



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

**RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA APLICABLE A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**

FLORENCIA DELLA VALENTINA

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

2017

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur, y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 06/03/2012 y el 27/03/2017, bajo la dirección de Mg. Raúl Fernando Ortiz.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el/...../....., mereciendo la calificación de (.....)

RESUMEN

De la mano del auge en los últimos años de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), comienza a construirse e instalarse en América Latina el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Éste hace referencia a un nuevo paradigma universitario, entendido como la gestión responsable y sostenible de los cuatro impactos que la Universidad genera: organizacional, educativo, cognitivo y social. En Argentina la RSU ha avanzado tanto en las instituciones de educación superior públicas como en las privadas, aunque sigue siendo asociado con frecuencia única y exclusivamente a la extensión universitaria.

Dada esta situación, surge la inquietud de analizar el caso de la Universidad Nacional del Sur (UNS), institución educativa pública argentina. Se plantea como objetivo general de esta investigación elaborar un diagnóstico de la situación de la RSU en la UNS, relevando las opiniones y expectativas de sus grupos de interés internos y externos, así como también conocer los resultados concretos alcanzados hasta el momento en la materia. Para la obtención de los datos se utilizaron tanto fuentes primarias (encuestas auto administradas) como secundarias (análisis documental institucional).

Como resultado del diagnóstico surgen fortalezas y debilidades vinculadas con los cuatro impactos universitarios, a partir de lo cual se desarrolla una propuesta tendiente a mejorar la gestión de la RSU en la institución. Las debilidades permiten identificar y definir áreas de mejora que están relacionadas con los ejes del Plan Estratégico institucional. La propuesta también incluye la creación de un órgano responsable de la gestión de la RSU dentro de la estructura actual de la UNS, de forma tal de superar la desarticulación existente. Por último se brindan sugerencias en cuanto a la medición del desempeño, la comunicación y la rendición de cuentas en materia de RSU.

ABSTRACT

Together with the boom of Corporate Social Responsibility (CSR) in the last years, the concept of University Social Responsibility (USR) begins to be developed and embraced in Latin America. This concept makes reference to a new university paradigm understood as the responsible and sustainable management of the four impacts that University has: organizational, educational, cognitive and social. In Argentina, USR has spread significantly not only in public but also in private higher education institutions, although it is still frequently associated only with community-university engagement.

Derived from this situation comes an interest in analyzing the case of Universidad Nacional del Sur (UNS), a public higher education institution. The main aim of this research is to elaborate a situational diagnostic of USR at UNS through the gathering of the opinions and expectations of its internal and external interest groups, as well as finding out the concrete results achieved in the matter up to now. For data gathering, primary sources (self-administered surveys) as well as secondary sources (institutional documentary analysis) have been used.

As a result of the diagnostic, there arise strengths and weaknesses linked with the four university impacts, which leads to a proposal aimed at improving USR management at the institution. The weaknesses make it possible to identify and define areas for improvement related to the core premises of the Institutional Strategic Plan. The proposal also involves the creation of a body in charge of managing USR within the current structure of UNS, so as to overcome the existing state of disjointedness. Finally, suggestions are provided in terms of performance assessment, communication and accountability with regard to USR.

Certifico que fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Fundamentación del tema.....	1
1.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.3 Metodología y estructura	3
2. MARCO TEÓRICO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD	5
2.1 Responsabilidad Social (RS)	5
2.2 El rol de la Universidad en la sociedad	9
2.1 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	13
2.1 Casos de RSU en América Latina y España.....	18
3. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. DIAGNÓSTICO EN MATERIA DE RSU	28
3.1 Universidad Nacional del Sur.....	28
3.1.1 Evolución histórica.....	28
3.1.2 Estructura y cultura organizacional.....	30
3.1.3 Plan Estratégico.....	36
3.2 Gestión actual de los impactos universitarios	40
3.2.1 Obtención de los datos	43
3.2.2 Diseño muestral.....	49
3.2.3 Resultados del diagnóstico: análisis y validez de los datos	52
4. LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA DE LA RSU EN LA UNS	72
4.1 Definición de áreas de mejora	72
4.2 Creación de un órgano responsable	93
5. RECOMENDACIONES FINALES.....	99
5.1 Medición del desempeño	99
5.2 Comunicación y rendición de cuentas	101
6. CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS.....	113

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación del tema

El concepto de Responsabilidad Social (RS) ha cobrado gran relevancia en el sector privado hacia finales del siglo XX, adquiriendo una fuerza tal que hoy en día se considera un factor clave en la gestión de las empresas del mundo. Sin embargo, no sólo aquellas deben asumirla sino también las organizaciones públicas y del tercer sector, al ser éstas actores fundamentales de la sociedad. Encontramos, entre las primeras, a la universidad pública, institución que ocupa un lugar destacado en la sociedad y, como tal, debe asumir su RS. Es así como surge la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), concepto que hace referencia a una nueva política de gestión universitaria, diferenciándose del tradicional concepto de extensión solidaria, y que se va desarrollando en Latinoamérica para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad. (Vallaey, 2014).

La importancia de la RSU puede resumirse en palabras de Saravia (2009):

La Universidad pública desarrolla su actividad académica sobre la base de tres pilares: docencia, investigación y extensión, pero sobretodo se caracteriza por brindar una formación de excelencia. El lugar de reconocimiento por parte de la sociedad que ocupa la Universidad, le confiere un alto grado de permeabilidad social, siendo aquí donde cobra especial relevancia su promoción de la RS hacia el conjunto de los actores sociales.

Pueden encontrarse casos de RSU en varias universidades públicas y privadas de Latinoamérica y España. Los enfoques provenientes de América del Norte y Europa están demasiado limitados por la dimensión medio ambiental (campus sostenible), una escasa atención a los procesos formativos y ninguna atención a los cognitivos y epistemológicos. Por eso, la concepción latinoamericana de la RSU es más compleja, amplia y radical que la del Norte. (Vallaey, op.cit.)

En Argentina es un concepto en desarrollo, con importantes avances en la materia, pero todavía en muchos casos sigue siendo asociado única y exclusivamente con la extensión universitaria. Un estudio realizado por Gorrochategui (2012) sobre una población de 30 universidades públicas argentinas, indica que la RSU es un proceso en construcción que ha avanzado con gran rapidez en un breve período, cuyo énfasis está colocado en el aspecto social, en la atención de las necesidades de los grupos más desfavorecidos y grupos vulnerables más cercanos a las comunidades en las que opera. Sin embargo, otros aspectos que conforman el concepto de RSU como la incorporación de contenidos específicos de RS en las carreras (aspecto educativo) resulta ser limitado, o la existencia de líneas de investigación orientadas a la RS (aspecto cognitivo) que se encuentra en un punto medio de su desarrollo.

Conforme Vallaeys (2008a), muchos de los elementos de la reforma que la RSU plantea ya están presentes en la mayoría de las universidades, salvo que de un modo desarticulado y sin perspectiva institucional integrada. La RSU debe ser concebida desde una visión holística, articulando 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 responsables. Esto deriva en profesionales ciudadanos igualmente responsables.

De lo anterior surge la inquietud de analizar el caso particular de la Universidad Nacional del Sur (UNS), una de las principales universidades públicas de Argentina. Si bien se conoce que se llevan a cabo iniciativas y acciones de RS relacionadas en su mayoría con la extensión, se busca determinar en qué medida la UNS ha asumido su RSU, entendida como la gestión ética de los cuatro impactos universitarios: organizacional, educativo, cognitivo y social (Vallaeys, 2008a, 2009, 2014). Se espera que la propuesta que surja de esta investigación sea de utilidad para futuras gestiones de la institución y sirva de ejemplo y disparador para otras universidades del país.

1.2 Objetivos de la investigación

El objetivo general consiste en elaborar un diagnóstico de la situación de la UNS en materia de RSU a partir del relevamiento de los logros obtenidos hasta el momento, de las percepciones y de las opiniones de los grupos de interés, así como también proponer áreas de mejora que contribuyan al avance de la gestión de la RSU en la institución.

Para ello se definieron los siguientes sub-objetivos:

- Revisar el estado del arte de la RSU, a partir del cual se elabore un marco teórico que sustente la presente investigación, incluyendo los principales avances en la temática.
- Conocer distintos casos de RSU de universidades iberoamericanas pioneras en el tema, que sirvan de referencia para la propuesta de RSU producto de esta investigación.
- Analizar y comprender la cultura organizacional de la UNS, su estructura y plan estratégico de modo tal de proponer líneas de acción posibles de incorporar en un futuro.

1.3 Metodología y estructura

La presente es una investigación de tipo social, de alcance exploratorio - descriptivo, con un diseño no experimental. (Hernández S., Fernández C. y Baptista L., 2010). Se ha aplicado la metodología de estudio de caso cuya unidad de análisis es la UNS.

Para efectuar el diagnóstico de RSU se emplearon técnicas de recolección de datos primarios y secundarios: encuestas con formato de Escala de Likert para relevar las percepciones de los grupos de interés internos y análisis documental institucional para conocer las expectativas de los grupos externos y determinar los logros concretos de la UNS en materia de RSU alcanzados hasta el momento.

La tesis consta de seis capítulos; a continuación se expone el marco teórico desarrollando en primer lugar el concepto de RS en general para posteriormente introducir el de RSU. Luego se presentan diferentes casos destacados de instituciones en su mayoría latinoamericanas que sirven de referencia y guía para la presente investigación.

En el capítulo tres se hace una descripción de la organización objeto de estudio, la UNS, y se efectúa el diagnóstico de la situación actual en materia de RSU. Para ello se expone la forma en que se obtuvieron los datos, el cálculo de las muestras, el análisis y la validez de los datos, y por último se presentan los resultados producto del diagnóstico.

A partir de esos resultados, y en el capítulo siguiente, se definen las áreas de mejora y se propone la creación de un órgano responsable de gestionar la RSU dentro de la estructura actual de la UNS, brindando tres alternativas posibles.

El quinto capítulo comprende las sugerencias finales que completan la gestión de la RSU, esto es, la medición de los impactos y la comunicación a los grupos de interés.

Finalmente se exponen las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos.

2. MARCO TEÓRICO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD

2.1 Responsabilidad Social (RS)

Vallaey (2008a) define a la RS como una nueva política de gestión, un nuevo modo de administrar organizaciones, cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario adentro y afuera de las mismas, y responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por su mismo funcionamiento. La RS se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno y de su papel en él. Se trata de una voluntad ética e interesada a la vez de hacer las cosas “bien” para que todos los beneficiarios internos y externos de los servicios de la organización estén “bien”. La definición de lo que es “bueno” hacer o dejar de hacer depende de una negociación o diálogo con los interesados y afectados por la organización (comúnmente denominados *stakeholders*), o de una anticipación de sus intereses, en caso que éstos no puedan participar realmente del debate, como por ejemplo las generaciones futuras.

A los fines de comprender el alcance del término, se hace necesario efectuar un desglosamiento del mismo. **Responsabilidad** implica responder (hacia adentro) por lo que se hace o se deja hacer. También implica rendir cuenta (hacia afuera) por lo que se hizo respecto de las obligaciones y compromisos. Es propia del ser humano y puede ser valorada en sus alcances de máxima responsabilidad o de irresponsabilidad. Además, su ejercicio sugiere libertad ya que sólo quien decide voluntaria y libremente está en condiciones de responder por lo que hizo y acepta las correspondientes consecuencias. La libertad es aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones que ellos conforman. Lo **social** se origina en la propia naturaleza humana, se asocia con la sociedad a la que se pertenece y en la que participa tanto la persona individualmente como las personas organizadas en sistemas orgánicos. (Guédez, 2008)

Según Vallaey (op.cit.), la RS es aplicable a todas las organizaciones sin excepción, las públicas como las privadas, con o sin fines de lucro. El hecho

de que haya nacido primero en el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas. En este caso, el término que se utiliza es el de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Corporativa (RSC). Aunque no existe una única definición de dicho concepto, la mayoría de las definiciones hacen referencia a la gestión ética de los efectos o impactos económicos, sociales y medioambientales que surgen del accionar empresarial, integrando en ella el respeto por los valores, las personas, las comunidades y el medioambiente.

La RSE adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, impulsada por varias tendencias económicas y sociales. En los años ochenta la política económica mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal, promoviendo la liberación del comercio y la reducción del papel del Estado. Se inició la globalización de la cadena de valor en la que los gobiernos (en especial los del Sur), pasaron de ser protectores y reguladores del sector empresarial, a ser promotores de la inversión extranjera. La rápida transferencia de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial. Las nuevas expectativas del público, sobretudo de consumidores y accionistas, y las exigencias para que las corporaciones mejoraran su desempeño social y ambiental, dieron nuevo valor a la marca, la imagen y la reputación de la empresa, y contribuyeron significativamente al desarrollo de la RSE. La nueva actitud del público frente a la actividad empresarial se tradujo en mayores exigencias para que las empresas operen según códigos y estándares de comportamiento responsable. (Correa, Flynn y Amit, 2004)

A mediados del siglo XX, aparecieron los primeros desarrollos teóricos sobre RSE. Hasta ese momento, el concepto más parecido era el de filantropía empresaria, que suele recaer sobre el empresario y la voluntad que éste tenga de hacer un aporte al bien común. Fue Bowen, en 1953, quien definió a la RSE como una obligación del directivo de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables con los objetivos y valores de

la sociedad. Esto obliga a pensar en la RSE en forma estratégica. Hacia 1980, Drucker planteó la necesidad de considerar a la RSE como una oportunidad de negocio integrada a las necesidades sociales, mientras Freeman (1984) agregó la teoría de los *stakeholders*, la cual será de vital importancia en desarrollos posteriores. Lo nuevo que introduce esta teoría es una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un compromiso activo (*engagement*) con los grupos de interés, definidos por el autor como:

Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Junto con las primeras investigaciones del tema surgen dos posturas opuestas; la clásica, representada por el premio Nobel Milton Friedman (1970), que afirma que un empresario que persigue objetivos distintos a la obtención de ganancias se está arrogando el derecho de definir políticas sin que nadie lo haya elegido. El autor agrega que para ello se eligen representantes políticos y no a las empresas. Para esta corriente, si una empresa incurre en mayores costos por sus compromisos sociales, éstos deberán ser transferidos al consumidor (a través de un aumento de precios) o bien al accionista (por medio de una merma en las utilidades). Esto llevaría a que las empresas vean reducidas sus ventas y con ello pongan en riesgo su existencia. La otra opción implica que los inversores, con el afán de obtener mayores utilidades, dirijan sus recursos a empresas que no son socialmente responsables.

El enfoque opuesto al clásico es el que argumenta a favor de las prácticas socialmente responsables afirmando que los tiempos han cambiado y que las sociedades tienen una visión más crítica de las acciones empresariales. Este enfoque es el que prevalece en la actualidad y en el cual se basará esta tesis.

Conforme Rubio R. (2005), frente al enfoque *shareholder* más tradicional, en el que la empresa entiende que su único esfuerzo y responsabilidad debe ir dirigido a crear valor para el accionista, obteniendo el máximo rendimiento dentro de la legalidad vigente, hoy día se impone el denominado enfoque *stakeholder*. Estas partes interesadas demandan a la empresa transparencia a nivel financiero y económico, y también en el contexto ambiental y social.

La organización socialmente responsable constituye un entramado de relaciones que trascienden el ámbito organizacional y por las que se inserta en el tejido social, se integra en las comunidades de las que forma parte. La RS refiere así a los impactos que la organización genera en su entorno. Para una primera evaluación, en consecuencia, debe comenzar por identificar y reconocer esos diversos grupos o segmentos de la sociedad involucrados en la actividad de la organización y las relaciones a través de las cuales se vinculan. Desde el momento en que la RS implica un verdadero cambio cultural, que para ser sustentable debe ser gradual, es necesario asumirla como la línea rectora de las políticas a implementar desde la organización. (Saravia y Escobar, 2010)

Para Casani *et al.* (2010), el enfoque de la RS está relacionado con el concepto de sostenibilidad de la organización, entendiéndose como la capacidad para mantenerse en el tiempo porque satisface las necesidades de las partes interesadas y conserva los recursos para su utilización futura. Consiste en resolver las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para resolver las suyas. Por lo tanto, el énfasis está puesto en tres dimensiones o aspectos: económicos, sociales y medioambientales.

Para finalizar la conceptualización de la RS se hace necesario citar la definición que brinda la Norma ISO 26000 “Guía de Responsabilidad Social” (2010), la cual goza de un consenso global fruto de un largo proceso de discusión entre los diversos sectores participantes de las reuniones que se llevaron a cabo durante cinco años para elaborar esta norma internacional. La RS es:

Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas,
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y
- esté integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

2.2 El rol de la Universidad en la sociedad

Cuando se habla de Universidad, se piensa en un cuerpo organizado y dedicado a la educación, cuyo eje siempre ha sido la formación de profesionales, aunque las condiciones sociohistóricas y políticas condicionaron transformaciones más o menos profundas que determinaron una mayor o menor influencia sobre la sociedad (Torres P. y Trápaga O., 2010).

La Universidad pública (libre, gratuita y laica) es un componente fundamental de la sociedad argentina desde sus orígenes. Actualmente, en la sociedad de la información y del conocimiento, y en los inicios del siglo XXI, la Universidad pasó a tener un protagonismo como casi ninguna otra institución estatal, en términos de incidencia sobre el presente y su proyección sobre el futuro. (Saravia y Escobar, 2010)

Saforcarda (2009, en Torres P. y Trápaga O., op.cit.) expresa que:

Las universidades en nuestra región surgieron entre el siglo XVI y XVIII como fundaciones de corporaciones eclesiásticas, diríamos, en el lenguaje de hoy, que eran universidades privadas. Muchas de ellas fueron luego estatizadas y también los Estados fundaron nuevas universidades laicas en el siglo XIX y XX. Entrando en el siglo XX el panorama universitario muestra un anquilosamiento en que el inicial rol de estas instituciones como

instancias de expresión del pensamiento crítico y el avance del conocimiento se ha perdido en un número considerable de ellas, transformándose en instituciones cerradas, de espaldas a la sociedad y con el pobre objetivo de perpetuar en el poder a quienes lo detentan dentro de ellas.

La Reforma de Córdoba fue un movimiento transformador surgido en 1918 en la Universidad de Córdoba (Argentina), la más antigua del país. Las demandas generadas por este movimiento significaron una modernización de las estructuras y políticas universitarias; a saber: fortalecimiento de la función social de la universidad, proyección de la cultura universitaria al pueblo y preocupación por los problemas nacionales mediante la extensión universitaria y la unidad latinoamericana. Así, las universidades deben constituirse no solo como centros formadores de ciudadanos, sino también como instituciones generadoras de ideas y propuestas para mejorar las funciones y estructuras sociales.

Entre los años 1970 y 1990 se suscitó en Argentina y otros países vecinos una crisis de educación asociada a problemas políticos, financieros e institucionales, que sentó las bases del nacimiento y expansión de la educación privada, donde, al tiempo que se expandió la matrícula, disminuyeron los niveles de calidad en un contexto de contracción del papel del Estado como ente regulador. A partir de 1990 surge un nuevo contexto de globalización y desarrollo de nuevas tecnologías que provocó cambios sociales, políticos, culturales y económicos, y que tuvo como consecuencia la globalización, mundialización e internacionalización de la educación superior. (Valverde C. *et al.*, 2011)

En 1998, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) lanzó el documento “Declaración sobre la educación superior en el siglo XXI”, en cuyo artículo primero reafirma:

...la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular la

misión de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad.

Ello refuerza la función social de las universidades, que incide de manera decisiva en las transformaciones sociales, económicas y políticas de los países. (Torres P. y Trápaga O., 2010)

Sol Arriaza (2003, en cita de Torres P. y Trápaga O., op. cit.), resume lo planteado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (realizada en octubre de 1998, en París), acerca de las características de la misma en el mundo de hoy y sus desafíos:

- Calidad: “enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario (UNESCO, 1998:11).
- Pertinencia: se define en la Declaración como la “función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen” (UNESCO, 1998:7).
- Equidad: establece que el acceso a la educación superior debe estar basado “en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes y en la perspectiva de la educación a lo largo de toda la vida, podrá tener lugar a cualquier edad” (UNESCO 1998:5).
- Gestión y financiamiento: se refiere a “garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos”, así como “adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos” (UNESCO, 1998:13).
- TIC: se destaca la importancia de su uso en los procesos de enseñanza/aprendizaje.
- Cooperación internacional: “cada establecimiento de enseñanza superior deberá prever la creación de una estructura o un mecanismo apropiados para promover y organizar la cooperación internacional” (UNESCO, 1998:16).

En el año 2007, el Pacto Global de Naciones Unidas publicó el documento “Principios para una educación responsable en gestión”, en el cual convoca a todas las instituciones y asociaciones de altos estudios dedicadas a la educación de líderes de negocios para que respalden la gestión responsable, a través del cumplimiento de los siguientes principios:

1. Propósito: desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar en una economía global incluyente y sostenible.
2. Valores: incorporar a las actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, como el Pacto Global de Naciones Unidas.
3. Método: crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.
4. Investigación: compromiso con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar la comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
5. Paternariado: interactuar con los gestores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y medioambientales, y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos.
6. Diálogo: facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los demás *stakeholders* en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

En Junio de 2010, el Gobierno de España lanzó la iniciativa Estrategia Universidad 2015 (EU2015) encaminada a la modernización de las universidades españolas, propuesta por la Comisión Europea. Persigue que

las universidades estén académicamente más preparadas, sean más eficientes y estén más internacionalizadas para afrontar el futuro; unas universidades que presten mayor atención a la colaboración interuniversitaria, a la agregación estratégica con otras instituciones y agentes; unas universidades más reconocidas socialmente y más valoradas y adecuadamente financiadas por las correspondientes administraciones y por la sociedad.

Para dar respuesta a dichos objetivos, la EU2015 se apoya en dos pilares fundamentales, que tienen que ver con la identificación de las principales líneas de acción y el diseño de las medidas correspondientes, y con el seguimiento de la propia Estrategia. En primer lugar, la definición de las líneas de actuación agrupadas en los cuatro ámbitos naturales del sistema universitario: misiones, personas, fortalecimiento de capacidades y entorno. Dentro del primer grupo “misiones”, se encuentran los sub grupos: formación, investigación y tercera misión. Dentro de este último, una de las líneas de acción es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). El segundo pilar de la EU2015 es la definición de un sistema de evaluación y motorización que permita seguir el despliegue de las líneas de acción y que medirá el grado de avance hacia el posicionamiento proyectado al 2015.

2.3 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Vallaey (2006a) expresa que, al igual que la empresa ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la RSE, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la proyección social y la extensión universitaria, para poder asumir la verdadera exigencia de la RSU.

El análisis elaborado por la UNESCO acerca del papel de la educación superior a lo largo de los últimos veinte años, permite reconocer que los alcances de la extensión universitaria, por sí solos, están lejos de satisfacer las necesidades de profunda transformación a las que se enfrentan las universidades de hoy. (Torres P. y Trápaga O., 2010)

Serna Alcántara (2007, en cita de Torres P. y Trápaga O., op. cit.) efectuó un análisis de las características de la extensión universitaria y de los diferentes modos de concebir y ejercer la misma. Reconoce los siguientes modelos:

- Altruista: prevaleció durante las primeras cuatro décadas de siglo XX. Trata de promover acciones desinteresadas y humanitarias de los universitarios a favor de los sectores más pobres y marginados. Está vinculado al servicio social.
- Divulgativo: se centra en llevar los adelantos técnicos a la población que no tenía acceso a las instituciones educativas de nivel superior. Se esfuerza para producir, promover y divulgar publicaciones, museos y exposiciones, conferencias, cine y actividades de grupos artísticos a comunidades aledañas a la institución.
- Concientizador: relacionado con tendencias de izquierda, pretende promover acciones transformadoras en el entorno social y que dependen en gran medida de la voluntad o el grado de compromiso de los universitarios, de sus posturas políticas e ideológicas.
- Vinculatorio empresarial: tendencia que surge en época de la globalización y que se aleja de los principios básicos de la extensión universitaria, ya que antepone los beneficios económicos (de los nexos con las empresas) al servicio a sectores desprotegidos de la población.

La extensión universitaria es un aspecto importante de la RSU pero no es suficiente para ponerla de manifiesto, ya que su alcance es mucho más abarcativo. Como expresa Tunnerman Bernheim (2009, en Torres P. y Trápaga O., 2010) “no existe ninguna tensión entre los programas de extensión universitaria y la RSU. De lo que se trata es de dar más relevancia al componente ético del compromiso social”.

Respecto a lo que se entiende por RSU, a continuación se citan algunas de las definiciones que la extensa bibliografía sobre el tema brinda:

La RSU se ha de entender como la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la

sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. (Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina - AUSJAL, 2009)

La RSU es la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos clave: gestión, docencia, investigación y extensión. (Jiménez *et al.*, 2006 en Torres P. y Trápaga O., 2010)

Por RSU se entiende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, el compromiso social y la promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (de la Cuesta, 2011)

Por su parte Vallaeyes (2008, 2014) define a la RSU como “la gestión ética y sostenible de los impactos universitarios: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales”. A continuación se expone un cuadro que define cada uno de ellos.

CUADRO 1. IMPACTOS UNIVERSITARIOS

Impactos organizacionales	Incluye aspectos laborales, ambientales y de hábitos de vida cotidiana en la universidad. La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental.
Impactos educativos	Comprende todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma.
Impactos cognitivos	Abarca lo relativo a las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.
Impactos sociales	Se refiere a todo lo relacionado con los vínculos de la universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social. La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales. Se trata de la extensión universitaria.

Fuente: elaboración propia en base a Vallaeyes (2008, 2014) y Vallaeyes *et al.* (2009)

De los cuatro impactos señalados pueden deducirse los *stakeholders* más habituales de la universidad: personal no docente, personal docente-

investigador, autoridades, estudiantes, proveedores, egresados, otras instituciones educativas, empleadores, comunidades locales, organizaciones sociales y el Estado. Además de éstos existen otros actores sociales afectados más indirectamente como los familiares de los empleados, los colegios profesionales, los organismos de investigación, entre otros. Su cantidad y diversidad dan cuenta de la complejidad de la universidad como institución social con múltiples impactos. (Vallaey *et al.*, 2009)

A su vez, a partir de los impactos se desprenden cuatro ejes o líneas de acción de RSU:

- 1. Gestión interna responsable:** implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, la conducción del personal, los procesos democráticos internos y el cuidado del medioambiente. Se busca reafirmar los valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derecho laborales, prácticas ambientales sostenibles, entre otros.
- 2. Formación ciudadana y profesional responsable:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica en su temática, su organización curricular, metodología y propuesta didáctica. Implica una orientación curricular relacionada con los problemas reales de la sociedad, el aprendizaje basado en proyectos sociales (metodología aprendizaje-servicio) y la negociación de los planes de estudio con actores externos potencialmente afectados por su mal diseño (empleadores, colegios profesionales, etc.).
- 3. Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber. Busca concertar las líneas de investigación universitaria con agentes externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público. Incluye la

transdisciplinariedad¹ en los procesos de construcción de los conocimientos así como la amplia difusión de los resultados de las investigaciones para lograr accesibilidad y alcance social.

- 4. Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. Apunta a la realización de proyectos con otros actores de forma tal de constituir vínculos (capital social). Implica trabajar en equipo alrededor de un proyecto social de modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) y al mismo tiempo contribuya a la solución de problemas sociales.

Según Vallaeyts *et al.* (2009), estos cuatro ejes de RSU se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad. La profundidad y radicalidad de la reforma que supone la incorporación de este enfoque puede ser gradual y empezar por cambios organizacionales sencillos.

Así, son cuatro tipos de impactos los que una institución de educación superior genera sólo por existir y que debe gestionar en forma socialmente responsable. La especificidad de los impactos universitarios prohíbe toda confusión entre la RSU y la RSE. (Vallaeyts, 2014)

Aquí cabe hacer una diferenciación entre la RSU y otro concepto que se está instalando dentro de las prácticas universitarias que es el Compromiso Social Universitario. Aunque están ligados poseen matices diferentes. De acuerdo a Vallaeyts (2008b), lo que aporta la RSU frente al compromiso

¹“Entre, a través y más allá de las disciplinas. Implica el desarrollo de investigaciones de tipo orientado/aplicado donde diferentes disciplinas trabajan de manera conjunta con profesionales y beneficiarios para resolver problemas concretos del mundo real”. (Vallaeyts *et al.*, 2009)

“Proceso según el cual los límites de las disciplinas individuales se trascienden para tratar problemas desde perspectivas múltiples con vista a generar conocimiento emergente”. (Nicolescu, 1998, en cita de Perez M. y Setién Q., 2008)

“Es la transformación e integración del conocimiento desde todas las perspectivas interesadas para definir y tratar problemas complejos”. (Perez M. y Setién Q., 2008)

social es el reconocimiento que la universidad forma parte del problema tanto como de la solución a las situaciones de injusticia, inequidad e insostenibilidad sociales (responsabilidad “ex ante”). Por otra parte, siempre existe el riesgo de que el compromiso social sea unilateral, esto es, el hecho de comprometerse no necesariamente implica el diálogo con el otro, sino solo una expresión hacia el otro de una promesa nuestra. Luego el compromiso social no es inmune al riesgo de asistencialismo y no siempre rinde cuentas acerca del cumplimiento de sus promesas. En cambio el enfoque de RS implica el diálogo con el interlocutor, soluciones concretas, capacidad de medir los avances y obliga a la rendición de cuentas en forma transparente como garantía de confianza para continuar con el diálogo social (responsabilidad “ex post”).

2.4 Casos de RSU en América Latina y España

El concepto de RSU promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue expuesto en el II Diálogo Global sobre la RSU, convocado por este organismo en 2005. Torres P. y Trápaga O. (2010), describen las principales conclusiones extraídas de ese Diálogo (BID, 2005, “Conclusiones”, párrafo 3):

a) La RSU es un concepto nuevo y, como tal, interpretado de diversas maneras, aunque la “gerencia de impactos” puede ayudar; b) La RSU es más que proyección social, requiere cambios no sólo en su comportamiento y gestión de cara a la sociedad, sino también de cara hacia adentro; c) La RSU debe ser entendida como un cambio de paradigma gradual, no radical y definitivo; d) La RSU no busca la dispersión de los saberes, busca la inteligencia emocional dentro de las especialidades y el diálogo interdisciplinario.

El concepto ha sido incorporado por diferentes universidades del mundo, de diversas maneras. Algunas incluso cuentan con algún tipo de estructura especialmente destinada a coordinar y promover programas de RS, generalmente bajo la forma de Oficinas o Direcciones dependientes de una Secretaría o directamente del Rectorado. Los enfoques de RSU más

desarrollados corresponden, en su mayoría, a universidades de índole privada. A continuación, se analizan algunos casos puntuales de universidades de América Latina y España que son pioneras en la temática. Cabe aclarar que, a los fines de este trabajo, no interesa si la universidad analizada es pública o privada ya que la finalidad es la misma tanto en unas como otras. Lo que se busca es conocer de qué manera desarrollan su RSU, de forma tal de disponer de ejemplos útiles para lograr el objetivo principal de esta tesis.

- **Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP):** fundada en Lima en 1917, es considerada la número uno del país, una de las treinta mejores de América Latina (según el Ranking Web de Universidades del Mundo) y la única peruana entre las 600 mejores del mundo en los *ranking* internacionales. La RS y el compromiso con el desarrollo forman parte de su lista de valores declarados. Como parte de este compromiso han creado la Dirección Académica de RS (DARS), definida como la instancia de la PUCP encargada de desarrollar, acompañar, promover, articular y difundir iniciativas de RSU. La DARS se divide en tres grandes áreas:

- *Formación e Investigación Académica:* incluye el trabajo con estudiantes, con docentes y el voluntariado. Con respecto a los estudiantes, éstos han mostrado una sensibilidad particular con los problemas del país, lo cual los impulsa a pensar y diseñar interesantes iniciativas. La DARS alienta dicha creatividad y compromiso a través de la creación en 2010 de un Fondo Concursable para Estudiantes, la colaboración a grupos impulsores y el trabajo con agrupaciones estudiantiles. Por otra parte, la Dirección promueve el trabajo formativo e investigativo de los docentes, conectándolos con otras disciplinas y con las demandas de la sociedad. Existe un Fondo Concursable para Docentes, el cual promueve acciones diseñadas y ejecutadas por aquellos, vinculando también a los estudiantes. A su vez, se impulsa la estrategia “vinculación con cursos”, donde se busca aproximar a los estudiantes a proyectos reales que contengan el enfoque de la RSU, y también se desarrollan mesas

interdisciplinarias como espacios de intercambio entre docentes de la PUCP.

- *Desarrollo Social*: busca generar nuevas formas de relación universidad-sociedad a través de propuestas investigación-acción. Promueve proyectos de colaboración con diferentes comunidades, grupos y poblaciones que aporten tanto a su desarrollo humano como a la formación e investigación en la universidad; además propone y ejecuta proyectos de RSU que convoquen a diferentes miembros de la comunidad universitaria y apoya aquellas iniciativas desarrolladas por autoridades, gremios y grupos estudiantiles. Los proyectos de Desarrollo Social promueven una investigación interdisciplinaria e intercultural que permite espacios de ejercicio práctico donde los estudiantes toman conciencia de las necesidades y problemas concretos del país, se ejercitan en la búsqueda de soluciones y contribuyen desde su etapa de formación a encontrar soluciones prácticas que promueven el bien común.
- *Diversidad, Ciudadanía y Ambiente*: tiene como objetivo contribuir a la construcción de nuevas formas de relación sociedad-medioambiente a través de la generación de propuestas ambientales y promover un campus inclusivo y equitativo.

En cuanto a la Gestión Ambiental, se desarrollan propuestas de mejora de la calidad ambiental del campus de la PUCP a través del proyecto Campus Sostenible y la definición de la Política Ambiental, aprobada en el 2014. Se implementan estrategias vinculadas con el consumo responsable, talleres de sensibilización a líderes ambientales y movilidad sostenible y ciudadanía.

Respecto a la inclusión y diversidad se definió en el año 2014 la Política institucional de Discapacidad, a partir de la cual se desarrollan estrategias tales como el acompañamiento a unidades de la PUCP en la adaptación de procesos administrativos y de enseñanza para los y las

estudiantes con discapacidad; capacitaciones informativas y participativas (discapacidad, interculturalidad, género) para un campus inclusivo con la diversidad; acompañamiento a estudiantes para el fortalecimiento y articulación de iniciativas para la inclusión de personas con discapacidad; y sensibilización con la comunidad universitaria.

▪ **Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL):** compuesta por 31 universidades de 15 países de América Latina, se constituye como una organización que facilita y potencia la cooperación y el intercambio entre las universidades y permite aprovechar la sinergia entre sus miembros. Su principal reto consiste en crear la primera red universitaria en Latinoamérica con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común para la transformación educativa y social de la región. En 2007 se creó la Red RSU-AUSJAL, con el propósito de potenciar y fortalecer la reflexión, el intercambio y la gestión de la RSU en las universidades. La coordinación regional de la Red fue asumida por la Universidad Católica de Córdoba (UCC), única institución argentina miembro de AUSJAL. Con respecto a la RSU, las políticas se ordenan en función de las áreas de impacto que la universidad genera en su entorno, de acuerdo al enfoque propuesto por Vallaeys: educativos, cognoscitivos y epistemológicos, sociales, de funcionamiento organizacional, y ambientales.

La AUSJAL cuenta además con un Sistema de Autoevaluación y Gestión, que permite ir dando cuenta progresiva y comparativamente de los pasos y alcances de RSU. El mismo se estructura a través de un sistema de información compuesto por dos instrumentos: un sistema de indicadores institucionales y una encuesta de percepción de los diferentes públicos afectados por la gestión universitaria. Este sistema intenta determinar el grado de integración y desarrollo de la RSU en las acciones que llevan a cabo las distintas universidades de la asociación.

Por su parte la UCC, ha creado la Secretaría de Proyección y RSU (SPyRSU), dependiente del Vicerrectorado Académico, la cual tiene como función básica ejecutar la Política de Proyección Social de la UCC. Ésta

comprende las siguientes líneas de acción: actividades solidarias sistemáticas y permanentes, enmarcadas dentro del voluntariado; actividades culturales, artísticas, recreativas, de formación integral y de concientización; participación institucional en ámbitos de definición de políticas públicas; vinculación tecnológica; y programas y proyectos de proyección social con vinculación curricular. Además, se llevan a cabo jornadas de reflexión sobre RSU y se brinda formación y capacitación en aspectos vinculados a este enfoque.

▪ **Universidad de Talca:** fundada en 1981 tras la fusión de las antiguas sedes de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado, la Universidad de Talca se ha transformado progresivamente en uno de los principales referentes nacionales de la educación superior pública chilena y sin fines de lucro. Su casa central está ubicada en Talca, capital de la Región del Maule y cuenta con otros tres campus en las ciudades de Curicó, Santa Cruz y Santiago. En el año 2010 se creó la Dirección Corporativa de RSU, dependiente de Rectoría, cuya misión se define como:

...articular los distintos actores internos y externos de la comunidad universitaria para identificar, diseñar, promover y evaluar los indicadores de Responsabilidad Social declarados, en virtud de la formación académica; la organización laboral y medio ambiental; la gestión social del conocimiento y la vinculación con el medio, a través de procesos participativos en el marco de una ética global.

Los ejes de trabajo de la Dirección son: a) Innovación Socioeconómica, b) Innovación Ambiental e c) Innovación Educativa. Cada uno de estos ejes comprende programas; a saber:

a) *Jóvenes Profesionales:* se enfoca en fortalecer el desarrollo económico, social y medioambiental de la zona centro-sur de Chile, desde el mejoramiento continuo de la gestión pública regional, aportada por jóvenes profesionales formados en la Universidad de Talca, altamente comprometidos en el ejercicio de su profesión,

socialmente responsables y con un sentido de pertenencia con el territorio.

Hub Maule Utalca: tiene como meta proporcionar a las grandes empresas, Pymes, gremios y asociaciones de la Costa del Maule actores de alto nivel académico y profesional que se desempeñen en un ambiente grato y desafiante, con el fin de fomentar el crecimiento económico, educacional y cultural en conjunto a dar solución a las necesidades específicas de la comunidad.

- b) *Utalca Sustentable*: busca promover un ámbito universitario que constituya la formación de personas responsables con el cuidado y protección de su entorno, por medio de la educación, transferencia y ejecución de herramientas que permitan comprender los aspectos relacionados al desarrollo sustentable. Los proyectos que se llevan cabo son la elaboración de reportes de sustentabilidad, la promoción de proyectos de investigación y la incorporación de materias en el currículo relacionadas con la sustentabilidad, la medición de la huella de carbono y la gestión eficiente de recursos (electricidad, agua y reciclaje).

Jardín Botánico: tiene como misión ser un lugar de encuentro entre la ciudadanía y un entorno vivo, propicio para la contemplación y valoración de la naturaleza, en el cual se desarrolla investigación, conservación de ecosistemas y educación ambiental, mediante una gestión sustentable y socialmente responsable.

- c) *PAR Explora Maule*: busca gestionar, mantener el vínculo y otorgar apoyo a los proyectos emprendidos por los socios estratégicos, tanto internos como externos, entregándoles un sello de Responsabilidad Social.

- **Universidad de Zaragoza (UZ):** creada en 1542 en la ciudad de Zaragoza, España, es una institución pública de investigación y educación superior al servicio de la sociedad. Junto con la Fundación Ecología y Desarrollo y el gobierno de Aragón, desarrolló y lideró la iniciativa Universidades Responsables, la cual tiene como objetivo promover un modelo de RS como acción de mejora de la calidad en la UZ. De esta iniciativa participaron estudiantes, profesores, personal de administración, proveedores, empresas, ONGs, administración pública y las diferentes personas y colectivos con los que se relaciona la universidad.

A su vez, se llevan a cabo casi todos los años las Jornadas de Universidades Responsables, donde se exponen trabajos relacionados con la temática con el objeto de reflexionar acerca de la RSU. En las segundas jornadas desarrolladas en 2006, la UZ hizo público su compromiso con la RS, comprometiéndose a mejorar de forma continua su comportamiento en el campo ambiental, económico y social, así como a actuar de forma responsable en todos sus ámbitos: desde su gestión, docencia e investigación y su proyección social. Además, se aprovechó dicho evento para dar a conocer los valores fundamentales que rigen la gestión y la Política de RS, a partir de la cual la UZ se plantea alcanzar diversos objetivos de RSU.

El Secretariado de Proyección Social e Igualdad, a través del programa de RS, pretende mostrar el compromiso de la Universidad con el desarrollo sostenible en la construcción de una sociedad más cohesionada y cuyos valores de referencia sean la solidaridad, la cooperación y el respeto por el medioambiente. Esta área se encarga de la implementación del programa de voluntariado, la elaboración de memorias de RS y la gestión del Plan Igualdad, el cual busca construir una universidad libre de desigualdades entre hombres y mujeres.

- **Universidad de Cádiz:** fundada en 1979, la Universidad de Cádiz (España) se estructura en 4 campus, cuenta con 64 titulaciones y está fuertemente vinculada al territorio en el que desarrolla su actividad. Dentro

de su estructura se creó el Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios a la cual le corresponden las siguientes funciones:

- El enfoque de los procesos de la RSU como una herramienta para la mejora del capital intelectual y organizativo de la Universidad.
- La coordinación y elaboración de un Programa de RS, con la colaboración de los vicerrectorados en el ámbito de sus competencias.
- La promoción de la participación, el voluntariado y el compromiso social de la comunidad universitaria, la cooperación con el tejido asociativo, así como la atención a la diversidad, especialmente en los ámbitos de la discapacidad, cultura y desventaja social.
- La coordinación de los programas de cooperación al desarrollo, de inmigración, de interculturalidad y de promoción de los derechos humanos y de acción social y solidaria.
- La gestión de la Oficina para la Sostenibilidad, creada en el curso académico 2004-2005.
- La coordinación de las políticas ambientales, la sostenibilidad, la eficiencia energética, con la colaboración de la Gerencia y de la Dirección General de Infraestructuras y Patrimonio.
- La colaboración con instituciones públicas y privadas para la difusión de la cultura en la sociedad.
- La promoción y dirección de los programas estacionales de extensión cultural.
- La promoción de convenios en el área de extensión universitaria.

En el sistema de gestión de la RS desplegado por la Universidad de Cádiz, las Memorias de RS se configuran como un pilar básico en el esquema de rendición de cuentas a la sociedad y que viene a reforzar el compromiso de la Universidad con la sostenibilidad económica, sociocultural y medioambiental.

En cuanto a la Oficina para la Sostenibilidad, la misma tiene como objetivo que la universidad avance hacia la sostenibilidad, contribuyendo a la mejora

ambiental de los cuatro campus universitarios. Para ello toma, como marco general de actuación la Declaración de Política Ambiental de la Universidad de Cádiz. El Programa de Sostenibilidad, que se ejecuta desde esta Oficina, integra un conjunto de actuaciones enmarcadas dentro de áreas temáticas de actuación que trabajan de manera interrelacionadas y complementarias entre sí, de modo que impulsan y promueven acciones que materializan el compromiso ambiental de la universidad.

▪ **Universidad Santiago de Chile:** La Universidad de Santiago de Chile es una institución estatal y pública fundada en 1849. Desde entonces, esta institución de educación superior ha realizado importantes aportes al progreso del país.

El Programa de RSU es una unidad de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio que tiene por función fomentar la ciudadanía responsable y gestionar el impacto de las decisiones y actividades de la Universidad en la sociedad y el ambiente natural, a través de un comportamiento ético. Se vincula con iniciativas de RS tanto dentro como fuera de la Universidad y se encuentra a cargo de la construcción de una política de equidad de género para la Universidad.

La unidad se organiza en tres áreas de trabajo: Comunidad Sociocultural, Sustentabilidad Ambiental, y Punto Focal de Género:

- *Área Comunidad:* promueve la realización de acciones de RSU por parte de las diversas unidades y estamentos de la institución. Con este objetivo, realiza encuentros mensuales de iniciativas para compartir buenas prácticas y generar un espacio para que se desarrollen vínculos de cooperación y trabajo entre las distintas iniciativas. Además, mantiene comunicación periódica con algunos de los programas e iniciativas desarrolladas por la comunidad universitaria, que tienen un enfoque de RSU y realizan actividades en diversas áreas como son: Formación de Habilidades de Estudiantes; Academia e investigación; Sociales; Culturales; y Ambientales.

- *Área Sustentabilidad Ambiental*: la Universidad de Santiago de Chile se autoimpuso el desafío de convertir su campus universitario en un Campus Sustentable. Con la finalidad de avanzar en este propósito se están ejecutando las siguientes iniciativas:
 - Elaboración del Reporte de Sostenibilidad, que transparenta las acciones del quehacer universitario y permite evaluar y monitorear la gestión de la universidad.
 - Coadministración del Diplomado en Educación para el Desarrollo Sustentable, programa de estudios gratuito y abierto a la comunidad en general.
 - Administración del Acuerdo de Producción Limpia “Campus Sustentable”, que se compromete con el cumplimiento de metas y objetivos concretos con la finalidad de lograr un campus sustentable.

3. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. DIAGNÓSTICO EN MATERIA DE RSU.

3.1 Universidad Nacional del Sur (UNS)

3.1.1 Evolución histórica

La UNS es una institución autónoma y autárquica, cuyo funcionamiento está regido por las leyes que regulan el sistema universitario de la República Argentina y se atiene a todas las garantías y facultades consagradas por ellas y por los preceptos de la Reforma Universitaria de 1918. Sus orígenes se remontan al año 1946 cuando se promulgó la Ley Provincial N° 5051, por la cual se creaba con sede en Bahía Blanca el Instituto Tecnológico del Sur (ITS), cuyo objetivo principal era:

...propender a la investigación científica y a la formación profesional y técnica contemplando sustancialmente las necesidades del pueblo argentino y de la Zona Sur en particular, sobre todo en su aspecto económico-social (La Nueva Provincia, 1988, en Cernadas, Marcilese, Orbe y Tedesco, 2006).

El ITS presentó desde su creación un perfil tecnológico que lo diferenciaba del resto de los centros universitarios del país. Su intención era formar graduados con una orientación comprometida con la producción y el desarrollo económico del sur del país, lo cual queda demostrado en el hecho de haber contado inicialmente con tres carreras: Contador Público, Ingeniería Industrial y Química Industrial. En 1950 se dispone, mediante decreto nacional, la anexión del ITS a la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), en busca de una solución transitoria para el otorgamiento de títulos, ya que aquél no tenía la facultad de expedirlos por su característica de ente autárquico dependiente del Ministerio de Educación de la Nación.

Desde un primer momento las autoridades del ITS procuraron brindar al alumnado los medios y facilidades necesarios para su desarrollo intelectual y personal. Es por ello que en 1948 se creó la Cooperadora de Estudiantes, la cual desarrollaba diversas actividades, entre ellas la organización de viajes

de estudio y de esparcimiento. Tres años más tarde se creó el Club Universitario con el objetivo de establecer un ámbito para la realización de actividades sociales y deportivas. Estos hechos reflejan la importancia que desde un principio la UNS le otorga a la vida social, cultural y deportiva, y que continúa hasta nuestros días.

En lo que respecta a la actividad académica, el Instituto amplió paulatinamente su oferta educativa por lo que conformó un cuerpo docente, algunos de cuyos miembros realizaron las primeras actividades de investigación aplicada. Todos estos elementos fueron esenciales en el momento de la creación de la UNS, que recibió no solamente el aporte de un capital humano invaluable sino también un conjunto de bienes muebles e inmuebles. Esta particularidad favoreció al crecimiento de la nueva Casa de Altos Estudios que, a diferencia de otras universidades nacionales, inició su actividad académica sobre la base de una institución en funcionamiento.

El 5 de enero de 1956, por decreto-ley N° 154, y luego de una larga lucha sostenida por distintos sectores bahienses se creaba la UNS, la octava a nivel nacional. Esto se constituyó en un hito importante en la vida de la ciudad ya que las nuevas generaciones de jóvenes que podrían formarse allí conducirían el progreso del sur argentino. En el mismo año de su creación, la UNS anexó a su estructura dos establecimientos de nivel medio de larga trayectoria en Bahía Blanca: la Escuela Nacional de Comercio y la Escuela Normal (creadas en 1903 y 1906, respectivamente), que se agregaron a las Escuela de Agricultura y Ganadería, creada como dependencia del ITS en 1951. La incorporación de instituciones de enseñanza media tuvo como objetivo contar con escuelas donde los futuros docentes pudieran realizar sus prácticas, así como transformarlas en centros de experimentación e investigación pedagógica.

Según el Plan Estratégico (2013), en el período 1986-2011 la UNS ha tenido el mayor período de continuidad institucional y ha experimentado un sostenido crecimiento. Actualmente cuenta con 16 departamentos académicos y 2500 docentes, dicta 53 carreras de grado totalmente gratuitas

para 25000 alumnos regulares y 61 carreras de postgrado (21 Doctorados, 28 Maestrías y 12 Especializaciones).

3.1.2 Estructura y cultura organizacional

Desde sus comienzos la UNS adoptó una estructura departamental que buscaba superar los problemas que eran inherentes al sistema de facultades. Se consideraba que la organización en departamentos brindaría una mayor cohesión a la estructura universitaria, aumentaría la eficacia de su funcionamiento, promovería una mayor comunidad espiritual entre quienes la integraban y favorecería a la economía de esfuerzos y medios materiales al reducir el aparato burocrático y la innecesaria superposición de cátedras. (Cernadas *et al.*, 2006)

Desde el punto de vista organizacional, la estructura académica sirve para resolver el agrupamiento de puestos de trabajo de los docentes e investigadores. Para estudiar el modelo departamental, Durand (1997, en cita de Toribio, 1999) establece una distinción básica entre la agrupación funcional, en la que se encuentra dicho modelo, y la agrupación por mercados, que responde a la organización por facultades. La funcional se efectúa según los conocimientos, habilidades, especialidad o función de trabajo y refleja la prioridad de las interdependencias de especialización, que favorecen los aprendizajes porque reúnen a personas de las mismas especialidades, y las interdependencias de escala, que surgen cuando es necesario alcanzar un determinado tamaño en el grupo para que funcione eficientemente. En cambio, el agrupamiento por mercados busca establecer unidades que contengan flujos de trabajo lo más completos posibles, integrando las interdependencias personales, que se producen cuando las personas para realizar una tarea deben consultarse de forma continua, y las secuenciales, que surgen cuando las tareas están ordenadas siguiendo una secuencia necesaria. Aquí, una unidad se ocupa de todas las funciones para una determinada serie de productos, servicios, clientes o lugares.

En la UNS, los departamentos son las unidades fundamentales de la enseñanza universitaria y se constituyen sobre la base de disciplinas afines. De esta forma, la currícula de las diversas carreras se integra con materias de distintos departamentos. Hoy en día, esta estructura es considerada una fortaleza institucional debido a que garantiza la especialización de los docentes, hace más eficiente la asignación de los recursos presupuestarios y la gestión, y favorece la visión interdisciplinaria. (Plan Estratégico UNS, 2013)

El gobierno de la UNS es ejercido por los siguientes órganos:

- Asamblea Universitaria (AU): es el máximo órgano de gobierno, compuesto por 72 miembros que representan a los cuatro claustros: profesores, docentes auxiliares, no docentes y alumnos.
- Consejo Superior Universitario (CSU): es el que ejerce el gobierno directo de la universidad y está compuesto por 22 consejeros representantes de los cuatro claustros, más los 16 Directores-Decanos de los Departamentos Académicos y el Rector.
- Rector: es elegido por la AU, dura cuatro años en sus funciones y es quien ejerce la representación directa de la universidad.
- Departamentos Académicos: los Consejos Departamentales ejercen el gobierno de los mismos, están compuestos por representantes de los profesores, docentes auxiliares y alumnos, y son presididos por los Directores-Decanos.
- Secretarías del Rectorado: a nivel central, la UNS está organizada en Secretarías Generales y Subsecretarías, cuyos responsables son designados por el Rector, con un régimen de actividades que permite un adecuado funcionamiento del Rectorado. Las Secretarías Generales son siete: Académica, Técnica, Ciencia y Tecnología, Cultura y Extensión Universitaria, Relaciones Institucionales y Planeamiento, Posgrado y Educación Continua, y Bienestar Universitario. Existe también la Secretaría General del CSU que tiene a su cargo todas las tareas relativas al funcionamiento del mismo, por lo tanto se lo considera una unidad *staff* dependiente de este órgano.

En cuanto a los tipos de estructura, en la teoría de la Administración se distinguen dos tipos básicos y polares: la burocrática o mecanicista y la orgánica. La primera se centra en las funciones, cargos o responsabilidades, siendo la subordinación o la jerarquía el principio básico que la rige. La segunda está centrada en los productos o servicios y su principio interno es la coordinación. Las universidades no pueden enmarcarse en ninguno de estos dos modelos puros y ello, en parte, se debe a la coexistencia de dos sectores diferenciados: el administrativo (no docente) y el académico, y al peso que en este último tiene el conocimiento como factor de organización y autoridad. (Toribio, 1999)

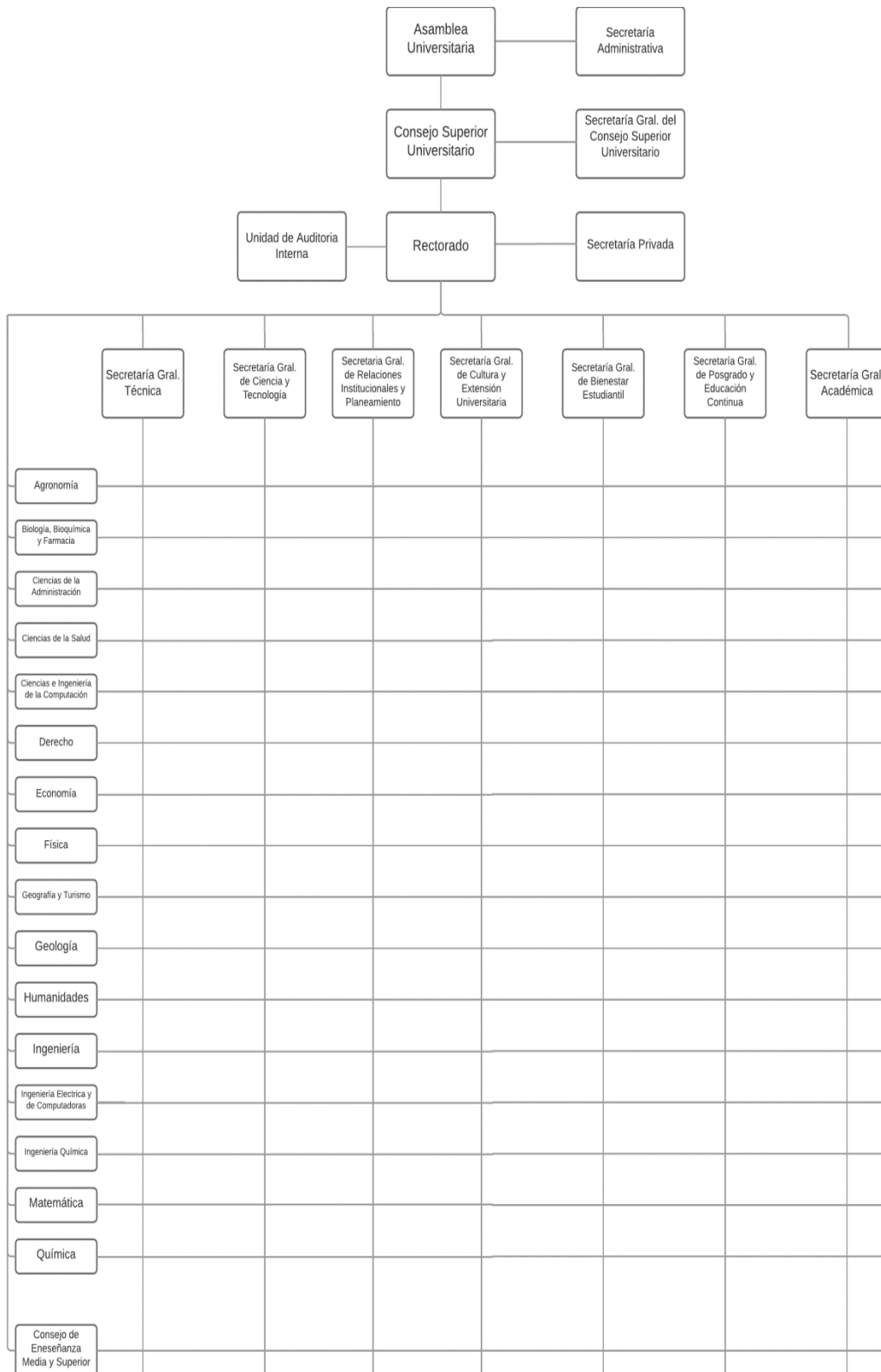
Conforme un trabajo del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, 1992, en cita de Toribio, op. cit.), basado en los aportes de Mintzberg (1979, 1989), en las universidades se presentan algunas combinaciones de estos dos modelos puros, entre las que se pueden identificar: la burocrática profesional, la burocrática mecanicista, la burocrática carismática, la adhocrática, la orgánica o divisional y la matricial. Esta última, a diferencia de las demás que responden a un único principio, responde a dos o más necesidades organizacionales. En la actividad universitaria obedece a dos: la de especializar a unidades funcionales que reúnen experiencia técnica y la de disponer de unidades que integren en programas y proyectos las actividades de docencia e investigación. La estructura matricial es, por tanto, una fusión de la mecanicista y la orgánica y no presenta una jerarquía estricta de autoridad, ya que una parte del poder se encuentra centralizado y otra, descentralizado.

La estructura de la UNS se asemeja a una matricial y se encuentra representada en el organigrama (Gráfico 1). Por un lado, en el cuarto nivel jerárquico, se encuentran las Secretarías Generales desempeñando cada una de ellas una función en particular². Por ejemplo, la Secretaría General Técnica tiene a su cargo la administración económico-financiera y del

²Los demás órganos de menor jerarquía dependientes de las Secretarías (Subsecretarías, Direcciones, etc.) no están representadas en el organigrama por cuestiones de simplicidad.

personal de toda la universidad. También se ocupa de la planificación, desarrollo y mantenimiento de toda la infraestructura edilicia y de servicios. Por otro lado, de forma transversal a la estructura, se encuentran los Departamentos Académicos, los cuales necesitan de los servicios y recursos que brindan las Secretarías y deben cumplir con las normas y reglamentaciones establecidas por aquellas. Los Departamentos, cuya denominación responden a un criterio disciplinario o de división del conocimiento, son los encargados de llevar a cabo las actividades de docencia, investigación y extensión de cada campo particular de conocimiento.

GRAFICO 1. ORGANIGRAMA DE LA UNS



Fuente: elaboración propia

Además de la estructura, las instituciones tienen una cultura que está constituida por relatos, creencias y valores compartidos que contribuyen a proporcionar una identidad institucional. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. En la actualidad, son las Instituciones de Educación Superior (IES) las llamadas a emprender un cambio cultural que permita la incorporación de la RS, no solo para cumplir con las obligaciones para con su personal sino también con su comunidad, buscando aportar a la misma conocimientos y avances tecnológicos y científicos que contribuyan a la solución de sus problemas. (Pelekais y Rivadeneira, 2008)

La cultura académica ha sido analizada en relación con las formas de gobierno o modelos organizacionales que han adoptado las universidades en las últimas décadas. Desde esta perspectiva, Pérez (1997, en cita de Toribio, 1999), siguiendo el esquema expuesto en el libro *The Four Cultures of the Academy*³, distingue cuatro tipos de cultura: colegiada, directiva, desarrollista y de negociación. En el siguiente cuadro se definen cada una de ellas.

CUADRO 2. CULTURAS ACADÉMICAS

CULTURA COLEGIADA	Privilegia la influencia de los académicos en las decisiones, la investigación sobre la docencia, la selección de las autoridades en función de los antecedentes académicos y no de sus habilidades para ocupar puestos de gestión, y el juicio de los pares por encima de cualquier otro tipo de autoridad.
CULTURA DIRECTIVA	Pone énfasis en el bienestar de los estudiantes, la utilización de criterios de desempeño para juzgar los resultados educativos, el peso de las carreras de grado de tipo profesional y la preocupación por la eficiencia de los recursos.
CULTURA DESARROLLISTA	Surgió en los años '60 con el objetivo de encontrar una forma de planeamiento y desarrollo que mantuviera la autoridad y evitara las luchas políticas. Se elaboraron programas de actualización y perfeccionamiento para docentes, se crearon oficinas de investigación y se buscó un funcionamiento organizacional efectivo, que incluyera la toma de decisiones, la solución de problemas y el manejo de conflictos.
CULTURA DE NEGOCIACIÓN	Surge ante la cultura directiva y la burocratización de las instituciones, y se manifiesta en la sindicalización de los docentes, la exigencia de convenios colectivos de trabajo, la confrontación laboral y la negociación de los conflictos.

Fuente: elaboración propia en base a Pérez (1997, en cita de Toribio, 1999)

³ W.H. Bergquist (1992). *The Four Cultures of the Academy*. San Francisco, Jossey-Bass.

Estos modelos culturales no se dan en forma pura en ninguna institución sino que siempre se produce una combinación, pero es probable que en cada caso predomine un modelo sobre los demás. La cultura colegiada nunca ha sido predominante en Argentina por varias razones, entre ellas el peso del movimiento estudiantil a partir de la Reforma de 1918 y la partidización del debate interno. La cultura desarrollista puede entreverse en los proyectos modernizantes de finales de la década del '50, como el caso de la UNS, con su novedosa estructura departamental. (Toribio, 1999)

Hoy en día, la cultura desarrollista sigue prevaleciendo en esta universidad aunque también se observan rasgos de la cultura directiva sobre todo por la importancia que se le da al bienestar estudiantil, reflejado en la creación de una Secretaría de Bienestar Universitario, y la implementación de evaluaciones de desempeño a docentes para medir los resultados educativos (a través de diferentes métodos, como la encuesta final de cátedra destinada a los alumnos). Conforme Toribio (op. cit.), la cultura de la negociación poco a poco va instalándose ya que va sustituyendo a la confrontación que, en muchas ocasiones, ha dominado la política universitaria.

3.1.3 Plan Estratégico

En el año 2007 se creó la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP), que fue la encargada de llevar a cabo el Plan Estratégico General de la UNS, finalizado en el año 2011 y publicado un año más tarde. Para su desarrollo se han considerado dos horizontes de planeamiento, uno de mediano (2016) y otro de largo plazo (2026). Este plan general contiene acciones que atraviesan a toda la universidad y sirve de marco para organizar las que son específicas en cada una de las dependencias.

En primer lugar se definieron la misión, visión y valores de la UNS. Tras varias reuniones de reflexión en conjunto, debate y consenso, la CAP arribó a las siguientes definiciones:

- **Misión:**
 - Formar profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad y la equidad en el acceso a la enseñanza.
 - Realizar actividades de investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias, las tecnologías y las artes.
 - Realizar actividades de extensión para que la sociedad pueda beneficiarse de tales conocimientos.
 - Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional. (Plan Estratégico UNS, 2013)

- **Visión:**
 - Posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad**
 - Referente en el sistema universitario nacional y reconocida en el ámbito internacional.
 - Distinguida por la calidad de la enseñanza y por la trascendencia de sus actividades de investigación.
 - Con capacidad de satisfacer las expectativas de formación individual y atender los requerimientos profesionales de la región y del país.
 - Actitud ante el contexto externo**
 - Dinámica y proactiva ante los cambios del contexto.
 - Líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos.
 - Imagen Interna**
 - Capaz de aprender de la experiencia.
 - Innovadora en sus estrategias.
 - Promotora del sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.
 - Inserta en la sociedad del conocimiento. (Plan Estratégico UNS, op.cit.)

Algunos de los valores que justifican y orientan el accionar de la UNS son la solidaridad, el respeto a la diversidad cultural, la justicia, la equidad social, la educación inclusiva, la ética profesional, académica y científica, el sentido de pertenencia social, entre otros.

Como parte del proceso de planeamiento estratégico se desarrolló un análisis FODA, el cual permite detectar desde el punto de vista interno, las fortalezas y debilidades, y con relación al entorno, las oportunidades y amenazas. En el siguiente cuadro se exponen algunas de ellas, seleccionándose aquellas cuya consideración es importante para el logro del objetivo de la presente investigación.

CUADRO 3. ANÁLISIS FODA

<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización departamental. -Capacidad para desarrollar una importante actividad de extensión a través de convenios con instituciones que mejoran la relación con el medio social. -Creciente valoración de la extensión por parte de la comunidad universitaria. -Desarrollo creciente de una cultura emprendedora e interdisciplinaria orientada a la focalización de la actividad científica académica en pos de favorecer el desarrollo de actividades productivas y con temáticas de interés regional y nacional. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La existencia de un creciente desarrollo industrial en la región de influencia de Bahía Blanca, demanda graduados altamente capacitados y la realización de actividades de vinculación tecnológica. - Evidencia de condiciones favorables para profundizar la inserción de la UNS como un actor relevante en el desarrollo productivo y el bienestar social a nivel local, regional y nacional, excediendo el marco puramente académico-educativo y científico-tecnológico. La UNS puede incrementar su carácter de institución referente en diversas temáticas como energía, agua, salud, desarrollo sustentable, etc.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inadecuada relación de las asignaciones presupuestarias para gastos de funcionamiento e investigación en relación a los gastos de personal. -Falencias en la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y con el entorno. -Poco cuidado de los aspectos que hacen amigable a un espacio público como es una universidad. -Escasa estructura de difusión hacia la sociedad de todas las actividades que se desarrollan en la UNS. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estancamiento del Presupuesto efectivo. - El deterioro de la situación económica que afecta tanto al sector público como al sector productivo, posterga la ejecución de proyectos de extensión y transferencia tecnológica en especial al sector de las Pymes.

Fuente: elaboración propia a partir del Plan Estratégico UNS (2013).

Con respecto a la estructuración del plan estratégico, se trabajó en la definición de cinco ejes estratégicos, a partir de los cuales se organizan programas en acciones concretas tendientes a solucionar las debilidades y

minimizar las amenazas, como así también aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis FODA. Los ejes definidos y sus programas son:

GRAFICO 2. EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Plan Estratégico UNS (2013)

1. Gestión institucional:

- 1.1 Gestión de la información
- 1.2 Actualización normativa
- 1.3 Promoción de políticas institucionales de derechos humanos.

2. Gestión de la calidad académica:

- 2.1 Gestión de la Calidad Educativa
- 2.2 Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología.

3. Inclusión e integración de los alumnos:

- 3.1 Articulación en la enseñanza de Grado y Pregrado
- 3.2 Apoyo y contención para el ingreso y permanencia.

4. Integración en la región de incumbencia:

- 4.1 Desarrollo de Políticas Regionales
- 4.2 Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados
- 4.3 Integración en Ciencia y Tecnología e Innovación
- 4.4 Integración en Cultura y Extensión.

5. Infraestructura y servicios:

5.1 Desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

5.2 Mejora de los servicios

Cada uno de estos programas está integrado por diversos proyectos para los cuales se detallan, en el Plan Estratégico, sus fundamentos, los objetivos específicos, una descripción del mismo, las acciones a desarrollar, el plazo estimado de ejecución y la unidad de gestión encargada de llevarlo a cabo.

3.2 Gestión actual de los impactos universitarios

Antes de efectuar el autodiagnóstico que permita conocer cuál es la situación inicial o actual en materia de RSU, existe un paso previo muy importante: el compromiso. Siguiendo a Vallaey *et al.* (2009), este primer paso se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional y el logro de un compromiso colectivo claro y permanente por parte de la comunidad universitaria y de todas las funciones de la institución. El desafío consiste en orientar y comprometer a la universidad hacia su RS sin afectar la libertad de sus actores sino aprovechándola, lo que implica un gran esfuerzo de comunicación, coordinación y creación de sinergia.

Lograr el convencimiento de toda la comunidad universitaria no debería ser una tarea difícil; en primer lugar por el auge que la RS está teniendo a nivel mundial y que, junto con la problemática del desarrollo sostenible, está empujando a una profunda reflexión y debate público internacional. Este contexto favorece la realización de eventos académicos de promoción de la temática. En segundo lugar, quienes forman parte de la universidad tienen en general entre sus preocupaciones fundamentales las cuestiones sociales. Muchas universidades tienen como función sustantiva a la extensión, dándole una gran importancia a la acción universitaria a favor del desarrollo social. Además, la RSU implica pasar de las palabras a los hechos, por lo que es fundamental articular el debate con el compromiso de las autoridades. (Vallaey *et al.*, op. cit.)

Como política institucional, la RSU necesita tener su legítimo lugar entre los principios rectores de la universidad y obtener el compromiso firme de sus máximas autoridades. El mismo, deberá oficializarse mediante la inclusión de la RSU en las declaraciones de misión, visión y valores, así como su integración al proceso de planificación estratégica. En la inmensa mayoría de los casos, las universidades ya identifican en su misión y visión los aspectos que hacen a la RSU, por lo tanto no se requerirá de grandes cambios en su formulación. Tal es el caso de la UNS que, si se presta atención en la misión expuesta en el apartado anterior, se observa que cada uno de los ítems que la componen se corresponde con un impacto universitario. A saber:

- “Formar profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable...” = ***impacto educativo.***
- “Realizar actividades de investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias, las tecnologías y las artes” = ***impacto cognitivo.***
- “Realizar actividades de extensión para que la sociedad pueda beneficiarse de tales conocimientos” = ***impacto social.***
- “Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional” = ***impacto organizacional.***

Conforme el enfoque de RSU adoptado en esta tesis, la gestión de los impactos cognitivos y organizacionales contempla aspectos que no están reflejados en la misión de la UNS. En el primer caso, se debería hacer referencia a la pertinencia social de los conocimientos que se producen, sus destinatarios y la manera en que se difunden para posibilitar su apropiación social. En el caso de los impactos organizacionales, resultaría importante destacar la posición que la universidad adopta respecto a su personal

(administrativo, docente y estudiantil) y a los impactos ambientales que su quehacer cotidiano conlleva.

En cuanto a la visión, dos cuestiones resultan importantes a favor del enfoque de RSU: “dinámica y proactiva ante los cambios del contexto” y “líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos”. Claramente la RSU es un movimiento moderno que cobra cada vez mayor importancia debido a la creciente preocupación de las personas por el desarrollo sostenible. Por lo tanto, se convierte en una exigencia del contexto hacia la organización y un desafío para ésta si pretende ser socialmente responsable.

Si se analiza la misión, visión y valores de la UNS se observa la existencia de un compromiso institucional a favor de la RSU, aunque deben tenerse en cuenta las observaciones efectuadas en la misión. Según Vallaeyts *et al.* (2009), esto es un paso estratégico decisivo para permear a la universidad, motivar a su comunidad y alinear los diversos procesos académicos y administrativos hacia algunos ejes estratégicos claros y con fuerte capacidad de consenso. Luego, el proceso de RSU demandará cumplir efectivamente con lo que se declara en la misión.

El segundo paso de dicho proceso consiste en la realización de un diagnóstico institucional que permita conocer cuál es la situación de partida de la universidad, cuáles son sus fortalezas y las áreas en las que debe mejorar. Se trata más bien de un autodiagnóstico ya que la universidad se analiza a sí misma para determinar su grado de RS. Se recomienda que dicho autodiagnóstico sea participativo, es decir, que sean los mismos miembros de la comunidad universitaria quienes lo lleven a cabo. De esta manera se convierte en un proceso de autoaprendizaje y autorreflexión institucional. (Vallaeyts *et al.*, op. cit.)

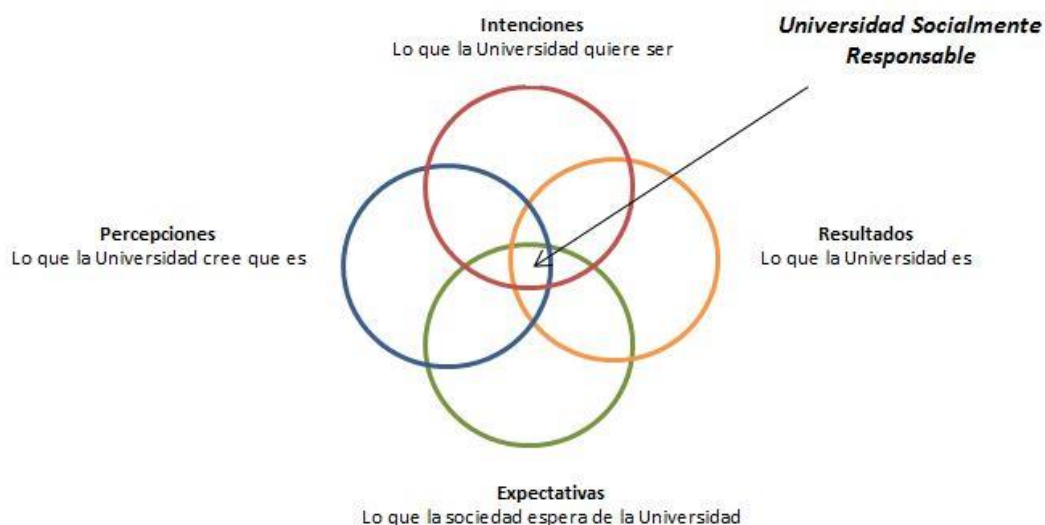
Conforme Vallaeyts *et al.* (op. cit.), en esta etapa se deben recopilar tres tipos de información: las percepciones de los actores internos a la universidad, los resultados de desempeño de la universidad, y las expectativas y demandas de los grupos de interés externos. A esta información deben sumarse las

intenciones de la universidad, reflejadas en las declaraciones de misión, visión y valores, previamente analizadas. Así, la RSU se encuentra en la intersección entre:

- Lo que la universidad quiere ser (sus intenciones).
- Lo que la universidad cree ser (la imagen que sus miembros tienen de ella).
- Lo que la universidad es y hace (sus acciones y resultados).
- Lo que la sociedad espera de ella (expectativas de los públicos externos).

La idea es reducir lo más posible la brecha entre estos cuatro polos en los distintos ámbitos de actuación universitaria. El siguiente gráfico permite observar el punto de intersección de la RSU.

GRAFICO 3. PUNTO DE INTERSECCIÓN DE LA RSU



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

3.2.1 Obtención de los datos

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se organizó la información del diagnóstico en tres grupos: 1) percepciones de los grupos de interés internos; 2) acciones y resultados alcanzados y 3) expectativas de los grupos de interés externos. Para los grupos 1 y 3 se detallan los

stakeholders a relevar, la herramienta utilizada para la obtención de datos y los impactos relacionados, donde:

A= impacto organizacional

B= impacto educativo

C= impacto cognitivo

D= impacto social

CUADRO 4. PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERES INTERNOS

STAKEHOLDER		HERRAMIENTA	IMPACTOS RELACIONADOS
Estudiantes		Encuesta	A-B-D
Docentes	Investigadores	Encuesta	A-B-C
	Extensionistas		A-B-D
No docentes		Encuesta	A

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

CUADRO 5. EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES EXTERNOS

STAKEHOLDER	HERRAMIENTA	IMPACTOS RELACIONADOS
Vecinos	Análisis documental	A
Comunidades marginadas	Análisis documental	B
Organizaciones sociales	Análisis documental	C-D
Comunidades locales	Análisis documental	C-D

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

Para investigar las percepciones de los grupos internos se utilizó la encuesta como herramienta o estrategia de investigación. Cea D'Ancona (2001) señala las ventajas que la encuesta tiene comparada con otras estrategias: permite abarcar un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio, facilita la comparación de resultados al basarse en la estandarización y cuantificación de las respuestas, los resultados pueden generalizarse dentro de los límites marcados por el diseño muestral efectuado, posibilita la obtención de una información significativa cuando no acontezcan graves errores en su realización, y supone una ventaja económica ya que puede obtenerse un volumen importantes de información a un mínimo coste.

En contraposición, tiene ciertas desventajas tales como que la información se restringe a la proporcionada por el individuo (a preguntas generalmente cerradas), la presencia del encuestador provoca efectos reactivos en las

respuestas, suele ser imprecisa para el estudio de la causalidad, la existencia de obstáculos físicos dificultan el contacto con las unidades muestrales, y el desarrollo de una encuesta amplia resulta complejo y costoso. Para superar estas desventajas se optó por utilizar encuestas suministradas por correo electrónico, lo cual se engloba dentro de la categoría genérica de encuestas autoadministradas (Cea D'Ancona, op. cit.). De esta forma, todos los encuestados se encuentran en condiciones similares y el encuestador no influye en la recolección de los datos. A su vez, al momento de su diseño prevalecieron dos cuestiones: sencillez de las preguntas, para no dar lugar a ambigüedades, y agilidad para responderlas, con una extensión promedio de 15 ítems a responder.

Dado que lo que se busca analizar es la actitud de los miembros de la comunidad universitaria respecto a la gestión actual de los cuatro impactos universitarios, se recurrió al formato de Escala de Likert, tal como es sugerido por Vallaeys *et al.* (2009). Conforme Cea D'Ancona (2001), aquel constituye uno de los formatos escalares más utilizados cuando se desea preguntar varias cuestiones que comparten las mismas opciones de respuesta. Se confeccionó para cada encuesta una matriz de ítems o aseveraciones a partir de las cuales los encuestados deben escoger la categoría de respuesta que más represente su opinión: 1) de acuerdo, 2) parcialmente de acuerdo, 3) parcialmente en desacuerdo y 4) en desacuerdo. La escala original de Likert incluye la categoría intermedia o neutral "ni de acuerdo, ni en desacuerdo", la cual se ha decidido eliminar para comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronuncie de manera favorable o desfavorable (Hernández Sampieri *et al.*, 2010). A su vez, se consideró conveniente agregar una quinta categoría de respuesta "no sabe" para aquellos casos en los que el encuestado no esté en condiciones de emitir opinión por falta de conocimiento. En ocasiones, se agregó la categoría "no aplica" debido a que podrían existir encuestados pertenecientes a áreas del conocimiento que consideran que no se relacionan o vinculan con determinadas sentencias.

Las encuestas destinadas a los *stakeholders* internos poseen un conjunto de ítems a valorar vinculados con cada uno de los impactos universitarios que para cada caso correspondan (ver cuadro 4). Los temas a observar dentro de cada eje de RSU son los que se detallan en el cuadro 6.

CUADRO 6. TEMAS A OBSERVAR DENTRO DE CADA EJE DE RSU

Ejes de RSU	Temas a observar en el autodiagnóstico
Gestión interna responsable	Derechos humanos, equidad de género y no discriminación.
	Desarrollo personal y profesional, buen clima laboral y aplicación de derechos laborales.
	Medioambiente
	Transparencia y democracia (buen gobierno)
	Comunicación responsable
Formación profesional y ciudadana	Presencia de temáticas ciudadanas y de RS en los planes de estudio.
	Inclusión de estudiantes pertenecientes a sectores socioeconómicos bajos (becas, subsidios, etc.)
	Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales (modalidad aprendizaje-servicio).
	Integración de actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio.
Gestión social del conocimiento	Promoción de investigaciones aplicadas a temas relacionados con la RS y el Desarrollo Humano.
	Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de las líneas de investigación.
	Promoción de la inter y transdisciplinariedad.
	Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles a hacia públicos desfavorecidos.
Participación social	Integración de la formación académica con la proyección social (la extensión como parte de la formación profesional).
	Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social).
	Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo.

Fuente: elaboración propia en base a Vallaey *et al.* (2009).

El segundo grupo de información del diagnóstico está conformado por los resultados alcanzados hasta el momento en materia de RSU. Para cada eje se detallan las acciones implementadas por la UNS hasta el momento, tomando como referencia los temas del Cuadro 6. Los datos se obtuvieron a partir de información institucional publicada (anuarios, resoluciones, memorias, etc.) y consultas a personal de las dependencias

correspondientes en caso de necesidad de ampliar dicha información o despejar dudas.

Finalmente, el tercer grupo de información a relevar son las expectativas de los grupos de interés externos, los cuales son muy diversos ya que si se definen como los actores capaces de ser afectados por el desempeño universitario, su campo incluiría hasta las generaciones futuras. Es por ello que cada institución debe definir aquellos grupos externos a los que desea atender de forma prioritaria.

Existen modelos que permiten identificarlos y clasificarlos pensados inicialmente para ser aplicados en el ámbito empresarial; por ejemplo, el modelo de Mitchell *et al.* (1997) basado en el análisis de tres atributos o variables: poder, legitimación y urgencia, o la matriz de Savage (1991) que analiza tanto el potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización como el potencial para cooperar con ella. En cuanto al ámbito universitario, Gaete Quezada (2012) propone una matriz para la identificación y clasificación de los stakeholders de las universidades basándose en los planteamientos de Mitchell *et al.* (op. cit.) y Burrows (1999).

Para identificar los stakeholders externos de la UNS se optó por el criterio de analizar los distintos programas y proyectos contemplados en su Plan Estratégico (2013), de donde se coligen aquellos grupos externos que tienen prioridad para la UNS: alumnos potenciales (pertenecientes a las escuelas medias), Centro Científico Tecnológico local del CONICET, egresados, otras universidades de la ciudad y la región, organizaciones sociales, comunidad local y empresas principalmente de base tecnológica. Para la mayoría de estos grupos no se encontraron relevamientos institucionales que permitan conocer cuáles son sus expectativas, intereses, opiniones y sugerencias respecto a su relación con la UNS. El Plan Estratégico (op. cit.) tampoco ofrece información al respecto.

Un antecedente concreto lo constituye un proyecto reciente denominado “Observatorio Social y Desarrollo Humano en la UNS”, aprobado y financiado por la Secretaría de Cultura y Extensión, a partir del cual se realizó un diagnóstico comunitario⁴, de tipo participativo, alcanzando a sociedades de fomento, asociaciones vecinales y asociaciones civiles educativas, culturales y recreativas de las delegaciones de la ciudad de Bahía Blanca: Norte, Noroeste, Centro, Harding Green, Villa Rosas, Las Villas y General Cerri. El estudio indaga, entre otras cuestiones, respecto a sus expectativas e intereses con la UNS; por lo tanto, las conclusiones resultan altamente útiles para esta tesis. Como se puede apreciar en el cuadro 5, estas organizaciones relevadas están vinculados con los cuatro impactos de RSU dado que:

- Son representantes de las voces de los vecinos.
- Son representantes de barrios marginados (algunos en mayor medida que otros) donde los principales problemas, en promedio, son: hacinamiento en la viviendas, carencia de salas médicas, nivel de desocupación y de informalidad laboral de alto a moderado, problemas de la juventud (adicciones y desinterés/desmotivación) y de la primera infancia (educación precaria, falta de contención y salud/mal nutrición). Todos estos datos estadísticos fueron recolectados en el proyecto en cuestión.
- Son representantes del sector social de la ciudad.
- Son representantes de la comunidad local y de las organizaciones sociales.

En el cuadro contiguo se detallan los tipos de intereses sociales en juego:

⁴DIAGNOSTICO COMUNITARIO (2014). Proyecto de extensión “Observatorio Social y de Desarrollo Humano en la Universidad Nacional del Sur”. Secretaria de Cultura y Extensión. Sin publicar.

CUADRO 7. STAKEHOLDERS EXTERNOS E INTERES SOCIALES

Eje de RSU	Stakeholder externo relacionado	Tipos de intereses sociales en juego
Gestión interna responsable	Vecinos	Convivencia armoniosa, bienestar urbano, mejora de la calidad de vida.
Formación profesional y ciudadana	Comunidades marginadas	Calidad humana de los profesionales, sensibilidad y solidaridad social, vocación de servicio.
Gestión social del conocimiento	Sector social (ONG, comunidades locales)	Innovación, desarrollo, investigación, difusión social de conocimientos.
Participación social	Organizaciones sociales	Relación de cooperación, redes sociales activas, calidad del servicio.
	Comunidades locales	Calidad del servicio social y proyectos de extensión, impacto social y promoción del desarrollo humano

Fuente: elaboración propia en base a Vallaey *et al.* (2009).

El estudio relevó un total de 54 organizaciones: 42 sociedades de fomento barriales (o también denominadas unidades vecinales o centros comunitarios) y 12 asociaciones civiles, educativas, sociales, recreativas y de seguridad. Los instrumentos para la obtención de la información fueron la encuesta a dirigentes de las organizaciones y entrevistas dirigidas.

En este punto cabe aclarar que la presente tesis analiza sólo las expectativas e intereses de los *stakeholders* externos arriba mencionados (cuadro 7), que, si bien se relacionan con los cuatro impactos y ejes de RSU, se vinculan con cuestiones afines al ámbito de la sociedad civil. Esto se debe a que ha sido la única fuente de información secundaria encontrada y a que no se han relevado por medio de fuentes primarias a los otros grupos de interés externos identificados para la UNS, pertenecientes a otros ámbitos, lo cual constituiría un interesante objeto de estudio para futuras investigaciones. Los aportes y conocimientos resultantes de las mismas contribuirían a enriquecer los resultados de esta tesis.

3.2.2 Diseño muestral

Para conocer las poblaciones de cada grupo de interés interno a encuestar se utilizaron los siguientes criterios:

- Estudiantes = 23.648. Se consideraron alumnos que fueron regulares en algún subperíodo entre el 01/01/12 al 31/12/12, incluyendo ingresantes 2012. Los datos fueron provistos por la Dirección de Información Institucional de la UNS, obtenidos del sistema Araucano generado al 22/05/13.
- No docentes = 528. Se consideraron los cargos no docentes permanentes (se excluyen los contratados). Los datos se obtuvieron del Anuario 2012 de la UNS, publicado en el sitio web.
- Docentes investigadores = 321. Se incluyeron los investigadores de la UNS con cargos docentes que hayan dirigido un Proyecto Grupo de Investigación (PGI) o un PGI en Temática de Interés Regional (PGI-TIR) durante el año 2012. Los datos fueron provistos por la Secretaria General de Ciencia y Tecnología de la UNS.
- Docentes extensionistas = 26. Se consideraron los docentes que han participado como directores de un proyecto perteneciente al Programa de Voluntariado de la UNS (PVUNS) o de algún Proyecto de Extensión aprobado por la Secretaria de Cultura y Extensión (SCyE), en las convocatorias 2011 (ejecutados en 2012). Los datos fueron extraídos de la Memoria de Gestión 2011-2012 elaborada por la SCyE y de listados digitalizados provistos por la misma.

La modalidad de muestreo elegida fue la probabilística aleatoria, la cual se orienta a la consecución de una muestra representativa de la población. Esto permite, a partir de los datos obtenidos de la muestra, efectuar inferencias de las características correspondientes de la población. (Cea D'Ancona, 2001)

La fórmula genérica para el cálculo del tamaño de una muestra probabilística para población finita es:

Ecuación 1

$$n = \frac{N z^2 s^2}{e^2 (N-1) + z^2 s^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población.

z = representa las unidades de desviación típica correspondientes al nivel de confianza elegido, conforme la distribución normal.

s = varianza poblacional. Este equivale al producto de las proporciones “p” (probabilidad de aparición de un suceso) y “q” (indica la no ocurrencia del suceso o evento, siendo su valor igual a “1 - p”).

e = error máximo permitido establecido a priori.

Según Cea D’Ancona (2001), cuando se desconoce el valor de la varianza poblacional (situación muy habitual en la práctica de la investigación social), se recurre al supuesto de p=0.5 y, por ende, q=0.5

Considerando un nivel de confianza del 95% (z = 1.96) y un error del 5 %, el tamaño muestral para cada unidad de análisis es:

$$\text{Estudiantes } \mathbf{378} = \frac{23648 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 23647 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\text{No docentes } \mathbf{223} = \frac{528 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 527 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\text{Docentes investigadores } \mathbf{175} = \frac{321 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 320 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\text{Docentes extensionistas } \mathbf{23} = \frac{26 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 25 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Antes de enviar las encuestas de manera definitiva, se realizó una prueba o *pretest* del cuestionario a fin de evaluar la adecuación del mismo: la formulación de las preguntas y su disposición conjunta. Para ello se escoge una pequeña muestra de individuos (normalmente inferior a 100), de iguales características que la población del estudio. De los resultados del *pretest* se desprenderá la necesidad de revisar algunas de las preguntas, la secuencia de temas, la inclusión de nuevas preguntas o la redacción de otras instrucciones que ayuden a su correcta aplicación (Cea D'Ancona, 2001). En este caso se hizo la prueba con 20 personas, quienes respondieron la encuesta y de los cuales algunos enviaron sugerencias y críticas que luego fueron consideradas para elaborar las versiones definitivas de los cuestionarios. Las encuestas se realizaron y procesaron utilizando la plataforma provista para la elaboración de formularios de Google Drive⁵ (ver ANEXO).

Cabe mencionar que se detectaron 11 docentes que en el periodo 2012 eran extensionistas e investigadores. Es por ello que la encuesta dirigida a los docentes de extensión incluye una sección de preguntas correspondientes al impacto cognitivo, con la aclaración de que solo debían responder quienes habían dirigido un PGI o PGI TIR durante el periodo 2012.

3.2.3 Resultados del diagnóstico: análisis y validez de los datos

A. Percepciones de los grupos de interés internos

Las encuestas fueron enviadas entre mediados del año 2013 y principios del año 2014. A continuación, se expone un cuadro con datos relevantes para el análisis de la validez de las encuestas provistas a los *stakeholders* internos.

⁵drive.google.com

CUADRO 9. DATOS PARA LA VALIDEZ DE LAS ENCUESTAS

Stakeholder	Muestra (1)	Nro. de encuestas enviadas (2)	Nro. de encuestas respondidas válidas (3)	Tasa de respuesta (4= 3/2)	Frecuencia de envío de la encuesta
Estudiantes	378	-	379	-	-
No docentes	223	223	147	66%	2 envíos por persona
Docentes investigadores	175	175	82	47%	2 envíos por persona
Docentes extensionistas	23	23	12	52%	3 envíos por persona (1 personalizado)

Fuente: elaboración propia

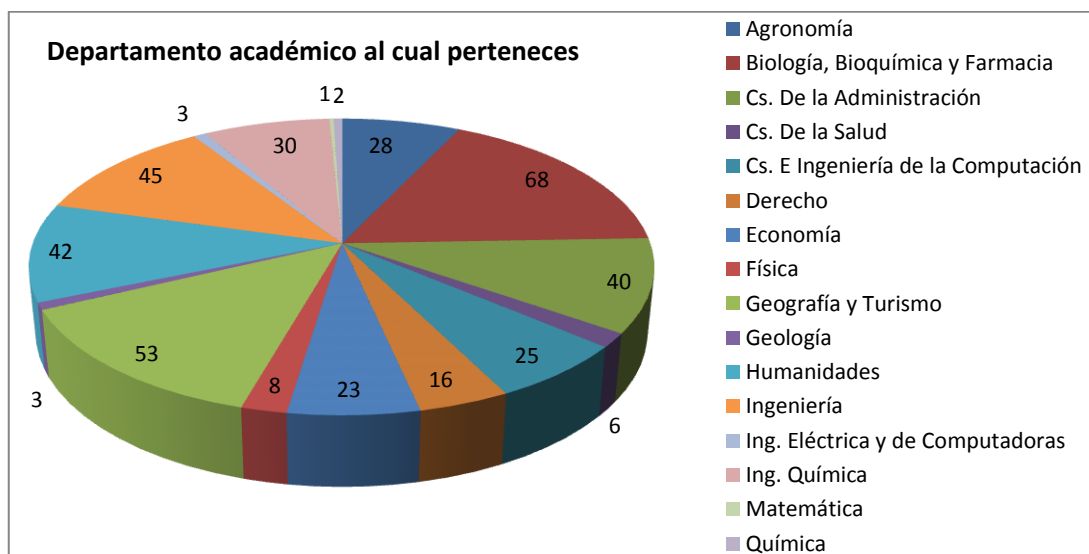
La tasa de respuesta es el ratio entre el número de respuestas y el número total de solicitudes de participación enviadas. Para aumentar esta tasa se siguieron los siguientes consejos: dirigirse a los participantes por su nombre (solo en el caso de docentes extensionistas dado que la población es pequeña), prometer compartir los resultados o dar retroalimentación, y avisar de que se trata de un estudio académico, no comercial. (De Marchis, 2012) Baxter y Babbie (2004, en cita de De Marchis, op. cit.) sugieren como regla de oro que una tasa de respuesta del 50% es adecuada, un 60% es buena, y un 70% es muy buena.

El correo electrónico fue el medio elegido para enviar las encuestas a los no docentes, docentes investigadores y extensionistas. Se ha calculado que cuando se solicita una participación por este medio, el porcentaje de respuesta ronda el 10% (Couper, 2000, en cita de De Marchis, op. cit.), que es un porcentaje muy bajo para poder generalizar los resultados. En la mayoría de los casos, pese a los esfuerzos efectuados para aumentar el número de respuestas, se obtuvo una tasa de respuesta mayor al 50% lo cual se considera adecuado para los fines de esta investigación de tipo exploratoria-descriptiva. Debido a esto los resultados no se han generalizado a toda la población.

En la literatura se señala cómo mejorar la selección de la muestra en las investigaciones online (Medders, 2010, en cita de De Marchis, op. cit.). Por ejemplo se pueden seleccionar participantes de listas de interés (Cho *et al.*, 2001, en cita de De Marchis, op. cit.), o se puede usar *Facebook* (De Marchis, op. cit.). Este último fue el medio elegido para publicar la encuesta dirigida a los estudiantes, a través de grupos que engloban alumnos de una carrera o varias carreras pertenecientes a un mismo departamento académico. Se empleó este medio dada la imposibilidad de acceder a la lista completa de correos electrónicos de los estudiantes debido a que es una población muy grande, casi ilimitada. Por lo tanto, en este caso el muestreo terminó siendo de tipo no probabilístico.

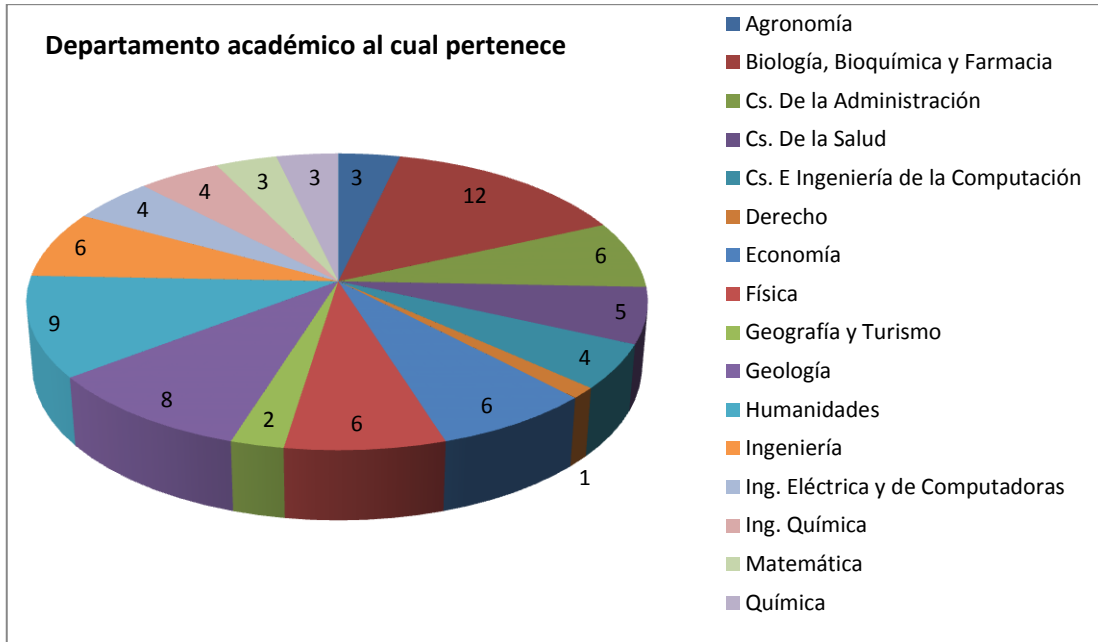
Se procuró obtener respuestas que provengan de los distintos departamentos académicos de modo tal de lograr la mayor representatividad posible. En los gráficos que siguen se aprecian los porcentajes de participación de estudiantes, docentes investigadores y docentes extensionistas según su pertenencia a un departamento académico. Únicamente en este último caso hay departamentos no representados ya que, por un lado no todos presentaron proyectos de extensión durante el año analizado y, por el otro, se obtuvo la menor tasa de respuesta.

GRÁFICO 4. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN PERTENENCIA



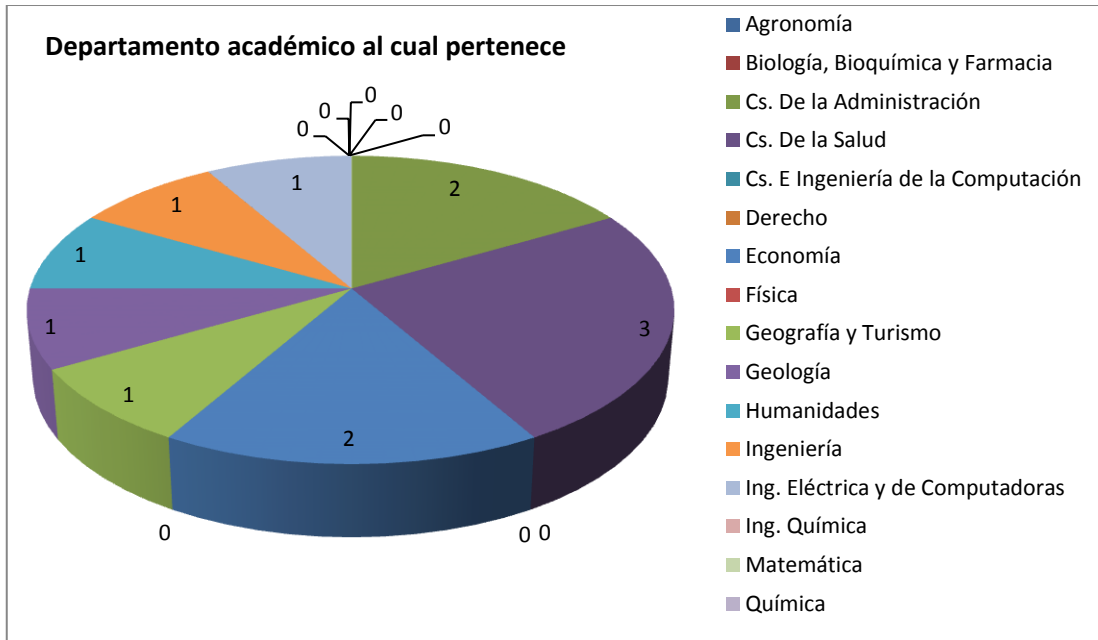
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 5. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE DOCENTES INVESTIGADORES SEGÚN PERTENENCIA



Fuente: Google Drive

GRÁFICO 6. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE DOCENTES EXTENSIONISTAS SEGÚN PERTENENCIA

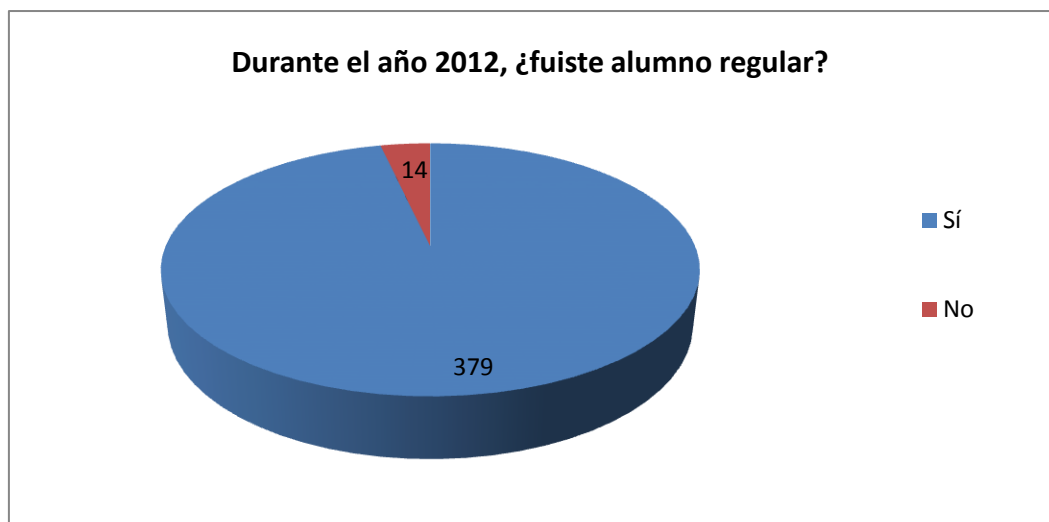


Fuente: Google Drive

A su vez, en las encuestas de estudiantes se indagó respecto a la regularidad del alumno durante el año analizado (aquellos que no cumplían con este requisito fueron descartados del análisis) y al año de ingreso a la

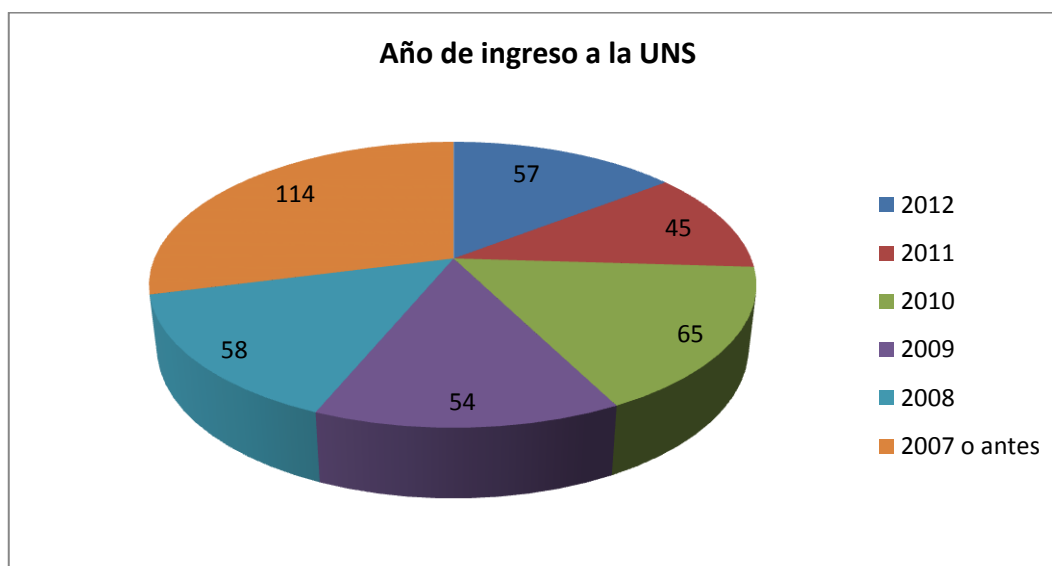
UNS, para asegurar que en la investigación se consideraran las opiniones de alumnos de distintos años de las carreras. A continuación se muestran los porcentajes obtenidos respecto a estos dos aspectos.

GRAFICO7. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN CONDICIÓN DE REGULARIDAD



Fuente: elaboración propia.

GRAFICO 8. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN AÑO DE INGRESO



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las encuestas se exponen en los dos cuadros que siguen. Algunas consideraciones previas a tener en cuenta para su análisis:

- a) Para determinar la base para el cálculo del porcentaje de percepciones positivas y negativas, se consideran las respuestas de los encuestados que han emitido un juicio de valor, es decir, no se consideran las respuestas NO SABE y NO APLICA.
- b) Las percepciones son positivas cuando hay mayoría de respuestas “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”. Contrariamente, las percepciones son negativas cuando existe mayoría de respuestas “en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”.
- c) Se aclara cuando una pregunta obtuvo, según criterio propio, alto porcentaje de respuestas NO SABE y/o NO APLICA, esto es, igual o mayor al 20% del total de respuestas obtenidas.
- d) Las respuestas destacadas en letra cursiva obtuvieron el mismo porcentaje de valoraciones “de acuerdo” y “en desacuerdo”, pero se sitúan dentro del cuadro de percepciones positivas dado que hay más respuestas “parcialmente de acuerdo” que “parcialmente en desacuerdo”. Es decir, son cuestiones que no gozan de opiniones positivas generalizadas sino que la oposición es importante y por ende deber ser tenida en cuenta.

CUADRO 10. PERCEPCIONES POSITIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

IMPACTO/GI	ESTUDIANTES	DOCENTES INVESTIGADORES	DOCENTES EXTENSIONISTAS	NO DOCENTES	
ORGANIZACIONAL	Buen trato en la relación estudiante-docente-no docente	Promoción del trabajo en equipo y existencia de buen clima laboral			
	No existe discriminación en el ingreso a la UNS	No existe discriminación en el ingreso a la carrera ni en el acceso a cargos superiores			
	Democracia en el proceso electivo de autoridades superiores y en la toma de decisiones				
	Adecuada representación en órganos de gobierno			-	
	Libertad de expresión	Libertad sindical			
	-	Satisfacción en beneficios sociales			Satisfacción salarial y beneficios sociales
	-	Desarrollo de carrera			
	-	Existencia de una política institucional medio ambiental	Existencia de una política institucional medio ambiental (33% NO SABE)		-
	Comunicación de temas concernientes a los estudiantes, no docentes y docentes				
	Comunicación de temas vinculados a la RSU				
EDUCATIVO	Formación ética y ciudadana			NO CORRESPONDE	
	Actualización de los planes de estudio conforme a los cambios del contexto				
	-	Impacto positivo de las actividades académicas en el entorno (28% NO APLICA)	Impacto positivo de las actividades académicas en el entorno		
	-	Pertinencia social de la enseñanza			
	<i>Articulación de la enseñanza con proyectos sociales y/o voluntariado (34% de acuerdo, 33% en desacuerdo)</i>	Articulación de la enseñanza con proyectos sociales y/o voluntariado (34% NO APLICA)	Articulación de la enseñanza con proyectos sociales y/o voluntariado		
	-	-	Participación en actividades de voluntariado con colegas y alumnos		
COGNITIVO	NO CORRESPONDE	Fomento de la interdisciplinariedad		NO CORRESPONDE	
		Alianzas con actores sociales para elaborar proyectos socialmente pertinentes			
		Promoción de investigaciones socialmente útiles			

		Existencia de medios para la divulgación de conocimientos		
		Divulgación de conocimientos a públicos alejados de la universidad		
		Existencia de proyectos orientados al desarrollo social y ambiental (24% NO SABE)		
		Existencia de procesos de interconsulta durante el desarrollo de las investigaciones con los beneficiarios de los resultados		
		Participación de alumnos en los proyectos de investigación		
SOCIAL	Contacto estrecho de la UNS con actores sociales clave del desarrollo social	NO CORRESPONDE	Proyectos sociales diseñados, ejecutados y evaluados de forma conjunta con la comunidad beneficiaria	NO CORRESPONDE
	Organización de foros y actividades sociales y medio ambientales (22% NO SABE)		Proyectos sociales generadores de capital social	
	<i>Motivación a participar de iniciativas de extensión y/o voluntariado (23% de acuerdo 23% en desacuerdo)</i>		Existencia de interdisciplinariedad en los proyectos sociales	
	-		Oportunidades de capacitación para extensionistas y beneficiarios a partir de los proyectos sociales	
	-		Difusión de los resultados de los proyectos a la comunidad universitaria y a beneficiarios	
	-		Publicación de los resultados	

Fuente: elaboración propia

CUADRO 11. PERCEPCIONES NEGATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES INTERNOS

IMPACTO/GI	ESTUDIANTES	DOCENTES INVESTIGADORES	DOCENTES EXTENSIONISTAS	NO DOCENTES
ORGANIZACIONAL	No existen facilidades para el acceso de estudiantes con capacidades diferentes	No existen capacitaciones en temas medio ambientales (24% NO SABE)	No existen capacitaciones en temas medio ambientales	
	No existen medidas para la protección del medio ambiente (31% NO SABE)	-	-	No existe una política institucional para la protección del medio ambiente (23% NO SABE)
	No se adquieren hábitos ecológicos en la universidad	-	-	No se adquieren hábitos ecológicos en la universidad
	-	Insatisfacción salarial		Inadecuada representación en los órganos de gobierno
	-	No se brinda información económico-financiera institucional		
EDUCATIVO	No existe incentivo o motivación para actuar contra las injusticias sociales y/o económicas	No se participa en actividades de voluntariado con colegas y alumnos	-	NO CORRESPONDE
	No se promueve la investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales	-	-	
COGNITIVO	NO CORRESPONDE	No se estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos	NO CORRESPONDE	NO CORRESPONDE
		No se definen los temas de las investigaciones en consulta con los grupos externos vinculados		
SOCIAL	No se participa en grupos o redes con fines sociales/ambientales organizados o promovidos por la universidad	NO CORRESPONDE	-	NO CORRESPONDE

Fuente: elaboración propia

B. Acciones y resultados alcanzados

En este apartado se enumeran los resultados logrados y las acciones que se vienen realizando sistemáticamente a lo largo de los años, incluyendo a aquellas iniciadas recientemente (año 2012 hasta 2015, inclusive).

EJE 1: Gestión Interna Responsable

Derechos humanos, equidad de género y no discriminación

- ✓ Código de convivencia de la UNS: tiene como finalidad proveer a la Comunidad Universitaria una guía para orientar el comportamiento de sus miembros.
- ✓ Creación de la Subsecretaría de Derechos Humanos en el año 2012 con el objetivo de darle impulso a la política adoptada en materia de defensa y promoción de los derechos humanos, materializándose en diversas actividades. Una de ellas es el compromiso y la amplia colaboración prestada para el desarrollo de los Juicios por delitos de Lesa Humanidad en el ámbito de la UNS.
- ✓ Integración de personas con capacidades diferentes:
 - Pasantías educativas en determinadas áreas administrativas.
 - Accesibilidad a los edificios de la UNS.
- ✓ Igualdad de género en cargos de conducción: según cifras del Anuario 2012, de un total de 85 puestos de conducción (autoridades de Rectorado y de los departamentos académicos), el 58% eran ejercidos por mujeres y el 42% restante por hombres.
- ✓ Igualdad en el ingreso a la carrera docente y no docente a través de concursos públicos de antecedentes y oposición, tal como lo prevén ambos convenios colectivos de trabajo.

Desarrollo personal y profesional, buen clima laboral y aplicación de derechos laborales.

- ✓ Aplicación de los derechos laborales a través del cumplimiento de los Convenios Colectivos de Trabajo, tanto para docentes como no docentes.
- ✓ Capacitaciones periódicas obligatorias y optativas para el personal docente y no docente en diversas temáticas: riesgos laborales, prevención de accidentes, primeros auxilios, planes de emergencia, gestión de residuos, entre otros.
- ✓ Formación profesional del personal no docente a través de la carrera de Técnico Superior en Administración y Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. Creación en el año 2015 de la Licenciatura en Gestión Universitaria.
- ✓ Existencia de un Área de Higiene y Seguridad en el Trabajo que desarrolla todas sus actividades de prevención teniendo como eje central al trabajador de la UNS, buscando preservar su integridad psicofísica en el entorno de sus actividades, su medioambiente laboral y generando la conciencia para instalar hábitos que permitan disminuir, mitigar o eliminar los impactos de sus actividades en su salud o en la de terceros, y en el entorno de trabajo o el medioambiente en general.

Transparencia y democracia (buen gobierno)

- ✓ Elecciones anuales/bienales de representantes de los alumnos, docentes y no docentes en los diferentes órganos de gobierno.
- ✓ Políticas de Transparencia: en esta línea la UNS ha realizado tres evaluaciones institucionales y confecciona anuarios estadísticos que abarcan los aspectos de la planta de personal, los alumnos, las

actividades de docencia e investigación, las actividades de extensión, su infraestructura y su presupuesto. Todos los informes se encuentran publicados en el sitio institucional con acceso público.

Medioambiente

- ✓ Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la UNS (2013), el cual contempla un Plan de Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) implementado a fines del año 2014, con aplicación en todas las dependencias de la UNS. Según cifras oficiales, en el período de marzo a septiembre de 2015 se han logrado recuperar 10.650 kilogramos de residuos (papel blanco, papel de segunda, papel de diario y PET).
- ✓ Gestión de residuos peligrosos o especiales provenientes de los laboratorios, a cargo del Servicio de Higiene y Seguridad.
- ✓ Creación de espacios verdes a través de la parquización y plantación de diferentes especies de árboles en las nuevas instalaciones.

Comunicación responsable

- ✓ Existencia de una Dirección de Comunicación Institucional que tiene a su cargo la comunicación interna a través de diversos medios: Radio Universidad, Pregón Universitario (boletín semanal) y NotiUNS (periódico bimestral).
- ✓ Programa UNS TV (2014), definido como el primer escalón en la producción continuada de contenidos audiovisuales, con el fin de posicionar a la UNS como un referente respecto a estrategias de comunicación digitales.

Otras cuestiones vinculadas al Eje 1

- ✓ Creación del Área de Coordinación de Auditorías Internas de Calidad – CAIC (2015) dependiente de la Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento, la cual es responsable de la certificación de la calidad de los procesos universitarios conforme la norma ISO 9001.
- ✓ Construcción de nuevas instalaciones que dieron origen al campus Palihue para dar respuesta al incremento del número de alumnos.

EJE 2: Formación profesional y ciudadana

Presencia de temáticas ciudadanas y de RS en los planes de estudio.

- ✓ Incorporación de asignaturas obligatorias y optativas vinculadas a temáticas ciudadanas, sociales y medio ambientales en diferentes carreras de grado. A saber:
 - Bioética (Bioquímica, Farmacia, Lic. en Enfermería y Lic. en Filosofía).
 - Ética (Lic. en Ciencias de la Educación y Lic. en Filosofía).
 - Educación y Derechos Humanos (Lic. en Ciencias de la Educación).
 - Empresa y Responsabilidad Social (Lic. en Administración).
 - Responsabilidad Social (Arquitectura).
 - Contabilidad social y ambiental (Contador Público).
 - Seminario de Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente (Lic. en Turismo y Lic. en Oceanografía).
 - Seminario de Derechos del Niño y Formación Ciudadana (Profesorado en Educación Inicial).
 - Seminario de Derechos Humanos y Formación Ciudadana (Profesorado en Educación Primaria).
 - Química verde y su enseñanza en la construcción de un futuro sostenible (Profesorado en Química).

- Impacto Ambiental y Gestión Ambiental (todas las carreras del área Ingeniería)
- Gestión y Extensión Agropecuaria (Ingeniería Agronómica)
- Extensión y Desarrollo Rural (Técnico Universitario Apícola)
- Programa Nacional Amartya Sen (carreras del área Ciencias de la Administración)

Inclusión de estudiantes pertenecientes a sectores socioeconómicos vulnerables (becas, subsidios, etc.)

- ✓ Oferta permanente de subsidios económicos, de transporte, de comedor y residencia estudiantil, gestionados desde la Secretaría de Bienestar Estudiantil.
- ✓ Otorgamiento del seguro público de salud para alumnos regulares que no posean cobertura médica ni obra social.

Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales (por ejemplo la modalidad aprendizaje-servicio)

- ✓ Existencia de experiencias de enseñanza basadas en proyectos sociales que integran los aprendizajes formales de la materia con el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad determinada. Conforme el servicio de Asesoría Pedagógica de la UNS, son casos de docentes que por decisión propia aplican este tipo de metodologías de enseñanza pero no existe un registro formal de estas experiencias ni una política institucional definida en este sentido.

Integración de actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio

- ✓ Actualización periódica de planes de estudio a partir de las nuevas exigencias de la sociedad que requieren cambios en los perfiles profesionales.

- ✓ Ampliación de la oferta educativa a partir de los requerimientos de los grupos de interés como Medicina, Enfermería, Arquitectura y Licenciatura en Ciencias Ambientales.

EJE 3: Gestión Social del Conocimiento

Promoción de investigaciones aplicadas a temas relacionados con la RS y desarrollo humano

- ✓ Proyectos de Investigación orientados al Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (como parte del programa homónimo). La primera y única convocatoria se realizó en el año 2013 y se financiaron 20 proyectos.
- ✓ Proyectos de Investigación en Temas de Interés Regional (PGI-TIR): proyectos con impacto social y/o productivo en la región. Se realizan convocatorias cada tres años desde 2005, financiándose hasta el momento 50 proyectos.
- ✓ Vínculos con otros organismos como el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET), el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires (CIC):
 - CONICET: Proyectos de Investigación Orientados, financiados por ambas instituciones. El tema elegido fue la problemática del agua en Bahía Blanca y la zona. El convenio fue firmado en el año 2015.
 - CIN: Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS), financiados por el CIN y el CONICET.
 - CIC: Becas cofinanciadas CIC-UNS (2015) para la formación de Recursos Humanos en dos temáticas elegidas: “Estudio de los recursos hídricos para consumo humano en el sudoeste

bonaerense” e “Innovación y transferencia tecnológica: estudio del perfil socio-económico del sudoeste bonaerense”.

Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de las líneas de investigación

- ✓ No se encontraron datos sobre acciones y resultados en este aspecto.

Promoción de la inter y transdisciplinariedad

- ✓ No se han implementado acciones al respecto aunque vale aclarar que el Plan Estratégico (2013) comprende el establecimiento de un marco de asignación de fondos, fundamentalmente los que anualmente maneja la UNS a través de los PGI, que asigne un cupo para los proyectos de naturaleza interdisciplinaria.

Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles a hacia públicos desfavorecidos

- ✓ Subsidios a Publicaciones Periódicas y Reuniones Científicas para la difusión y divulgación del conocimiento, de alcance mayormente académico.
- ✓ Editorial de la UNS (EdiUNS): en total se realizaron desde el año 2011 hasta el 2014 incluido, 198 libros y revistas de Docencia, Investigación y Extensión, habiéndose efectuado la presentación de 32 libros. Además agregó la publicación de *e-books* y participó en ferias nacionales e internacionales.

EJE 4: Participación social

Integración de la formación académica con la proyección social (la extensión como parte de la formación profesional)

- ✓ Proyectos Sociales: constituyen una forma de intervención concreta sobre el medio y la realidad circundante, materializándose en

proyectos de extensión o de voluntariado en el que participan docentes y alumnos de los distintos departamentos académicos de forma voluntaria. Las convocatorias son anuales.

- ✓ Programa Integral de Estudiantes Solidarios: lanzado en el año 2014, se basa en actividades organizadas sobre problemáticas sociales de la ciudad, que redunden en la formación de ciudadanos comprometidos y críticos. Está integrado por cuatro programas en los que participan voluntariamente alumnos de diversas carreras:
 - Fortalecimiento de la Protección del Usuario de Servicios Públicos Domiciliarios.
 - La universidad en los barrios, los barrios en la universidad.
 - Capacitación y diagnóstico de centros de jubilados de Bahía Blanca y la zona.
 - Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias.

Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo

- ✓ Programa Universidad para Adultos Mayores Integrados (UPAMI): desde el año 2005 se dictan cursos independientes y existe una Diplomatura en Derechos del Adulto Mayor. En 2015 se dictaron 50 cursos para 1500 inscriptos por cuatrimestre.
- ✓ Cátedra Abierta de Violencia de Género: realizada por primera vez en el año 2013, la iniciativa surgió para brindar a la comunidad un espacio de formación e información a través de charlas con debates respecto a la problemática de la violencia de género.
- ✓ Como parte de la agenda cultural se desarrollan ciclos de cine mensuales y tiene lugar todos los años el BAFICI (Buenos Aires Festival de Cine Independiente). Además se desarrollan actividades relacionadas con la música y la danza donde se difunden obras de distintos períodos históricos y estilos musicales con la participación de diferentes instituciones locales, provinciales y nacionales vinculadas a cada manifestación artística.

- ✓ Otras acciones para la formación:
 - Cátedra Abierta de la Solidaridad.
 - En pos de la Infancia.
 - Programa Nacional de Cuidadores Domiciliarios.
 - Cursos abiertos a la comunidad.

Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social)

- ✓ Suscripción de múltiples Convenios de Cooperación y Colaboración con Universidades Nacionales, Extranjeras, Empresas, Instituciones y Organizaciones.

C. Expectativas de los grupos de interés externos

A continuación se exponen las conclusiones del proyecto tomado como referencia sobre cuáles son las expectativas, intereses y opiniones que los grupos externos relevados tienen con la UNS:

- Generación de programas y proyectos conjuntos con seguimiento y control.
- Capacitación y cursos con salida laboral en los barrios.
- Asesoramiento para armar proyectos comunitarios.
- Colaboración de los graduados en actividades sociales.
- Colaboración en el diseño de un plan de obras.
- Realización de pasantías por parte de estudiantes.
- Charlas con médicos y prácticas en sala médica.
- Difusión de la oferta académica de la UNS.
- Formación en buenos hábitos.
- Trabajar sobre la falta de participación, compromiso e indiferencia.
- Desarrollar cursos de capacitación para voluntarios de la asociación.
- Generar redes para mejorar espacios públicos.
- Resolución en conjunto de problemas que afectan a toda la comunidad.
- Manejo apropiado de residuos y cuidado del medio ambiente.

- Desarrollar proyectos interdisciplinarios.
- *“Trabajar en equipo todos juntos para buscar alternativas que beneficien a toda nuestra comunidad”.*
- *“Hay gente fuera del sistema y no sabe hacer nada”.*
- *“La UNS debería tener un compromiso institucional que permita delinear acciones en todos los niveles e integralmente, formando equipos de trabajo que intervengan y transformen la realidad, generando nuevas herramientas y soluciones técnicas para lograr la transformación de esa realidad, poniendo al servicio de la sociedad todos sus saberes y capacidades de evaluar, investigar y proponer soluciones a las problemáticas en cuestión”.*
- *“Hoy, es impensado no trabajar en forma simultánea instituciones comunitarias y universidad”.*
- *“Universidad abierta y visitas al barrio”.*
- *“Acercar la universidad a los jóvenes”.*
- *“Contar con el asesoramiento y/ acompañamiento de la UNS desde sus diferentes departamentos académicos - carreras -sería importantísimo, sobre todo en la generación de competencias laborales y convenios de colaboración con empresas”.*

Como se puede apreciar, las demandas y expectativas de los grupos externos considerados son muy variadas, pudiéndose vincular con los distintos impactos y ejes de RSU definidos. Se destaca el gran interés que surge por parte de los *stakeholders* de trabajar en conjunto con la UNS en pos de contribuir al bien común y desarrollo sostenible de los barrios y la comunidad en general. Esta situación favorable debe ser tenida en cuenta al momento de definir proyectos y/o acciones de RSU.

4. LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA DE LA RSU EN LA UNS

4.1 Definición de áreas de mejora

Hasta aquí se dispone de la siguiente información sobre RSU en la UNS:

- A) las percepciones de los grupos de interés internos;
- B) las acciones y resultados logrados hasta el momento, y;
- C) las expectativas de los grupos de interés externos, teniendo en cuenta la limitante ya mencionada (pág. 49).

Conforme Vallaey *et al.* (2009), las encuestas, datos objetivos y comentarios de los grupos de interés externos harán aparecer una serie de logros institucionales: las fortalezas, las cuales permiten definir la identidad de la institución. Por otro lado, es probable que aparezcan dentro de las debilidades los puntos críticos que seguramente están indicando impactos negativos que la universidad está generando.

En el cuadro que sigue se resumen las fortalezas y debilidades detectadas:

CUADRO 12. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE RSU

EJE DE RSU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión interna responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Respeto de derechos humanos, equidad de género y no discriminación. ○ Desarrollo del personal, buen clima laboral y aplicación de derechos laborales. ○ Existencia de una política medio ambiental. ○ Plan GIRSU. ○ Definición de una política de transparencia informativa. ○ Democracia en elecciones. ○ Comunicación responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insatisfacción salarial de los docentes. ○ Baja representatividad de no docentes en los órganos de gobierno. ○ Falta de comunicación de la política medio ambiental. ○ Insuficientes capacitaciones sobre temas medio ambientales. ○ Falta de planes concretos en materia medio ambiental más allá de la separación de residuos.

Formación profesional y ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presencia de temáticas vinculadas a la RS en planes de estudio, aunque en varios casos son de carácter optativo. ○ Subsidios a alumnos de bajos recursos. ○ Consultas con actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se promueven métodos de enseñanza basados en proyectos sociales (por ejemplo el aprendizaje-servicio).
Gestión social del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de líneas de investigación orientadas al medio ambiente y de interés regional. ○ Existencia de medios de difusión de los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de promoción de la inter y transdisciplinariedad de las investigaciones.
Participación social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participación activa en la agenda de desarrollo local y nacional. ○ Promoción de redes sociales para el desarrollo. ○ Importante desarrollo de la función de extensión universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La extensión no forma parte de la malla curricular obligatoria sino que es voluntaria.

Fuente: elaboración propia

Se llama área de mejora al ámbito de la vida institucional en el cual se podrá resolver un problema o una debilidad detectada. Estas áreas se determinan a partir de las percepciones negativas de los grupos internos, las quejas y/o reclamos de los grupos externos y la consecuente ausencia o inexistencia de acciones concretas por parte de la UNS. Por supuesto, debe existir también voluntad oficial de la institución para resolver las problemáticas.

A continuación se exponen las áreas de mejora identificadas a partir del diagnóstico efectuado, indicando para cada una de ellas los ejes de RSU y del plan estratégico de la UNS (presentado en la pág. 36) con los cuales se vincula. Luego se definen los lineamientos generales para cada área de mejora, citando en algunos casos buenas prácticas de otras universidades.

CUADRO 13. ÁREAS DE MEJORA DE RSU

ÁREA DE MEJORA	EJE DE RSU RELACIONADO	EJE DEL PLAN ESTRATÉGICO RELACIONADO
Profundizar la difusión y comunicación de la política medio ambiental definida e incentivar la adquisición de hábitos ecológicos en la UNS a través de capacitaciones en el tema.	GESTIÓN INTERNA RESPONSABLE	EJE 5. PROGRAMA: Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia
Impulsar programas y/o proyectos medio ambientales (más allá de la gestión de residuos sólidos) que contribuyan a la transformación de una universidad sostenible.	GESTIÓN INTERNA RESPONSABLE	EJE 5. PROGRAMA: Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura edilicia
Propiciar el desarrollo de innovaciones educativas que promuevan comportamientos socialmente responsables.	FORMACIÓN PROFESIONAL Y CIUDADANA PARTICIPACIÓN SOCIAL	EJE 2. PROGRAMA: Gestión de la calidad educativa
Promover y financiar proyectos de investigación transdisciplinarios.	GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO PARTICIPACIÓN SOCIAL	EJE 2. PROGRAMA: Gestión de la calidad en Ciencia y Tecnología

Fuente: elaboración propia

Área de mejora 1: profundizar la difusión y comunicación de la política medio ambiental definida e incentivar la adquisición de hábitos ecológicos en la UNS a través de capacitaciones en el tema.

El Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la UNS fue aprobado por el CSU en diciembre de 2012 y comprende dos subprogramas: 1) Sustentabilidad Ambiental Universitaria 2) Investigación y Extensión.

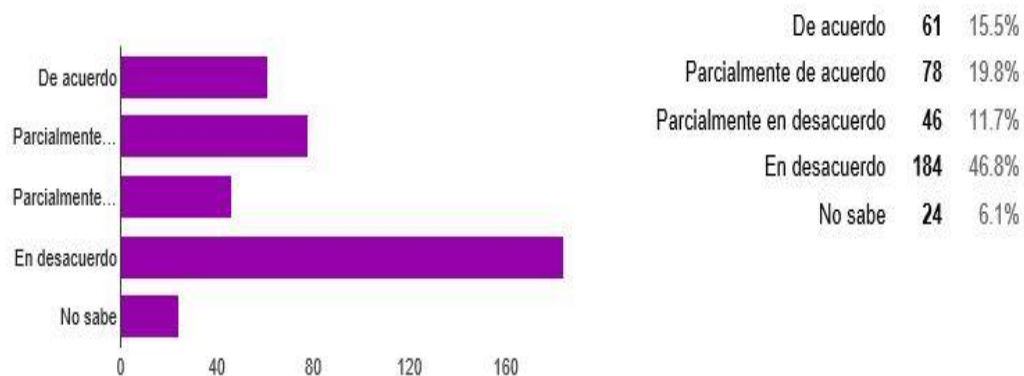
El primer proyecto ejecutado, dentro del subprograma 1, fue el Plan Integral de Residuos Sólidos Universitarios (GIRSU), desarrollado y puesto en marcha entre agosto de 2014 y marzo de 2015. Su misión es “generar un manejo de los residuos sólidos universitarios, sostenible y sustentable en el tiempo, aumentando la concientización sobre la importancia del tratamiento de los mismos, así como también de la disminución del uso excesivo e indiscriminado de recursos”. Para ello se instalaron puntos limpios en las distintas dependencias de la UNS donde se pueden depositar: envases, papel y otros. Posteriormente se comenzó a separar la yerba (Programa sólo YERBA) y se dispusieron varios depósitos para vidrios.

La difusión del plan GIRSU se lleva a cabo a través de carteles dispuestos en cada punto limpio, una página de *Facebook* específica y en la página web de la UNS. Además, durante el año 2015 y como parte del Plan de Capacitación Anual, se brindaron cursos destinados a docentes y no docentes respecto a la gestión de residuos, donde se aprovechó para presentar el plan.

Dado que las percepciones de los grupos de interés internos se relevaron con anterioridad a la implementación del plan GIRSU, es válido suponer que aquellas percepciones relativas a la temática medio ambiental (en su mayoría negativas) hayan mejorado. A continuación se exponen algunos resultados de la encuesta a estudiantes:

GRAFICO 9. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (1).

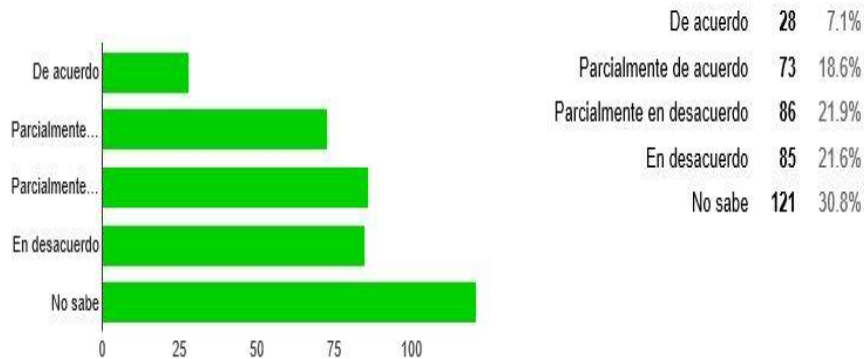
He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

GRAFICO 10. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (2).

La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en sus dependencias [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

De acuerdo a estos gráficos, el 61% de los estudiantes manifiesta no haber adquirido hábitos ecológicos desde que están en la universidad y un 63% considera que la misma no toma medidas para la protección del medio ambiente. En este último aspecto se destaca el alto porcentaje de desconocimiento (31%), que también se repite en docentes extensionistas y no docentes.

También la mayoría de docentes (65% de los investigadores y 70% de los extensionistas) y no docentes (80%) han manifestado la falta de capacitaciones vinculadas a este aspecto.

Independientemente de la mejora o no de las percepciones sobre la temática medio ambiental, se efectúan las siguientes propuestas de mejora:

- Si bien se ha realizado una buena comunicación del plan GIRSU en particular, se propone incrementar la difusión del *Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la UNS* en general, de modo que la comunidad universitaria perciba que existe una política medio ambiental adoptada de la cual se desprenden distintos planes, algunos en ejecución y otros de largo plazo.

- En cuanto a las capacitaciones, sería importante ampliar la oferta de los cursos dirigidos a los trabajadores de la UNS e implementar un curso de carácter obligatorio sobre el *Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la UNS* dirigido tanto a los trabajadores como a los estudiantes ingresantes de todas las carreras (durante el primer o segundo año). Este curso debería incluir los siguientes contenidos mínimos: objetivos generales del programa, subprogramas que lo componen, organización y planes específicos en marcha. De esta forma la comunidad universitaria se comprometería desde un principio con la política medio ambiental de la universidad y adquiriría hábitos ecológicos que contribuyen a la formación de profesionales responsables con el medio ambiente.
- Además de reciclar, debe fomentarse la reutilización y la reducción de residuos (modelo de las 3 R). El papel es el insumo más utilizado en la universidad constituyendo una clara oportunidad para que la UNS defina políticas tales como reducción al mínimo de documentación impresa aumentando la utilización de documentación interna digitalizada, o en el caso de necesidad de impresión, hacerlo doble faz o utilizando papel reciclado.
- Transferir los conocimientos en materia medio ambiental a la comunidad, a través de las distintas organizaciones sociales que la representan, quienes demandan capacitaciones vinculadas al reciclado de residuos, cuidado del medio ambiente y mejoramiento de los espacios públicos.

Áreas responsables: Secretaría General Técnica – Servicio de Higiene y Seguridad – Dirección de Comunicación Institucional.

Área de mejora 2: impulsar programas y/o proyectos medio ambientales (más allá de la gestión de residuos sólidos) que contribuyan a la transformación de una universidad sostenible.

El Subprograma de Sustentabilidad Ambiental se orienta a cuatro líneas principales: 1) agua y energía 2) minimización de la contaminación y manejo de residuos 3) parquización y riego 4) infraestructura y movilidad sustentable.

Si bien están planteados los lineamientos generales de los cuatro ejes de trabajo anteriormente mencionados, hasta el momento no se conocen planes concretos, excepto el plan GIRSU.

En el Plan Estratégico de la UNS (2013) se definieron dos proyectos a mediano y largo plazo vinculados con esta área de mejora:

- Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos: abarca acciones tendientes a proteger y expandir los espacios verdes a través de la forestación en distintas dependencias de la UNS y la construcción de un espacio físico para realizar el “Bautismo Profesional”.
- Uso Racional de los Recursos: se busca implementar diversas medidas tendientes a reducir el consumo de energía, agua y gas.

La propuesta en este punto consiste en desarrollar una serie de acciones, que complementen las ya planificadas, tendientes a transformar a la UNS en una universidad sustentable, esto es, que sus dependencias se conviertan en edificios sustentables. Conforme el *Argentina Green Building Council*, un edificio sustentable es aquel cuyo diseño reduce de manera significativa o elimina el impacto negativo de edificaciones sobre el medio ambiente y sus habitantes. Un diseño sustentable considera las siguientes cinco áreas:

- La planificación del sitio de manera sustentable
- El consumo racional del agua como recurso
- El uso eficiente de la energía, y el uso de energías renovables
- La conservación de materiales y recursos
- El cuidado de la calidad ambiental interior

Las universidades avanzadas en el tema de sustentabilidad, como el caso de las chilenas que conforman la Red de Campus Sustentables, son un claro ejemplo a seguir. Algunas prácticas destacadas y que pueden implementarse en la UNS son:

- La medición de la huella de carbono: la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) fue la primera universidad chilena en estimar su huella de carbono para el año 2010; esto es, la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero directas e indirectas. Este trabajo fue realizado por estudiantes de Ingeniería Comercial, lo cual refleja el compromiso que la universidad tiene con el desarrollo sustentable incluyendo asignaturas en las mallas curriculares que incorporan en el estudiante conocimientos sobre la temática medio ambiental. A partir de esta experiencia, muchas otras universidades pertenecientes a la Red de Campus Sustentables comenzaron a medir su huella de carbono, como por ejemplo, la Universidad de Talca.
- Transporte: el uso del automóvil o colectivo como medio para transportarse hacia las distintas dependencias que tiene la universidad contribuye a aumentar la huella carbono asociada. Para reducirla existen diferentes alternativas posibles como fomentar un mayor uso de la bicicleta o la iniciativa Viaje Compartido (*Car Pooling*) que implementó la Universidad de Chile en su Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. El proyecto busca que los diversos grupos de la comunidad universitaria optimicen el desempeño de sus viajes en automóvil en su dimensión social (mejorando la experiencia del viajero), económica (compartiendo gastos) y medio ambiental (reduciendo las emanaciones de gases nocivos). Para ello se ha contratado un servicio en cuya plataforma se pueden coordinar tanto los pasajeros como los conductores para trasladarse hacia y desde la universidad.

- Obtención de certificaciones: una vez que la universidad avance en el desarrollo de un Plan de Gestión Ambiental puede certificarlo bajo la Norma ISO 14001. La misma es aplicable a cualquier tipo de organización, de cualquier sector y tamaño, incluidas las universidades. Los beneficios de certificar son varios, entre ellos: manejo más eficiente de los recursos y consecuente ahorro de gastos, mayor reputación y reconocimiento, participación del personal, entre otros. En esta línea, la UTEM de Chile ha trabajado en el desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental dirigido a certificar la Facultad de Administración y Economía bajo la norma ISO 14001. El proyecto es una iniciativa del curso Gestión Ambiental que compone la malla curricular de la carrera de Ingeniería Comercial. Esta modalidad educativa de “aprender haciendo” no solo busca poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos sino también a inculcar en los estudiantes hábitos ecológicos y el respeto por el medio ambiente.

Por su parte, la Universidad de Cádiz, desde su Oficina para la Sostenibilidad, también ha implementado un Sistema de Gestión Ambiental en base a la norma ISO 14001.

Otra certificación es la denominada LEED, otorgada por el *Argentina Green Building Council* a aquellos edificios que cumplen con ciertos estándares para ser considerados sustentables.

Áreas responsables: Secretaría General Técnica – Servicio de Higiene y Seguridad.

Área de mejora 3: propiciar el desarrollo de innovaciones educativas que promuevan comportamientos socialmente responsables

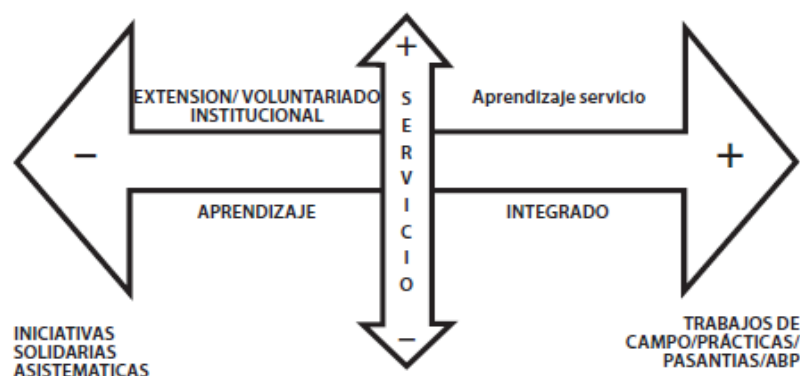
Los profundos cambios ineludibles para el logro de una sociedad más justa y equitativa, necesariamente deben producir modificaciones estructurales en los modos de enseñar y aprender en la Universidad. Los contenidos a

enseñar tienen que ser socialmente pertinentes, es decir contextualizados, en relación con las demandas y necesidades de cada comunidad. Es interesante agregar la observación de Edgard Morin (1999) sobre la hiper-especialización generalizada, la división de los saberes según disciplinas cerradas, más la orientación de la educación hacia el mercado, es decir sellada por el espíritu de lucro, que provocan la pérdida de la solidaridad social. (Perez, Lakonich, Cecchi y Rotstein, 2009)

La formación profesional y humanística impartida por la universidad debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados; esto implica que la orientación curricular tenga una estrecha relación con los problemas reales de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados. Esto se logra a través del aprendizaje basado en proyectos sociales como por ejemplo la cada vez más difundida metodología de aprendizaje servicio. (Vallaey *et al.*, 2009)

Según Tapia (2008), la articulación entre saber científico y acción social no siempre es sencilla, y se produce en las instituciones educativas con diversos grados de intencionalidad y eficacia. No siempre es fácil diferenciar las prácticas de aprendizaje servicio en sentido estricto de otras prácticas de intervención comunitaria desarrolladas en ámbitos educativos. Para ello, la autora brinda una herramienta denominada “cuadrantes del aprendizaje y el servicio”, representada gráficamente a continuación:

GRÁFICO 11. CUADRANTES DEL APRENDIZAJE Y EL SERVICIO



Fuente: Tapia (2008).

El eje vertical del gráfico se refiere a la mayor o menor calidad del servicio solidario que se presta a la comunidad, y el eje horizontal indica la mayor o menor integración del aprendizaje sistemático o disciplinar al servicio que se desarrolla. En función de los ejes surgen los cuadrantes que permiten diferenciar cuatro tipos de experiencias educativas:

- Salidas a la comunidad con intención prioritariamente académica (mayor aprendizaje integrado, menor calidad del servicio solidario): el principal destinatario del proyecto es el estudiante, el énfasis está puesto en la adquisición de aprendizajes, y el contacto con la realidad comunitaria es puramente instrumental. Ejemplos: trabajos de campo, prácticas pre-profesionales, pasantías, aprendizaje basado en problemas (ABP) y demás actividades que involucren a los estudiantes con la realidad de su comunidad, pero considerada exclusivamente como objeto de estudio.
- Iniciativas solidarias asistemáticas (menor aprendizaje integrado, menor calidad del servicio solidario): se definen por su intencionalidad solidaria y por su poca o ninguna articulación con el aprendizaje formal. El principal destinatario es la comunidad y el énfasis está puesto en atender una necesidad. Puede suceder que los estudiantes tengan ocasión de formarse en valores y actitudes solidarios pero también puede derivar en un asistencialismo improvisado. Ejemplos: campañas de recolección, festivales y otras actividades a beneficio.
- Extensión, voluntariado y servicio comunitario institucional (menor aprendizaje integrado, mayor servicio solidario): son experiencias organizadas o sostenidas por la propia universidad orientadas a promover actividades solidarias, de compromiso social y participación ciudadana de los estudiantes como una expresión de la misión institucional, desarrollándose en paralelo o poco articuladas con las actividades académicas. Aquí se ofrece un servicio a la comunidad de mayor continuidad y calidad que las iniciativas asistemáticas. En cuanto al aprendizaje, si bien el servicio comunitario permite formar

en valores al estudiante, no necesariamente ese aprendizaje se integra con los aprendizajes disciplinares.

Los proyectos sociales que se desarrollan en la UNS, enunciados en el apartado B del diagnóstico - Eje 4, se incluyen dentro de este cuadrante.

- Aprendizaje servicio (mayor aprendizaje integrado, mayor servicio solidario): son actividades que tienen simultáneamente objetivos sociales y objetivos de aprendizaje evaluables. Los destinatarios del proyecto son a la vez la población atendida y los estudiantes, poniéndose el énfasis tanto en la adquisición de aprendizajes como en el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad concreta.

En esta línea, Torres P. y Trápaga O. (2010) sostienen que la cuestión no se limita a definir los aprendizajes que se desea promover en el estudiante sino qué estrategias emplear para alcanzar las metas planteadas en cuanto a la formación de estudiantes socialmente responsables. Las autoras mencionan, además del aprendizaje servicio, otras estrategias de enseñanza pertinentes a las universidades ya que pueden ser instrumentadas desde sus actividades sustantivas (docencia, investigación y extensión):

- Aprendizaje basado en proyectos sociales.
- Aprendizaje basado en problemas: en contraposición a lo planteado por Tapia (2008), quien lo considera como una metodología con intención meramente académica.
- Comunidades de aprendizaje.
- Investigación-acción.

Resulta importante mencionar que en la actualidad hay diversos países de América Latina que cuentan con iniciativas a gran escala relativas a acciones del tipo aprendizaje servicio en todos los niveles educativos: tal es el caso de Chile, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Perú, entre otros, lo cual muestra el auge de este tipo de proyectos educativos solidarios como estrategia pedagógica y de formación en RS, en correspondencia con las

recomendaciones de diferentes organismos internacionales. (Torres P. y Trápaga O., 2010)

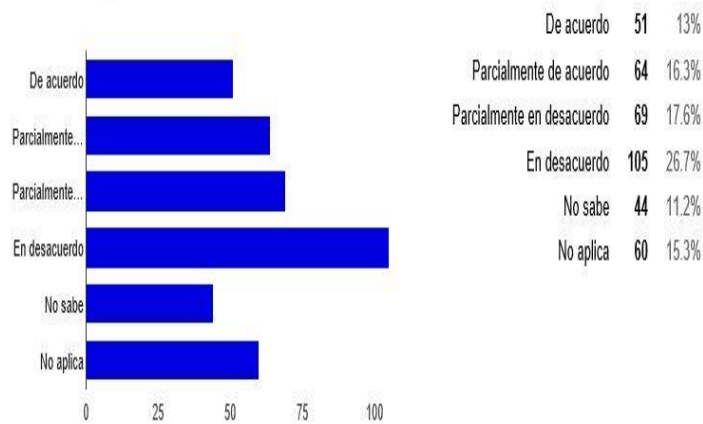
Una iniciativa concreta es el Convenio Sacsamarca, firmado entre la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la comunidad campesina y distrito de Sacsamarca (Ayacucho) en el año 2013 y ampliado hasta el 2020. Consiste en una plataforma de aprendizaje en servicio constituida por proyectos y actividades de colaboración orientados a contribuir con el desarrollo humano, económico y social de la comunidad. A su vez se busca brindar a docentes y estudiantes de la PUCP la oportunidad de poner en práctica y repensar sus conocimientos, fortaleciendo su sensibilidad social y enriqueciendo su formación académica.

Por su parte, la Universidad Católica de Córdoba (UCC) lleva a cabo Proyectos bianuales de proyección social con vinculación curricular, los cuales articulan acciones de proyección social con los contenidos disciplinares de cátedras y/o investigaciones, llevados a cabo por docentes y/o investigadores, estudiantes y/o personal administrativo de la Universidad conjuntamente con actores externos, preferentemente de sectores desfavorecidos, durante un año lectivo. Las dos condiciones mínimas que se espera que tengan estos proyectos son: una actividad de servicio (hacia el socio externo), y una actividad de aprendizaje (para los estudiantes).

En cuanto a la UNS, si bien se conocen algunas experiencias que vinculan la formación disciplinar con la extensión, las mismas son producto de la voluntad de unos pocos docentes ya que no existe una política institucional que sirva de marco para la implementación de las metodologías de enseñanza arriba mencionadas. Los siguientes resultados de las encuestas a estudiantes vinculados al impacto educativo dan cuenta de esta realidad:

GRAFICO 12. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (3)

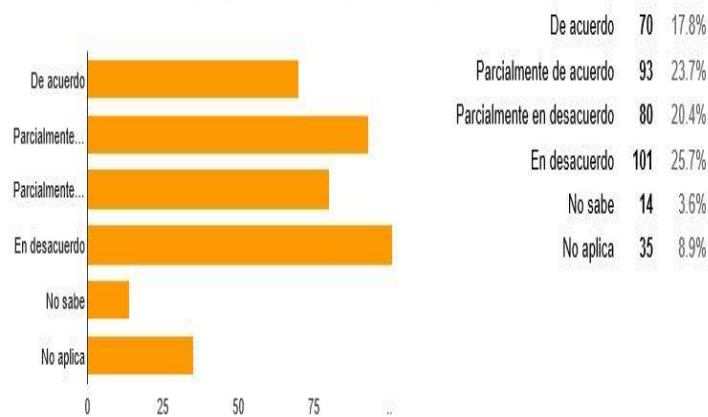
Dentro de las materias he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de los problemas sociales y/o ambientales [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

GRAFICO13. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES (4)

La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

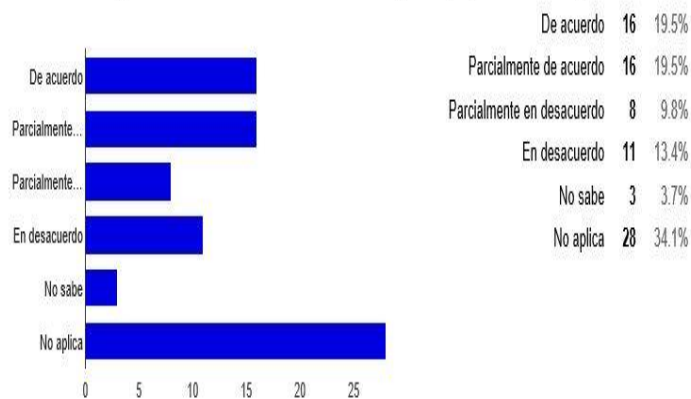
Conforme los gráficos expuestos, el 60% de los estudiantes declara que dentro de las materias no han tenido oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales, y un 52% opina que la universidad no los motiva para ponerse en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas.

Respecto a los docentes investigadores, se destaca el alto porcentaje de respuestas No Aplica (34,1%) ante la pregunta de si han tenido la oportunidad de vincular materias a su cargo con proyectos sociales de algún

tipo (Gráfico 13). De esto puede colegirse que para gran parte de los docentes encuestados no sería posible aplicar en sus materias métodos de enseñanza basadas en proyectos sociales. Esto tiene que ver con la postura pedagógica del docente, lo cual podría constituir un obstáculo al momento de promover este tipo de innovaciones educativas.

GRAFICO 14. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A DOCENTES INVESTIGADORES (1)

4. He tenido la oportunidad de vincular materias a mi cargo con proyectos sociales (de extensión, voluntariado, otros) [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

Dentro de esta área de mejora, se sugieren las siguientes acciones que fueron consensuadas con las profesionales de Asesoría Pedagógica de la UNS:

- En primer lugar, efectuar un relevamiento de las experiencias de aprendizaje servicio existentes para crear un registro y realizar un monitoreo que sea de utilidad para futuros casos.
- Brindar formación y capacitación docente sobre las diversas estrategias de enseñanza que fomenten comportamientos socialmente responsables en los estudiantes.
- Crear espacios de reflexión tales como charlas, debates y jornadas a partir de los cuales se gestione un proceso de cambio en la forma de enseñar.

- Contar con un registro de las demandas de la comunidad, que esté a disposición de los docentes, en pos de diseñar proyectos sociales que contribuyan a satisfacerlas. En este punto es importante resaltar la predisposición de trabajar en conjunto por parte de los grupos de interés externos relevados, lo cual favorece la implementación de estas nuevas metodologías de enseñanza. Por ejemplo, la colaboración en el diseño de un plan de obras para un determinado barrio de la ciudad (expectativa surgida del diagnóstico) constituye una oportunidad de aprendizaje-servicio para estudiantes de carreras de Ingeniería.

Áreas responsables: Secretaría General Académica – Asesoría Pedagógica

Área de mejora 4: *promover y financiar proyectos de investigación transdisciplinarios*

En tiempos de sociedades de la información y el conocimiento, complejidades crecientes, incertidumbre, globalización y tensiones múltiples, el rol social de las universidades es trascendente. Junto a las tradicionales tareas de formación, el énfasis hoy también está puesto en cómo la institución universitaria concibe y promueve la producción de conocimiento y el uso que de él se hace, tanto en el debate político sobre los grandes temas del desarrollo, como en el diálogo y la participación social sobre estos asuntos.(Carrizo, 2006)

Una de las estrategias universitarias para la gestión social del conocimiento es la transdisciplinariedad, concepto superador de la interdisciplinariedad.

La investigación transdisciplinaria se define como la creación de conocimiento en torno a la solución de problemas del mundo real donde se integran las distintas visiones y percepciones del problema, desde las ciencias, las artes hasta los distintos actores sociales implicados (públicos, privados y de la sociedad civil). Implica desarrollar conocimientos y prácticas

que promuevan lo que se percibe como el Bien Común. Algunas de las características de los proyectos transdisciplinarios son:

- Inclusión de la sociedad civil como condición obligatoria.
- Son recursivos, porque al poner a prueba las decisiones tomadas o los resultados obtenidos se aprenderá sobre las fortalezas y debilidades de lo creado, pudiéndose adaptar o desarrollar nuevas estrategias para la resolución del problema.
- Implica cambios en la manera de resolver los problemas, pasando de la implementación de soluciones científicas definitivas al aprendizaje social.
- Gran envergadura y presupuestos elevados.
- Necesidad de tiempos para generar la integración con las diversas partes implicadas y el trabajo colaborativo.
- Suponen desarrollo sostenible y sustentable y estrategias para la transformación.(Hadorn, Pohl y Bammer, 2010)

Cabe mencionar que dentro del Sistema Científico Tecnológico de nuestro país ya existen proyectos con orientación transdisciplinaria como por ejemplo los Proyectos de Tecnologías para la Inclusión Social del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs) financiados por el CIN y el CONICET, entre otros.

A continuación, se mencionan ejemplos de este tipo de investigaciones desarrolladas por dos universidades pioneras en RSU:

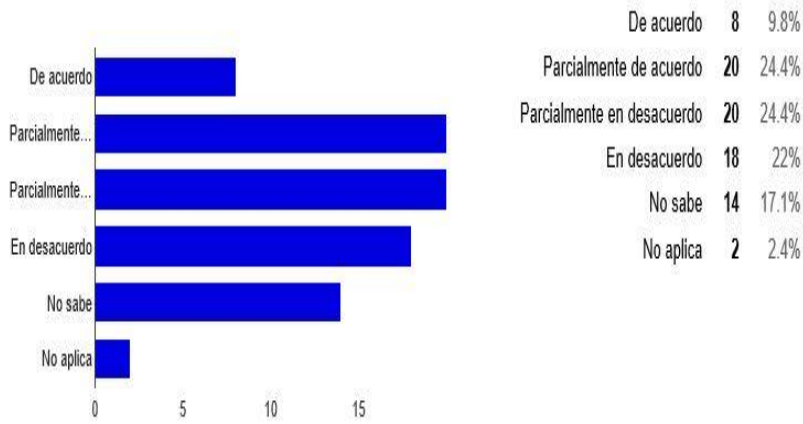
- Centro Intercultural para la Investigación y Transformación Educativa *Rangin Wenu Mapu* de la Universidad de Santiago de Chile: espacio académico de vanguardia en Ciencias Sociales y Humanidades, cuyo principal objetivo es generar conocimiento en Interculturalidad, a partir de la inclusión directa de las comunidades diversas al espacio universitario, entre ellos pueblos indígenas y otras diversidades. Su mayor aporte desde su creación en el año 2011 ha sido la instalación en la agenda política del país el tema de los derechos lingüísticos y de la interculturalidad para todos, concretándose en un Proyecto de Ley de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas presentado al Senado en 2014.
- Proyectos especiales de la Universidad Católica de Córdoba: tienen la particularidad de atender a cuestiones puntuales que surgen por demanda de la comunidad externa a la Universidad, ya sea que se trate de organizaciones de la sociedad civil, de sectores de mercado desatendidos, o de la administración pública (en cualquiera de sus niveles). Están orientados, preferentemente, a dar respuesta a problemas que afectan a sectores desfavorecidos, en un período acotado de tiempo. En la medida en que procuran articular con otra función universitaria, ya sea docencia y/o investigación, propician un modelo educativo integrado a la vez que comprometen a los participantes con la creación e intercambio de conocimientos en íntima relación con los diferentes actores sociales.

En cuanto a la UNS, a continuación se exponen algunos resultados obtenidos de la encuesta a docentes investigadores⁶ vinculados con aspectos que hacen a la transdisciplinariedad de los proyectos de investigación:

⁶Aquí se agregan los gráficos con las respuestas de 11 docentes extensionistas que han respondido a las preguntas relativas al impacto cognitivo.

GRAFICO 15. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A DOCENTES INVESTIGADORES (2)

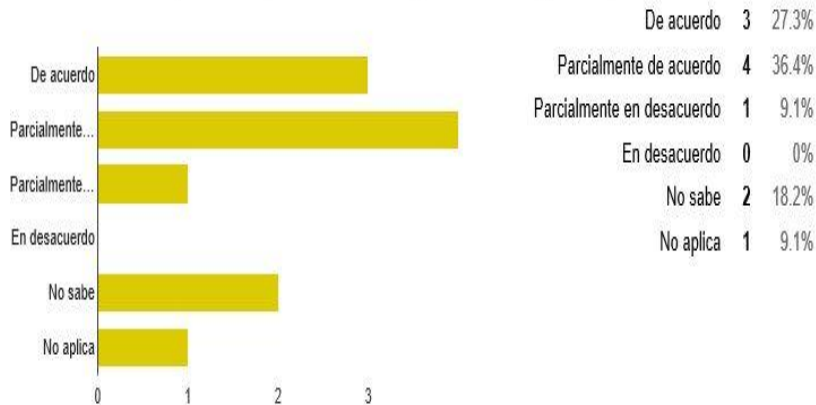
4. En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

GRAFICO 16. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A DOCENTES EXTENSIONISTAS (1)

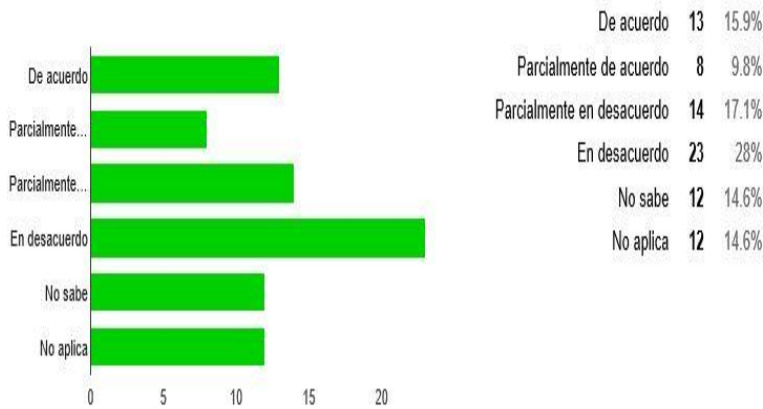
En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos [Valore las siguiente aseveraciones]



Fuente: Google Drive

GRAFICO 17. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A DOCENTES INVESTIGADORES (3)

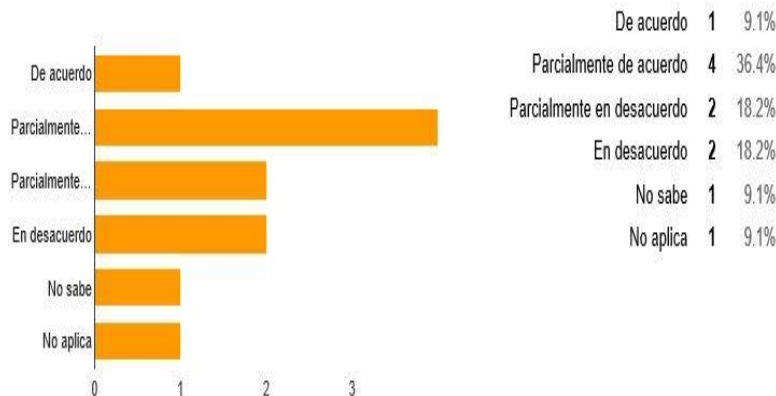
8. Los temas del PGI son definidos en consulta con los grupos externos a la universidad involucrados [Valore las siguientes aseveraciones]



Fuente: Google Drive

GRAFICO 18. RESPUESTAS OBTENIDAS DE LA ENCUESTA A DOCENTES EXTENSIONITAS (2)

Los temas de su PGI son definidos en consulta con los grupos externos a la universidad involucrados [Valore las siguiente aseveraciones]



Fuente: Google Drive

Si bien efectuar un análisis del grado de transdisciplinariedad de los proyectos de investigación de la universidad es necesariamente más complejo, los resultados arriba expuestos brindan un indicio de que algunos aspectos que deben formar parte de un proyecto transdisciplinario no se cumplen; para la mayoría de los encuestados (que ascienden a 93) no existe estímulo al diálogo entre investigadores y políticos (53% de respuestas “en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”) y los temas de los proyectos

no son definidos en conjunto con los grupos externos involucrados (61% de respuestas “en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”).

Por lo expuesto, se propone:

- Que la universidad fomente el desarrollo de investigaciones transdisciplinarias destinando a las mismas un porcentaje de los fondos asignados al financiamiento de proyectos de investigación, tal como se prevé la distribución de fondos para proyectos interdisciplinarios en el Plan Estratégico. De esta manera, la UNS contaría con una nueva línea de investigación orientada a profundizar su RSU.
- Diseñar capacitaciones dirigidas a los docentes investigadores para la adquisición de conocimientos y habilidades transdisciplinarias.
- Estar al tanto de las problemáticas sociales, manteniendo una comunicación permanente con los *stakeholders* externos, de forma tal de integrarlos en el diseño, ejecución, evaluación y difusión de los proyectos de investigación.

Áreas responsables: Secretaría General de Ciencia y Tecnología.

Una vez definidas las áreas de mejora, el paso siguiente consiste en la planificación institucional de las mismas. Ciertas iniciativas podrán ser llevadas a cabo en forma más rápida, mientras que otras necesitarán una planificación plurianual, razón por la cual el compromiso institucional debe ir más allá de las convicciones de las autoridades de turno y formar parte del plan estratégico a largo plazo de la universidad.

Otras debilidades detectadas en el diagnóstico tales como la insatisfacción salarial de los docentes (cuestión que no depende exclusivamente de la UNS) o la baja representatividad en los órganos de gobierno de los no docentes, también representan proyectos de mejora a futuro. Estas

iniciativas, a diferencia de las planteadas anteriormente, son menos prioritarias ya que se vinculan exclusivamente con los *stakeholders* internos, no involucrando a los externos. Una oportunidad de mejora es más pertinente que otra cuando involucra críticas y expectativas de la mayor cantidad de grupos de interés relacionados.

4.2 Creación de un órgano responsable

Para consolidar la RSU dentro de la institución es de suma importancia la creación de un órgano encargado de, entre otras cosas, promover y colaborar en el diseño y ejecución de programas, proyectos y acciones vinculados con cada eje de RSU que ayuden a potenciar los impactos positivos y a mitigar los negativos.

Vallaey (2006b) menciona aquellas tareas que, como mínimo, una oficina de RSU debe llevar a cabo, sin pretender ser una lista exhaustiva:

- Apoyar a los Departamentos Académicos en la gestión de Comunidades de Aprendizaje, aclarando que no le compete a la oficina de RSU diseñar y ejecutar ella misma las iniciativas o proyectos que de allí surjan sino ser un ente rector, facilitador y de soporte para que los docentes, estudiantes, investigadores y administrativos puedan desarrollar dichos proyectos en diálogo con los actores sociales externos involucrados.
- Realizar periódicamente diagnósticos de RS de la Universidad y levantar la información pertinente para producir Reportes o Informes de RS, y difundirlos a las partes interesadas para el mejoramiento continuo de la institución.
- Promover la implementación de estándares, procesos y normas de RS (Pacto Global, GRI, AA 1000, ISO 14000, etc.).

- Realizar capacitaciones en temas de RSU para los distintos públicos de la Universidad.
- Mantenerse al tanto de las demandas sociales y ambientales a nivel local, nacional e internacional para plantear nuevas estrategias y acciones de RS.
- Comunicar y sensibilizar a la comunidad universitaria y a los socios externos en la necesidad de una gestión socialmente responsable de las organizaciones.
- Incentivar y asesorar en el dictado de cursos de Ética, Desarrollo y RS en las distintas carreras.
- Promover redes universitarias de RS para incrementar el Capital Social y el impacto del movimiento de la RSU.

Conforme Vallaeys (op. cit.), este órgano puede tratarse de una Oficina, Departamento, Centro, Instituto o incluso un Vicerrectorado, según el respectivo organigrama de la Universidad.

Antes de proponer diferentes alternativas para el órgano de RS en la UNS, es pertinente conocer de qué manera otras universidades lo han incorporado dentro de la estructura organizacional, de forma tal de contar con algunas referencias (cuadro 14).

CUADRO 14. AREAS DE RSU EN OTRAS UNIVERSIDADES

Institución	Denominación y ubicación del área encargada de gestionar la RSU
Pontificia Universidad Católica del Perú	Dirección Académica de RS: no queda clara la autoridad de línea debido a la inexistencia de organigrama publicado en el sitio web.
Universidad de Talca (Chile)	Dirección de Rectoría: RSU. Se trata de unidades administrativas que cumplen roles estratégicos en el desarrollo corporativo y

	tienen directa relación con la máxima autoridad universitaria.
Universidad Católica de Córdoba (Argentina)	Secretaría de Proyección y RSU, dependiente del Vicerrectorado Académico.
Universidad de Cádiz (España)	Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios.
Universidad de Zaragoza (España)	Secretariado de Política Social e Igualdad, dependiente del Vicerrectorado de Cultura y Política Social.
Universidad Santiago de Chile	Programa de RSU: unidad dependiente de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. Constituido por un Consejo RSU, una Dirección de RSU y una Secretaria Ejecutiva.
Universidad Tecnológica Nacional (Argentina)	Programa de RSU: creado en el seno del Rectorado como espacio de reflexión acerca del rol de la Universidad en el siglo XXI.

Fuente: elaboración propia

A partir de la actual estructura de la UNS (ver organigrama en pág. 34), se plantean tres alternativas para el área de RS:

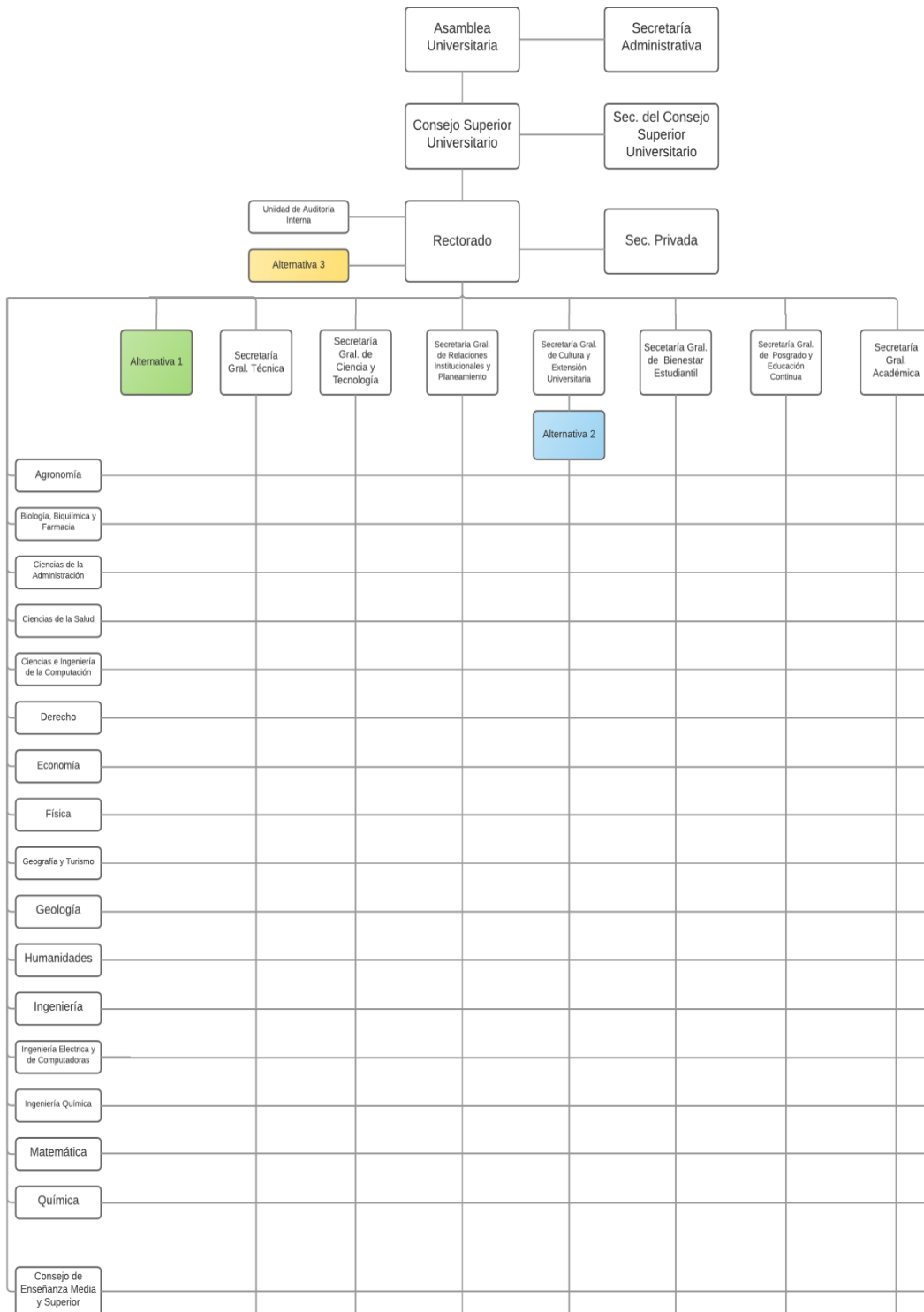
1. Secretaría de Rectorado o Subsecretaría dependiente de Rectorado: esta alternativa refleja una jerarquización de la RS dentro de la institución ya que estaría al mismo nivel que el resto de las Secretarías Generales o Subsecretarías, a cargo de un secretario o subsecretario designado por el Rector. La principal desventaja de esta alternativa es la gran demanda de fondos necesarios para poner en función una dependencia nueva (instalaciones, personal y presupuesto propios) pero es sin dudas la opción que reflejaría el mayor compromiso de la UNS para con el enfoque de la RSU. Este es el caso de la Universidad de Talca y la Universidad de Cádiz.
2. Dirección dentro de una Secretaría ya existente: aquí se propone la creación de un órgano de menor jerarquía que el propuesto en el punto anterior, que actúe en el ámbito de una Secretaría ya existente. Para el caso de la UNS sería la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

ya que es la que tiene más propósitos y actividades afines a los de un área de RS. La ventaja es que se pueden afectar recursos asignados a dicha Secretaría a la nueva función, requiriendo por ende menos fondos adicionales. La principal desventaja es que se corre el riesgo de limitar la RSU a la extensión universitaria, esto es, darle mayor importancia al impacto social por sobre los otros tres impactos (lo que se denomina enfoque parcial de la RSU). Aquí se sitúan la Universidad Católica de Córdoba, la Universidad de Zaragoza y la Universidad Santiago de Chile.

3. Oficina o Programa como unidad staff de asesoramiento: en este punto se propone la creación de un órgano asesor del Rectorado en materia de RSU, sin llegar a tener autonomía para la toma de decisiones. Es aconsejable para universidades que tienen algún grado de avance en la materia y, con el tiempo, a medida que el enfoque de RSU se va afianzando a nivel institucional, transformarse en una dependencia administrativa (ya sea adoptando la alternativa 1 o la 2). Este es el caso de la Universidad Tecnológica Nacional.

En el grafico 19 se representan las tres alternativas planteadas.

GRAFICO 19. ORGANIGRAMA DE LA UNS CON ÁREAS ALTERNATIVAS DE RS.



Fuente: elaboración propia

Independientemente de la alternativa elegida, se sugiere la creación de un Comité permanente de RSU (semejante a la figura de una Comisión, muy utilizada en la UNS) conformado por un representante de cada Departamento Académico y de cada Secretaría, de modo tal de estar representados los intereses de todas las dependencias y asegurar la transversalidad en la implementación de la RSU, esto es, en toda la Universidad. La coordinación del Comité puede estar a cargo de una autoridad como un Secretario/Subsecretario (compatible con las alternativas de área de RS 1 y 2) o un profesional competente (alternativa 3). Las ventajas de contar con un Comité que se reúna periódicamente son varias, entre ellas: facilita el intercambio de conocimientos entre las diferentes dependencias participantes; ayuda a la coordinación de tareas, promueve la motivación a partir de la participación, amplía el punto de vista de cada participante, entre otras.

5. RECOMENDACIONES FINALES

5.1 Medición del desempeño

La medición de la gestión de una organización permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. En el ámbito de la RS, el conocimiento sobre los resultados que se están obteniendo en la materia permitirá definir y concretar nuevos objetivos específicos de RS y, de este modo, llevar a cabo los ajustes que sean necesarios para lograr un mejor desempeño.

Los indicadores de RSE tienen por objetivo medir los resultados e impactos de las actividades empresariales en la sociedad y el medio ambiente para saber qué medidas se deben adoptar para convertir cualquier impacto negativo en positivo. Para ello, se cuenta con indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo, o indicadores de triple resultado: económico, social y ambiental. (Duque O., Cardona A. y Rendón A., 2013)

Dos de los autores más influyentes en el tema de memorias e indicadores, Ligteringen y Zadeck (2005, en cita de Duque O. *et al.*, op. cit.) sostienen que el uso de indicadores de RSE tiene dos motivos: ayudar a gestionar e implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes, y proveer de una visión clara acerca de cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la RSE. A través de la aplicación de indicadores se quiere lograr que la empresa y los empleados realicen actividades correspondientes a los indicadores, es decir, se quiere incidir en el comportamiento de las personas involucradas.

Lo hasta aquí expuesto en materia de medición del desempeño de la RS en las empresas es válido también para el ámbito universitario y para cualquier otro tipo de organización. Hay que tener en claro cuáles son los impactos de la organización en el entorno para poder definir las variables e indicadores que, en palabras de Vallaey (2006c) “permitan pasar del nivel declarativo a la medición y comprobación de la coherencia entre los actos y los discursos”.

En el cuadro que sigue se proponen indicadores relativos a las áreas de mejora detalladas en el capítulo anterior. Algunos de ellos fueron extraídos de la guía *Global Reporting Initiative (GRI)*, versión G4 (2013), indicándose al lado el código del indicador. Es imprescindible que la UNS cuente con un sistema de indicadores para cada una de las variables que integran los cuatro ejes de RSU.

CUADRO 15. INDICADORES DE RSU

ÁREA DE MEJORA	VARIABLES	INDICADORES
Profundizar la difusión y comunicación de la política medio ambiental definida e incentivar la adquisición de hábitos ecológicos en la UNS a través de capacitaciones en el tema.	Educación medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de capacitaciones medioambientales destinadas al personal en el período. ▪ Número de carreras que incluyen contenidos relacionados con el medioambiente. ▪ Existencia de un curso obligatorio sobre el Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.
	Comunicación de la política medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de campañas de sensibilización ambiental realizadas en el período. ▪ Porcentaje de alumnos, docentes y no docentes que conocen la política medioambiental. ▪ Existencia de un curso obligatorio sobre el Programa de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.
Impulsar programas y/o proyectos medio ambientales (más allá de la gestión de residuos sólidos) que contribuyan a la transformación de una universidad sostenible.	Gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un sistema de gestión ambiental. ▪ Logro de una certificación ambiental. ▪ Huella ecológica. G4-EN15; G4-EN16; G4-EN17 ▪ Consumo energético interno. G4-EN6 ▪ Porcentaje de energía utilizada que proviene de fuentes renovables. G4-EN3 ▪ Captación de agua según la fuente. G4-EN8 ▪ Porcentaje y volumen de agua reciclada/reutilizada. G4-EN10

<p>Propiciar el desarrollo de innovaciones educativas que promuevan comportamientos socialmente responsables.</p>	<p>Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de promoción de modelos de enseñanza basados en proyectos sociales. ▪ Cantidad de materias dictadas bajo la modalidad aprendizaje servicio. ▪ Cantidad de carreras que contienen al menos una materia con modalidad aprendizaje servicio. ▪ Cantidad de alumnos que han aprobado al menos una materia con la modalidad aprendizaje servicio. ▪ Cantidad de talleres y capacitaciones dictadas a docentes sobre enseñanza basada en proyectos sociales.
<p>Promover y financiar proyectos de investigación transdisciplinarios.</p>	<p>Promoción de la transdisciplinariedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de promoción de la transdisciplinariedad. ▪ Cantidad de proyectos de investigación transdisciplinarios. ▪ Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para investigadores.

Fuente: elaboración propia

Resulta importante también medir a largo plazo el impacto⁷ de las acciones de RSU, tanto en la propia universidad como en la sociedad y el medio ambiente.

5.2 Comunicación y rendición de cuentas

El término rendición de cuentas (*accountability*) se ha transformado en un concepto clave de la RS que implica comunicar a los grupos de interés internos y externos lo que se ha hecho en la materia. Si se considera la implementación de la RSU como un proceso, la rendición de cuentas es el último eslabón del mismo, a partir del cual recomienza el ciclo (compromiso-diagnóstico-plan de acción-rendición de cuentas) en pos de la mejora continua.

⁷“Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, en la economía o en el medio ambiente producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades pasadas y presentes de una organización”. (ISO 26.000, 2010)

La comunicación se materializa a través de un reporte, informe o memoria de RSU cuyos propósitos, enunciados por Vallaeys *et al.* (2009), son: generar confianza y entusiasmo en el accionar de la universidad, reconocer y valorar las buenas prácticas de las personas y las áreas de la institución, fomentar la responsabilidad en búsqueda de la excelencia de las acciones emprendidas, permitir la autocrítica institucional en base a las debilidades o carencias detectadas y reforzar el compromiso de la universidad con el desarrollo sostenible.

La GRI es una iniciativa global que proporciona una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, muy utilizada en el sector empresarial, pero que sin embargo está orientada a cualquier tipo de organización (con o sin fines de lucro, con independencia de su tamaño, sector o ubicación). La misma tiene como propósito brindar un marco de trabajo común a nivel mundial, con un lenguaje uniforme y parámetros comunes que sirvan para comunicar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

La última versión de la guía, GRI G4 (2013), a diferencia de sus versiones anteriores (G1.0, G2.0, G3.0 y G3.1) pone el foco en la *materialidad* de la memoria, esto es que sólo deben informarse aquellos aspectos relevantes tanto para la organización como para sus grupos de interés. Define una serie de indicadores de desempeño en sostenibilidad organizados en tres dimensiones: económica, medioambiental y social. Esta última dimensión se divide a su vez en cuatro categorías: prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Existen también Suplementos Sectoriales que deben ser considerados por las organizaciones pertenecientes a determinados sectores. El sector Educación aún no cuenta con un suplemento por lo que las universidades que reporten en base a GRI deben adaptar los indicadores a su ámbito de aplicación.

Siguiendo con el enfoque de los cuatro impactos universitarios, el organizacional queda enmarcado dentro de las dimensiones medioambiental y social definidas por GRI. Sin embargo, la gestión vinculada con los

impactos educativos, cognitivos y sociales debe informarse de manera complementaria ya que no son contemplados por GRI. Por lo tanto, la universidad debe diseñar los indicadores que considere pertinentes para medir dichos impactos.

Varios ejemplos demuestran que las universidades pueden elaborar sus reportes siguiendo los lineamientos de la GRI, en sus diferentes versiones, entre ellas:

- Universidad Santiago de Chile: Reportes de Sostenibilidad para los años 2008 a 2014 inclusive (éste último con versión G4).
- Universidad de Talca: Reportes de Sostenibilidad para los años 2012 a 2015 inclusive (éste último con versión G4).
- Universidad de Cádiz: Memorias curso 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2013/14 y 2014/5 (ésta última con versión G4).
- Universidad de Zaragoza: Memorias de Responsabilidad Social 08/09, 09/10, 10/11, 11/12 y 15/16 (ésta última con versión G4).

Sería deseable que la UNS elabore un reporte de sostenibilidad con una periodicidad anual, a través del cual se comuniquen el compromiso asumido con el enfoque de RSU. Dicho reporte opcionalmente puede efectuarse siguiendo los lineamientos de la GRI, lo cual le dará mayor prestigio por ser una iniciativa altamente reconocida. Si se decide no reportar en base a este modelo, el informe debe presentar indefectiblemente dos características: credibilidad y utilidad (Vallaes *et al.*, 2009). Para ello debe contener al menos la siguiente información:

- Síntesis de los resultados del autodiagnóstico.
- Proyectos y acciones de mejora emprendidos.
- Resultados obtenidos.
- Programación futura.

6. CONCLUSIONES

Previo a efectuar una conclusión respecto al grado en que la UNS ha asumido su RSU, inquietud principal de esta investigación, resulta importante resumir en algunas líneas los aspectos fundamentales de este concepto:

- Es una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento de su misión mediante sus cuatro funciones sustantivas: gestión, formación, investigación y extensión.
- Implica la gestión ética y responsable de los cuatro impactos universitarios: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.
- Requiere establecer un enfoque de gestión que abarca cuatro procesos o líneas de acción: gestión interna responsable, formación ciudadana y profesional, gestión social del conocimiento y participación social.
- Debe ser transversal a toda la universidad, articulando las diversas partes para lograr coherencia e integración institucional.
- Involucra a los grupos de interés tanto internos como externos, por lo que es imprescindible entablar un diálogo permanente con los mismos.
- Implica rendir cuentas a los grupos de interés sobre las acciones y decisiones implementadas.
- Se diferencia de dos conceptos con los cuales suele confundirse habitualmente: extensión universitaria y compromiso social universitario.

Para determinar la situación actual de la UNS en materia de RSU se realizó un diagnóstico en el que se relevaron las percepciones de los grupos de

interés internos, los resultados y logros conseguidos hasta el momento y las expectativas de los grupos de interés externos. Del mismo surge que la mayoría de las fortalezas de la UNS están vinculadas a los impactos organizacionales y sociales, siendo los temas con mejor performance (donde se conjugan percepciones positivas y logros concretos): derechos humanos y del trabajo, prácticas laborales, democracia, política medio ambiental y de transparencia, participación activa en la agenda de desarrollo local y nacional, trabajo en red con otros actores clave y extensión universitaria.

Respecto a los impactos educativos y cognitivos, específicos de la institución universitaria y que permiten diferenciarla de cualquier otro tipo de organización, así como existen fortalezas también surgen oportunidades de mejora que, en caso de implementarse, facilitarían avanzar en la gestión de la RSU; por un lado el fomento de metodologías de enseñanza que permiten a los alumnos y docentes el desarrollo de conductas y competencias vinculadas a la RS, como por ejemplo el aprendizaje-servicio. Por el otro lado, vinculado a lo cognitivo, la promoción de líneas de investigación con orientación transdisciplinaria. El valor agregado de estas propuestas reside en que contribuirían a una mayor articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión, cuestión fundamental en la gestión de la RSU.

En ambas iniciativas es de suma importancia la consideración de las expectativas, intereses y necesidades de los grupos externos y su integración en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. También es necesario el reconocimiento institucional para que tengan el efecto que procuran, ya que debe tratarse de experiencias e innovaciones de interés para toda la institución y no para un grupo reducido de personas.

A su vez existen áreas de mejora vinculadas al aspecto organizacional como por ejemplo la mejora en la comunicación de la política medio ambiental adoptada por la UNS, debido a que se evidenció una falta de conocimiento generalizada de la misma. A raíz de esto surge la necesidad de incrementar las capacitaciones sobre temas medio ambientales y la implementación de acciones que vayan más allá de la gestión de residuos sólidos, enmarcadas dentro del plan GIRSU, que ya se encuentra en marcha. Estas propuestas

están orientadas a transformar a la UNS en una universidad sostenible, siguiendo el ejemplo de universidades latinoamericanas, como el caso de las chilenas, que ya están trabajando en pos del desarrollo sostenible.

Tomando en consideración lo expuesto hasta aquí, se concluye que la UNS se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo de su RSU dado que, siguiendo a Vallayes (2008a), muchos de los elementos de la reforma que el enfoque plantea ya están presentes pero de una manera desintegrada y sin visión holística. Es decir, la RSU admite grados o niveles de desarrollo desde el momento en que se define en términos de mejora continua ya que “es obvio que nunca una organización termina de gerenciar perfectamente todos sus impactos ni puede agotar el diálogo participativo con todas sus partes interesadas”. (Vallayes, 2008b)

Con el fin de superar esa desarticulación institucional se propone la creación de un órgano dentro de la estructura encargado de la gestión de la RSU. La propuesta incluye tres alternativas que reflejan distintas jerarquizaciones del área, siendo deseable comenzar por un órgano asesor de rectorado (alternativa 3) y a largo plazo transformarse en una dependencia del nivel de una Secretaría (alternativa 1).

En cuanto a la mejora a futuro de la RSU en la UNS, las perspectivas resultan altamente positivas dadas las condiciones favorables que la institución presenta a favor del enfoque, entre ellas:

- La misión, visión y valores que incluyen, en gran parte, los elementos fundamentales que hacen a la RSU. Resulta importante en este punto incorporar las sugerencias propuestas al respecto.
- La cultura organizacional, donde prevalece el modelo desarrollista, el cual favorece la incorporación de innovaciones, entre ellas, nuevos modelos de gestión.
- La estructura departamental, que permite una mayor cohesión institucional, lo cual es importante para lograr la transversalidad de la RSU.

- El Plan Estratégico, que incluye ejes compatibles con las áreas de mejora propuestas.
- Los grupos de interés externos considerados, que presentan alto interés en trabajar junto con la UNS en el desarrollo de proyectos con alto impacto social y medio ambiental.

En síntesis, el éxito del enfoque de RSU en la UNS dependerá fundamentalmente de tres aspectos:

- Integración en toda la institución, implicando un cambio en la cultura organizacional para que pueda perdurar a lo largo de los años, independientemente de las ideologías de las autoridades de turno.
- Capacitación constante en RSU a toda la comunidad universitaria, de forma tal de lograr su convencimiento y compromiso.
- Diálogo permanente e inacabado con las partes externas interesadas, teniendo en cuenta a todos los grupos prioritarios para la institución, abarcando distintos ámbitos (sociedad civil, educativo, de investigación, entre otros).

Para finalizar, se propone que la UNS genere alianzas con universidades, tanto argentinas como de otros países, que estén trabajando en la implementación de su RSU, a partir de las cuales pueda nutrirse de ejemplos de buenas prácticas sobre la temática, estar al tanto de los nuevos conocimientos que se generen y conformar una red para el desarrollo conjunto de proyectos de RSU.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina - AUSJAL (2009). *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL*. Ed. Alejandría, Córdoba. Recuperado de: http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Investigacion/RSU_AUSJAL%20Version%20Completa%20con%20anexos.pdf

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa city.

Carrizo, L. (2006). "Gestión Social del Conocimiento". Recuperado de: http://www.uninter.edu.mx/rsu/doc/antecedentes_contexto/GestionSocialdelConocimiento.pdf

Casani, F., Pérez-Esparrells, C. y Rodríguez, J. (2010). "Nuevas estrategias económicas en la Universidad desde la responsabilidad social". *Calidad en la Educación*, núm. 33, diciembre 2010, pp.255-273.

Cea D'Ancona, María A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis, España, 3º ed.

Cernadas, M. (Dir.); Marcilese, J., Orbe, P. y Tedesco, M. (2006). *Universidad Nacional del Sur: 1956-2006*. Ediuns, Bahía Blanca, 1º ed.

Correa, M. E.; Flynn, S. y Amit, A. (2004), "Responsabilidad social corporativa: una visión empresarial". CEPAL-Serie Medio ambiente y desarrollo, Nro. 85, Naciones Unidas, Chile.

de la Cuesta, M. (2011). "Responsabilidad Social Universitaria". Boletín de la Fundación Carolina. Núm. 24, mes de Junio. Recuperado de: <http://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/bolC24.pdf>

De Marchis, G. (2012). "La validez externa de las encuestas en la web. Amenazas y su control". *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Vol. 18, núm. especial octubre, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, Madrid, pp. 263-272.

Duque O., Y; Cardona A. M; y Rendón A., J. (2013). "Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones". *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, Vol. 29 N° 50, julio-diciembre, pp.196-206

Estrategia Universidad 2015 (2010). Ministerio de Educación, Gobierno de España. Recuperado de: http://www.uab.cat/doc/DOC_cei_estrategia2015_edicio2010

Freeman (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Ed. Pitman, Boston.

Friedman, M. (1970). "La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios". *The New York Times Magazine*.

Gaete Quezada, R. (2012). "Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders". *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 9, nº 2, págs. 115-129. Recuperado de: <http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v9n2-gaete/v9n2-gaete>

Global Reporting Initiative (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G4*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Gorrochategui, N. (2012). "La extensión universitaria como expresión de la responsabilidad social universitaria (RSU)", en Julio Dominguez Granda y Claudio Rama (Ed.), *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*, ULADECH Católica, pp. 77-102. Recuperado de: [http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc_2012_\(rsu\).pdf](http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc_2012_(rsu).pdf)

Guédez, V. (2008). *Ser confiable*. Ed. Planeta Venezolana, Caracas.

Hadorn, G.; Pohl, C. y Bammer, G. (2010). "Resolviendo problemas. Investigación transdisciplinaria" en Forderman, R.; Klein, T. y Mitchan, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Interdisciplinary*, Cap. 30, Oxford University Press, Oxford.

Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación*; Ed. Mc Graw Hill; 5º ed.

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review*. Vol. 22, nº 4, pp. 853-886. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents

Norma ISO 26000 (2010). Recuperado de: <http://www.conseser.com.ar/images/news/iso-26000.pdf>

Pacto Global de Naciones Unidas (2007). "Principios para la Educación Responsable en Gestión". Recuperado de: <http://www.unprme.org/resource-docs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>

Pelekais, C. y Rivadeneira, M. (2008). "Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades". *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XIV, Núm. 1, enero-abril; Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Instituto de Investigaciones, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela

Pérez, D.; Lakonich, J.; Cecchi, N. y Rotstein, A. (2009). *El compromiso social de la universidad latinoamericana del siglo XXI: Entre el debate y la acción*. Ed. IEC-CONADU, Buenos Aires. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/ieconadu/20100317010331/2.pdf>

Pérez M., N. y Setién Q., E. (2008). "La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias. Una mirada a la teoría bibliológico-informativa". Acimed. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_4_08/aci31008.htm

Rubio R., J.C. (2005). "Normas y modelos para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa". *XV Congreso Nacional de la SESLAP*, España. Recuperado de: http://www.seslap.com/seslap/html/curCong/congresos/xvcongreso/dia2/mesa9_JuanCarlosRubio.pdf

Saravia, F. (2009). "Responsabilidad Social Universitaria", en Saravia, F. (Comp.), *Seminario de Integración y Aplicación en proyectos sociales*; Universidad de Buenos Aires.

Saravia, F. y Escobar, J. (2010). *Hacia una democracia socialmente responsable: una reflexión desde la Universidad pública*. Ed. Prometeo Libros, Buenos Aires.

Savage, G.; Nix, T.; Whitehead, C. y Blair, J. (1991). "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholder". *The Executive*. Vol. 5, nº 2, pp.61-75. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/4165008?seq=1#page_scan_tab_contents

Secretaría de Cultura y Extensión (2013). *Memoria de Gestión 2011-2012*. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca

Secretaría de Cultura y Extensión (2015). *Memoria de Gestión 2011-2014*. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca.

Tapia, María N. (2008). "Calidad académica y responsabilidad social: el aprendizaje servicio como puente entre dos culturas universitarias", en Miquel Martínez (Ed.), *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Edición Universitaria Octaedro/ICE-UB, pp. 27-56. Recuperado de: http://www.ucv.ve/uploads/media/Aps_y_universidad.pdf

Toribio, D. (1999). "La evaluación de la estructura académica". CONEAU, Ministerio de Educación, Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.coneau.gob.ar/archivos/1323.pdf>

Torres P., M. y Trápaga O., M. (2010). *Responsabilidad Social de la Universidad: retos y perspectivas*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1º ed.

Universidad Nacional del Sur (2013). *Anuario 2012*. Recuperado de: http://servicios.uns.edu.ar/institucion/files/411_AV_40_5.pdf

Universidad Nacional del Sur (2013). *Plan estratégico 2011- 2016 - 2026*. Ediuns, Bahía Blanca, 1º ed. Recuperado de: http://servicios.uns.edu.ar/institucion/files/106_AV_44_4.pdf

Vallaesys, F. (2006a). "Qué es la Responsabilidad Social Universitaria". Recuperado de:

http://www.ucv.ve/uploads/media/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf

Vallaey, F. (2006b). "Cuáles son las principales tareas de una Oficina de Responsabilidad Social Universitaria". Recuperado de: http://www.uninter.edu.mx/rsu/doc/herramientas_RSU/CualesSonLasPrincipalesTareadeunaOficina.pdf

Vallaey, F. (2006c). "Hacia la construcción de indicadores de Responsabilidad Social Universitaria". Recuperado de: http://www.uninter.edu.mx/rsu/doc/herramientas_RSU/IndicadoresRSU.pdf

Vallaey, F. (2008a). "La responsabilidad social universitaria: ¿cómo entenderla para quererla y practicarla?". *Brújula*. PUCP Lima, año 9, número 16, pp.25-35.

Vallaey, F. (2008b). "Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". *Revista de Educación Superior y Sociedad, Nueva Época: El movimiento de responsabilidad social de la universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria*. IESALC, Año 13, Número 2, pp. 191-219. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/12/el-movimiento-de-responsabilidad-social-de-la-universidad-una-comprension-novedosa-de-la-mision-universitaria/>

Vallaey, F.; de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: manual de primeros pasos*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Ed. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2011/01/VERSION-DIGITAL.pdf>

Vallaey, F. (2014). "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización". *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, México, unam-iisue/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117. Recuperado de: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439>

Valverde C., J. et al.(2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Dimensiones y estudios de caso*. Universidad Nacional de Costa Rica. Ed. Dínamo innovador, Costa Rica.

Páginas web consultadas

Argentina Green Building Council: <http://www.argentinagbc.org.ar/>

Plan Integral de Residuos Sólidos Universitarios (GIRSU): http://servicios.uns.edu.ar/institucion/entidades/ver_contenidos.asp?cod_entidad=601&cod_contenido=507

Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://dars.pucp.edu.pe/>

Red de Campus Sustentable: <http://www.redcampussustentable.cl/>

Universidad Católica de Córdoba:
http://www.ucc.edu.ar/portalnuevo/interna_ucc.php?sec=45

Universidad de Talca: <http://rsu.otalca.cl>

Universidad de Cádiz: <http://www.uca.es/es/>

Universidad de Chile en su Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas:
<http://ingenieria.uchile.cl>

Universidad de Zaragoza:
<http://www.unizar.es/universidadesresponsables/unires.htm>

Universidad Nacional del Sur: <http://uns.edu.ar/>

Universidad Santiago de Chile: <http://www.usach.cl/>

Universidad Tecnológica Metropolitana: (UTEM) <http://www.udem.cl/>

Universidad Tecnológica Nacional: <http://www.utn.edu.ar/>

ANEXOS

Encuesta estudiantes

La presente encuesta se enmarca dentro de una investigación correspondiente a una tesis de postgrado. El objetivo de la misma consiste en elaborar una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) aplicable a la UNS.

Los resultados de la encuesta serán de utilidad para efectuar el diagnóstico de la situación actual en materia de RSU, entendida como la gestión ética de los cuatro impactos universitarios: organizacional, educativo, cognitivo y social.

Completarla le llevará aproximadamente 5 minutos.

MUCHAS GRACIAS

***Obligatorio**

Año de ingreso a la UNS *

Durante el año 2012, ¿fui estudiante regular? *

Departamento académico al cual perteneces *

Impacto organizacional

Valore las siguientes aseveraciones *

Si no dispones de información para responder alguna aseveración, tilda NO SABE

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
Entre profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre el personal no docente (administrativos, de atención al público) y estudiantes hay un trato de respeto y amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percibo que existe discriminación en el ingreso a la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad está organizada para recibir a estudiantes con capacidades diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
sus dependencias					
He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos para elegir a las autoridades (miembros de la Asamblea, Consejo Superior) son democráticos y transparentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las autoridades (Asamblea, Consejo Superior) toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que los estudiantes tienen una representación adecuada en las instancias de gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la universidad existe libertad de expresión para los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad utiliza sus medios de comunicación para promover valores y temas de responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continuar »](#)

33% completado

Impacto educativo

Valore las siguientes aseveraciones *

Si no dispones de información para responder alguna aseveración, tilda NO SABE. Si consideras que una aseveración no se corresponde con tu carrera, tilda NO APLICA.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe	No aplica

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe	No aplica
ambientales de la actualidad						
Dentro de las materias he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de los problemas sociales y/o ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impacto social

Valora las siguientes aseveraciones *

Si no dispones de información para responder alguna aseveración, tilda NO SABE.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, organizaciones, empresas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi universidad nos motivan a participar de iniciativas de extensión y/o voluntariado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta Personal no docente

La presente encuesta se enmarca dentro de una investigación correspondiente a una tesis de postgrado. El objetivo de la misma consiste en elaborar una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) aplicable a la UNS.

Los resultados de la encuesta serán de utilidad para efectuar el diagnóstico de la situación actual en materia de RSU, entendida como la gestión ética de los cuatro impactos universitarios: organizacional, educativo, cognitivo y social.

Completarla le llevará aproximadamente 5 minutos.

MUCHAS GRACIAS

***Obligatorio**

Impacto organizacional

Valore las siguientes aseveraciones *

Si Ud. no dispone de información para responder alguna aseveración, tilde NO SABE

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
Se promueve el trabajo en equipo dentro del sector en el que trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un buen clima laboral dentro del sector en el que trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe discriminación por género en el acceso a la carrera no docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe discriminación por género en el acceso a categorías superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los beneficios sociales (ej. Obra social) que brinda la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
empleados					
Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal recibe capacitación laboral en temas ambientales por parte de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad permite a sus trabajadores adquirir hábitos ecológicos adecuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las autoridades de la universidad (miembros de la Asamblea y Consejo Superior) son elegidas en forma democrática y transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que el personal no docente tiene una representación adecuada en los órganos de gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe libertad sindical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad me informa en tiempo y forma acerca de todas las decisiones que me conciernen y afectan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se brinda anualmente información económico-financiera institucional al personal no docente de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad utiliza sus medios de comunicación para promover valores y temas de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
responsabilidad social					

Encuesta docentes-investigadores

La presente encuesta se enmarca dentro de una investigación correspondiente a una tesis de postgrado. El objetivo de la misma consiste en elaborar una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) aplicable a la UNS.

Los resultados de la encuesta serán de utilidad para efectuar el diagnóstico de la situación actual en materia de RSU, entendida como la gestión ética de los cuatro impactos universitarios: organizacional, educativo, cognitivo y social.

Completarla le llevará aproximadamente 7 minutos.

MUCHAS GRACIAS

***Obligatorio**

Departamento académico al cual pertenece *

Impacto organizacional

Valore las siguiente aseveraciones *

Si Ud. no dispone de información para responder alguna aseveración, tilde NO SABE.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
1. Se promueve el trabajo en equipo entre docentes de mi Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Existe un buen clima laboral entre el personal docente de mi Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existe discriminación por género en el acceso a la carrera docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Existe discriminación por género en el acceso a cargos docentes superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Estoy satisfecho con los beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
sociales (ej. obra social) que brinda la universidad					
7. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Los docentes reciben capacitaciones laborales en temas ambientales por parte de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Las autoridades superiores de la universidad (miembros de la Asamblea y Consejo Superior) son elegidas en forma democrática y transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Considero que el personal docente tiene una representación adecuada en los órganos de gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Existe libertad de afiliación sindical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La universidad me informa en tiempo y forma acerca de todas las decisiones que me conciernen y afectan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Se brinda anualmente información económico-financiera institucional al personal docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta docentes-extensionistas

La presente encuesta se enmarca dentro de una investigación correspondiente a una tesis de postgrado. El objetivo de la misma consiste en elaborar una propuesta de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) aplicable a la UNS.

Los resultados de la encuesta serán de utilidad para efectuar el diagnóstico de la situación actual en materia de RSU, entendida como la gestión ética de los cuatro impactos universitarios: organizacional, educativo, cognitivo y social.

Completarla le llevará aproximadamente 7 minutos.

MUCHAS GRACIAS

***Obligatorio**

Departamento académico al que pertenece *

Impacto organizacional

Valore las siguientes aseveraciones *

Si Ud. no dispone de información para responder alguna aseveración, tilde NO SABE

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
Se promueve el trabajo en equipo entre docentes de mi Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un buen clima laboral entre el personal docente de mi Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe discriminación por género en el acceso a la carrera docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe discriminación por género en el acceso a cargos docentes superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
sociales (ej. obra social) que brinda la universidad					
La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los docentes reciben capacitaciones laborales en temas ambientales por parte de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las autoridades superiores de la universidad (miembros de la Asamblea y Consejo Superior) son elegidas en forma democrática y transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que el personal docente tiene una representación adecuada en los órganos de gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe libertad sindical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad me informa en tiempo y forma acerca de todas las decisiones que me conciernen y afectan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se brinda anualmente información económico-financiera institucional al personal docente de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La universidad utiliza sus medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe	No aplica
solidario con colegas y alumnos						
He tenido reuniones con actores sociales externos (egresados, empresas, organizaciones, etc.) para adecuar los contenidos curriculares a las demandas del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impacto social

Responda en base a su experiencia como DIRECTOR de Proyecto de Extensión y/o Voluntariado UNS, ejecutado durante el año 2012 (convocatoria 2011).

Valore las siguientes aseveraciones. El proyecto... *

Si Ud. no dispone de información para responder alguna aseveración, tilde NO SABE.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe
... fue diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevó a cabo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fue ejecutado y evaluado de modo participativo por ambas partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
generó nuevas redes, asociaciones y/o capital social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dio lugar a problemas que interesan a varias ramas del saber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fue fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dio lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

