidad, es decir, los egresados y las investigaciones. Por lo que, en esta sección se proporcionó una forma de extrapolar el reporte GRI acomodándolo a las universidades y se propuso una forma de mostrar los indicadores presentados en la herramienta diagnóstico en cada una de las secciones del reporte GRI.

De todas formas, existen indicadores e iniciativas cuya inclusión no se puede forzar dentro de las pautas GRI, por lo que se propone incorporar como anexo al reporte GRI (que se supone que se seguirá utilizando) los resultados del tablero de gestión propuesto en esta investigación, siguiendo la numerología recomendada para que sea comparable entre universidades para los grupos de interés.

Es importante mencionar que la herramienta propuesta se espera que sea un marco de referencia que se puede utilizar transversalmente en toda la universidad, no importando la facultad que desee incorporar RSU, ya que los indicadores son genéricos a iniciativas que se pueden dar en todas las áreas de estudio y, además, está acomodado a la incipiente realidad chilena. Sin embargo, esto es una propuesta inicial que hace reflexionar y pensar en cómo incursionar en RSU, por lo que no es necesario que se incorporen exhaustivamente todas las iniciativas y se midan todos los indicadores para que se implemente la RSU, se pueden elegir los que estén adecuados a su contexto para empezar.

Las iniciativas mostradas son más bien ideas de iniciativas genéricas para utilizarse a nivel incipiente en todas las universidades de Chile. Además, no es intención de este estudio definir exactamente cuáles son las iniciativas que causan mayor impacto para fomentar la RSU. Sin embargo, el uso de esta herramienta podría facilitar dicho análisis por el posterior aprendizaje del impacto de las relaciones causales, explicadas en el paso de cumplimiento y mejora continua

Finalmente, esta tesis aporta a la RSU con una herramienta de control de gestión, encauzando los objetivos en la lógica de control de gestión y propone una metodología para probar y adaptar, cubriendo todo el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008). En primera instancia se diagnostica que la RSU esté incorporada en el plan institucional y comunicacional, es decir, se cubren las tres primeras etapas. Luego, se centra en la planificación de las operaciones con respecto a RSU, su ejecución y cumplimiento, es decir, las siguientes etapas para finalizar con una metodología para aprender y probar y adaptar, por lo que se estructura la RSU en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton para organizaciones educacionales.

Desde esta investigación se puede inferir que las universidades comienzan a realizar sus esfuerzos en la dimensión de participación social, ya que se encontraron más iniciativas en los reportes y luego en gestión institucional, siguiendo con docencia y finalmente la investigación. Dado esto sería de interés conocer para futuras investigaciones, mediante encuestas o entrevistas, si esto es realmente cierto y conocer los motivos y objetivos que hay detrás de comenzar por una u otra dimensión, para así investigar cómo prosigue para realizar en todas las perspectivas y conocer las mejores prácticas en la realidad.

Adicionalmente, sería interesante analizar la relación del capital invertido en actividades de responsabilidad social, versus tener indicadores de alto impacto en responsabilidad social. Por ejemplo, que una universidad cumpla con todas las perspectivas del modelo y los indicadores sean altos, como se relaciona con la inversión aportada, esto sería interesante para saber si realmente se necesita invertir grandes cantidades para poder ser una universidad socialmente responsable.

Además, para estudios futuros se propone conocer el impacto real de las iniciativas propuestas con su relación causal. Con la herramienta que brindamos en esta tesis se podría hacer la comparación incorporando métodos estadísticos y, además, se podrían encauzar los objetivos como un mapa estratégico, lo cual sería interesante para la producción del conocimiento con respecto a la RSU.

Bibliografía

1. Abarca, M., Basualto., S, Coronado, F., Miranda, J., (2011) "Testeo de relaciones causales del mapa estratégico utilizando técnicas de business intelligence : Caso Lan Airlines" Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Postgrado, Economía y Negocios.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V., (2008). "Sistemas de control gerencial. McGraw Hill.
3. AUSJAL, (2009). "Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL". AUSJAL, Argentina.
4. Ballvé, A. (2006). "Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control". Revista de Contabilidad y Dirección, 3, 13-38.
5. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Nueva York: Harper & Brothers.
6. Caeiro, S., Leal Filho, W., Jabbour, C., & Azeiteiro, U. M. (2013). "Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions". Springer.
7. Camacho, I., Fernández, J., Miralles, J., (2005). "Ética de la empresa", 3ª edición Serie Ética de las profesiones Desclée & Unijes Bilbao España.
8. Cancino, C., Morales M. & Sciaraffia V. (2008). "Gestión Responsable del Negocio. Revista Estudios de Información y Control de Gestión", 14(1), pp. 8-25
9. Carroll, A.B., (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". Academy of Management Review, Volume 4, pp. 497 -505.
10. Carroll, A. B., (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". Business horizons, 34(4), 39-48.
11. 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.
12. Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), (2006). "Boletín BID Ética y Desarrollo".
13. Comisión de las comunidades Europeas, (2001). "Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas".
13. Davis, K., (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" California Management Review, pp. 70 -76.

14. Díaz de Iparraguirre, Ana, (2008). "La responsabilidad social de la Universidad en la promoción del capital social para el desarrollo sustentable." Edición Electrónica recuperado el día 06 Junio 2014 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/402/#indice>.
15. Díaz, M. (2005). "Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior". Oviedo: Universidad de Oviedo, 109-14.
16. Etcheverry, R. A., (2005). "Corporate Social Responsibility-CSR". Penn St. Int'l L. Rev., 23, 493-969.
17. Francés, A., (2006). "Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral". Pearson Educación.
18. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California management review, 25(3).
19. Friedman, C. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". Times Magazine. New York.
20. Garriga, E. & Melé, D., (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". Journal of Business Ethics, Vol. 53, pp. 51-71.
21. Grayson, D., & Hodges, A., (2004). "Corporate social opportunity!: 7 steps to make corporate social responsibility work for your business". Greenleaf Publishing.
22. GRI. (2013). "G4, Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad". Extraído el 14 de Abril de 2015 desde: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
23. Hax, A., y Ugarte, J.J., (2014). "Hacia la Gran Universidad Chilena, Un modelo de transformación estratégica". Ediciones UC.
24. Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., & Nora Natalia Martínez S., (2009). "Administración estratégica". México: McGraw-Hill.
25. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R., (2008). "Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos" (séptima edición). Thomson. México, DF, México.
26. 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.





27. ISO, (2010). "Descubriendo la ISO 26000". Extraído el 20 de Abril 2015 desde: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
28. Jenkins, H., (2009). "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises". *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
29. Kaivola, T., & Rohweder, L, (2007). "Towards Sustainable Development in Higher Education—Reflections". Publications of the Ministry of Education. Helsinki: Helsinki University Press.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1996). "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2004). "Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes". Harvard Business Press.
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2008). "The execution premium". Harvard Business School Press, Boston.
33. Kovecevic, A & Reynoso, A., (2010). "El Diamante de la Excelencia Organizacional". Aguilar, pp. 17-39.
34. Majluf, N., & Chomali, F. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.
35. Murray, K.B., & Montanari, J. B., (1986). "Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory". *Academy of Management Review*, Vol 11. 815-827.
36. North, D., (1990). "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.
37. Núñez, M., & Alonso, I., (2009). "La responsabilidad social en el mapa estratégico de las Universidades públicas". *Revista pecvnia*, Vol. 9. 157 – 180.
38. ONU, (2015). "Objetivos del desarrollo sostenible". Extraído el 13 de Noviembre 2015 desde: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
39. Osorio, J. (2002). "La Responsabilidad Social: construyendo sentidos éticos para el desarrollo". Chile: PROhumana ediciones.
40. Porter, M., 1980. Corporate strategy. *Harv. Bus. Rev* 55.
41. Porter, M. & Kramer, M.R., (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*.

42. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value". Harvard business review, 89(1/2), 62-77.
43. Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Ogliastri, E. (2004). Marco lógico y conceptual del modelo de responsabilidad social empresarial para Costa Rica. INCAE, Costa Rica.
44. Prohumana. (2002). "La responsabilidad social: Construyendo sentidos éticos para el desarrollo" Extraído el 10 de Marzo 2015 desde: http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/sentidos_eticos.pdf
45. Programa de Políticas de Educación Superior (PPES), (2009). "Boletín de políticas 6, Ranking de Universidades". Programa Anillo de Ciencias Sociales, Universidad Diego Portales.
46. 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
47. Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). "The triple bottom line". San Francisco, Jossey-Boss.
48. Schein, E. H. (1988). "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica" Plaza & Janes.
49. Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. Harvard Business Review. P. 80-88
50. Tayabas, J. M. T., & Galicia, F. A. (2005). "Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización". Enseñanza e investigación en Psicología.
51. Ulloa, L. (2008). "Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial", Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)
52. UNESCO, (1998). Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción.
53. Universidad Construye-País, (2002). "Hacia las sociedades del conocimiento, informe mundial. Observando la Responsabilidad Social Universitaria", Documento de Trabajo, Santiago de Chile.
54. Universidad Construye-País, (2006). "Responsabilidad Social Universitaria; Una manera de ser Universidad, Teoría y práctica de la experiencia Chilena", Documento de Trabajo, Santiago de Chile.

55. United Nations, (1993). "Report of the United Nations Conference on Environment and Development", Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. Vol. 1, Resolutions Adopted by the Conference. New York: UN
56. United Nations, (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#l>
57. Vallaey, F., (2006). "Responsabilidad social Universitaria: Hacia un concepto maduro para su gestión institucional". Pontificia Universidad Católica de Perú.
58. Vallaey, F., (2009). "Responsabilidad Social Universitaria, Manual de Primeros Pasos" BID / McGrawHill.
59. Vallaey, F., (2013). La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?. Revista ServicioComunitario,
60. Vogel, D., (1986). "The study of social issues in management: A critical appraisal". California Management Review, Vol. 28. Pp 142 -152.
61. Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, organizations and society, 32(7), 757-788.
62. Wilcox, D., (2005). "Responsabilidad social empresarial, la nueva exigencia global". Estudios documentos de trabajo, Universidad Viña del Mar.
63. Wombacher, L., (2002). "*Campuses get a 'sustainable' look*". The Christian Science Monitor. Extraído el 20 de Octubre de 2015 desde: [\[http://www.csmonitor.com/2002/0521/p16s03-lehl.html\]](http://www.csmonitor.com/2002/0521/p16s03-lehl.html)

Anexos

1. Contenidos Generales GRI

ESTRATEGIA Y ANÁLISIS										
G4-1	G4-2									
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN										
G4-3	G4-4	G4-5	G4-6	G4-7	G4-8	G4-9	G4-10	G4-11	G4-12	G4-13
							PM	OCDE/PM		
G4-14	G4-15	G4-16								
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA										
G4-17	G4-18	G4-19	G4-20	G4-21	G4-22	G4-23				
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS										
G4-24	G4-25	G4-26	G4-27							
PERFIL DE LA MEMORIA										
G4-28	G4-29	G4-30	G4-31	G4-32	G4-33					
GOBIERNO										
G4-34	G4-35	G4-36	G4-37	G4-38	G4-39	G4-40	G4-41	G4-42	G4-43	G4-44
G4-45	G4-46	G4-47	G4-48	G4-49	G4-50	G4-51	G4-52	G4-53	G4-54	G4-55
ÉTICA E INTEGRIDAD										
G4-56	G4-57	G4-58								
LEYENDA										
	Contenidos básicos generales		Contenidos básicos generales obligatorios para las opciones «de conformidad»		OCDE	Enlace a las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales		PM	Enlace a los «Diez Principios» del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	

2. Contenidos específicos GRI

Categoría	Economía	Medio ambiente		
Aspectos ^{viii}	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Presencia en el mercado • Consecuencias económicas indirectas • Prácticas de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones • Efluentes y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento regulatorio • Transporte • General • Evaluación ambiental de los proveedores • Mecanismos de reclamación en materia ambiental 		
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ^{viii}	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Relaciones entre los trabajadores y la dirección • Salud y seguridad en el trabajo • Capacitación y educación • Diversidad e igualdad de oportunidades • Igualdad de retribución entre mujeres y hombres • Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores • Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • No discriminación • Libertad de asociación y negociación colectiva • Trabajo infantil • Trabajo forzoso • Medidas de seguridad • Derechos de la población indígena • Evaluación • Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos • Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locales • Lucha contra la Corrupción • Política pública • Prácticas de competencia desleal • Cumplimiento regulatorio • Evaluación de la repercusión social de los proveedores • Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad de los clientes • Etiquetado de los productos y servicios • Comunicaciones de Mercadotecnia • Privacidad de los clientes • Cumplimiento regulatorio

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN					Indicadores por Aspectos				
G4-DMA					CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE OCDE/PM				
Indicadores por Aspectos					Productos y servicios				
					G4-EN27 G4-EN28				
					Cumplimiento regulatorio				
					G4-EN29				
					Transporte				
					G4-EN30				
					General				
					G4-EN31				
					Evaluación ambiental de los proveedores				
					G4-EN32 G4-EN33				
					Mecanismos de Reclamación Ambiental				
					G4-EN34				
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE OCDE/PM					CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL				
Materiales					PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO OCDE/PM				
G4-EN1 G4-EN2					Empleo				
Energía					G4-LA1 G4-LA2 G4-LA3				
G4-EN3 G4-EN4 G4-EN5 G4-EN6 G4-EN7					Relaciones entre los trabajadores y la dirección PM				
Agua					G4-LA4				
G4-EN8 G4-EN9 G4-EN10					Salud y seguridad en el trabajo OCDE				
Biodiversidad					G4-LA5 G4-LA6 G4-LA7 G4-LA8				
G4-EN11 G4-EN12 G4-EN13 G4-EN14					Capacitación y educación OCDE				
Emisiones					G4-LA9 G4-LA10 G4-LA11				
G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN18 G4-EN19					Diversidad e igualdad de oportunidades				
G4-EN20 G4-EN21					G4-LA12				
Efuentes y residuos					Igualdad de retribución entre mujeres y hombres				
G4-EN22 G4-EN23 G4-EN24 G4-EN25 G4-EN26					G4-LA13				

Indicadores por Aspectos		Indicadores por Aspectos	
PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO OCDE/PM		SOCIEDAD	
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores		Comunidades locales OCDE/PM	
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales OCDE		Lucha contra la Corrupción OCDE/PM	
DERECHOS HUMANOS OCDE/PM		Política pública OCDE/PM	
Inversión			
		Prácticas de competencia desleal OCDE	
No discriminación OCDE/PM			
		Cumplimiento regulatorio OCDE	
Libertad de asociación y negociación colectiva OCDE/PM			
		Evaluación de la repercusión social de los proveedores OCDE	
Trabajo infantil OCDE/PM			
		Mecanismos de reclamación por impacto social OCDE	
Trabajo forzoso OCDE/PM			
		RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS OCDE	
Medidas de seguridad		Salud y seguridad de los clientes OCDE	
Derechos de la población indígena		Etiquetado de los productos y servicios	
Evaluación			
		Comunicaciones de Mercadotecnia	
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos			
		Privacidad de los clientes	
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos			
		Cumplimiento regulatorio	
LEYENDA			
	Contenidos básicos específicos	OCDE	Enlace a las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales
		PM	Enlace a los «Diez Principios» del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

3. Links reportes Universidades

Universidad de Santiago de Chile	http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad
Universidad Andrés Bello	http://www.unab.cl/reporte/
Universidad de Talca	http://www.otalca.cl/medios/otalca2010/transparencia/REPORTE_GRI_UTALCA.pdf
Universidad de Concepción	http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte_3.pdf
Pontificia Universidad Católica de Santiago	http://sustentable.uc.cl/noticia/uc-publica-primer-reporte-de-sustentabilidad-2084
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	http://www.vincular.cl/reportes/pucv_2010_reporte.pdf
Universidad del Bío-Bío	http://www.ubiobio.cl/w/#Reporte_de_Sostenibilidad