

**Tesis Doctoral:**

**La Responsabilidad Social Universitaria desde el  
aprendizaje organizacional: el caso de una Universidad en  
Colombia.**

**Presentado Por:**  
**Gustavo R. Henríquez Fuentes**

**Barranquilla, 26 de febrero de 2021.**

**Universidad del Norte  
Documento Confidencial**

Ni la totalidad ni parte de este documento puede reproducirse, almacenarse o transmitirse por algún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabación magnética o electrónica o cualquier medio de almacenamiento de información y sistemas de recuperación, sin permiso escrito de la UNIVERSIDAD DEL NORTE.

**© Universidad del Norte**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN DE LA PROPUESTA DE TESIS .....	5
1. Capítulo 1. Formulación del problema .....	7
1.1 Análisis del marco contextual .....	7
1.2 Descripción del problema .....	14
1.3 Delimitación, alcance y amplitud del problema.....	36
2. Capítulo 2. Marco de referencia.....	40
2.1 Estado del arte. Revisión de la literatura sobre responsabilidad social universitaria .....	40
2.2 Gestión de los impactos sociales y ambientales .....	62
2.3 Marco conceptual sobre aprendizaje organizacional .....	68
2.4 Modelo de Análisis Teórico.....	74
2.5 Discusiones generales sobre la investigación en la universidad .....	94
3. Capítulo 3. Metodología .....	97
3.1 Discusiones generales sobre el tipo de investigación .....	97
3.2 Método de investigación .....	101
3.3 Metodología para alcanzar los objetivos específicos .....	107
3.4 Condiciones generales de la investigación .....	111
3.4.1 Consideraciones sobre la población y la muestra .....	111
3.4.2 Consideraciones sobre la validación de los instrumentos .....	116
3.4.3 Consideraciones sobre el enfoque cualitativo .....	119
3.4.4 Esquema general del proceso de investigación .....	121
4. Capítulo 4. Resultados y discusiones .....	123
4.1 Método cualitativo: interpretación de las entrevistas .....	126
4.1.1 Clasificación, ordenamiento e interpretación de la información .....	126
4.1.1.1 Construcción de las categorías desde la entrevista .....	127
4.2 Resultados generales de la investigación .....	139
4.3 Discusiones .....	184
5. Conclusiones .....	206
6. Líneas de investigación futuras .....	211
Referencias .....	214
Anexos .....	227

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Aprendiendo a ser socialmente responsable .....	12
Figura 2. Resumen epistemológico sobre la Responsabilidad Social .....	56
Figura 3. Actores directos de la responsabilidad social universitaria .....	58
Figura 4. Proceso de aprendizaje organizacional y sus elementos.....	72
Figura 5. Asimilación y transformación a través de nuevo conocimiento .....	73
Figura 6. Explotación de la responsabilidad social como nuevo conocimiento de gestión.....	73
Figura 7. Actores y derroteros para una organización responsable con la sociedad.....	77
Figura 8. La Responsabilidad social universitaria vinculada a una forma de aprender organizadamente	86
Figura 9. Modelo de análisis teórico. Teorías, factores y elementos que soportan la investigación ...	88
Figura 10. Proceso de aprendizaje organizacional a partir del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria .....	89
Figura 11. Análisis y síntesis en la metodología cualitativa .....	120
Figura 12. Esquema general del proceso de investigación .....	122
Figura 13. Categoría 1. Reconocimiento del enfoque de la RSU como un compromiso para gestionar los impactos en la sociedad .....	128
Figura 14. Categoría 2. Conocimiento de los impactos y de las acciones para gestionarlos.....	129
Figura 15. Categoría 3. Acciones y medios para organizarse en función del enfoque de la Responsabilidad Social .....	130
Figura 16. Categoría 4. Conocimiento de los impactos y formulación de acciones para gestionarlos ...	131
Figura 17. Categoría 5. Acciones para organizarse de forma responsable .....	132
Figura 18. Categoría 6. Medios para organizarse alrededor de la RS .....	133
Figura 19. Categoría 7. Articulación de la estrategia universitaria con los ODS .....	134
Figura 20. Categoría 8. Propuestas para construir una sociedad justa y pacífica .....	135
Figura 21. Categoría 9. Implementa y explota el conocimiento adquirido y asimilado en RSU .....	136
Figura 22. Categoría 10. Comunicación abierta y transparente del desempeño de la universidad .....	137
Figura 23. Categoría 11. Valoración y comprensión de la percepción de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental .....	138
Figura 24. Categoría 12. Diseño de canales de retroalimentación con la sociedad .....	139
Figura 25. Categorías y mesocategorías de investigación identificadas a través de las subcategorías....	140
Figura 26. Percepción de los grupos de interés sobre el desempeño de la universidad en las 6 metas propuestas.....	181
Figura 27. Ranking de la percepción por grupo de interés y metas .....	182
Figura 28. Adquisición de la RSU como conocimiento de gestión .....	189
Figura 29. Conocimiento de puntos fuertes y débiles para organizarse alrededor del enfoque de RSU ...	190
Figura 30. Recursos y acciones para organizarse alrededor de la RSU .....	194
Figura 31. Construcción de una sociedad sostenible .....	196
Figura 32. Medios para comunicar las acciones y escuchar a los Stakeholders.....	199
Figura 33. Propuesta empírica. Aprendizaje Organizacional del enfoque RSU .....	200

## LISTA TABLAS

Tabla 1. Operacionalización del Factor 1: Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales	80
Tabla 2. Operacionalización del Factor 2: Organización y desarrollo de acciones factibles	81
Tabla 3. Operacionalización del Factor 3: Iniciativas y recursos necesarios para organizarse	82
Tabla 4. Operacionalización del Factor 4: Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica	83
Tabla 5. Operacionalización del Factor 5: Explotación del conocimiento aprendido en RSU	84
Tabla 6. Operacionalización del Factor 6: Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad	85
Tabla 7. Articulación de las categorías y los elementos teóricos y cuantitativos	106
Tabla 8. Población de Stakeholders internos	113
Tabla 9. Proporción Stakeholders internos con respecto a la población universitaria	114
Tabla 10. Instrumentos y contactos de campo de la investigación	119
Tabla 11. Medidas de tendencia central y dispersión de los datos de las encuestas	124
Tabla 12. Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU	145
Tabla 13. Conocimiento de los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de forma socialmente responsable	151
Tabla 14. Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU	159
Tabla 15. Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífico	165
Tabla 16. Aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización	172
Tabla 17. Aprende a ser responsable socialmente y rendir cuentas	178
Tabla 18. Análisis sobre el cumplimiento de las metas en responsabilidad social desde la percepción de los Stakeholder	180
Tabla 19. Estado de la gestión actual de la universidad desde la óptica de la RSU	202
Tabla 20. Estado de la gestión propuesto para la universidad desde la óptica de la RSU	204

## ANEXOS

Anexo A. Encuesta de percepción para docentes de investigación	227
Anexo B. Encuesta de percepción para docentes de extensión - proyección social	231
Anexo C. Encuesta de percepción para docentes	235
Anexo D. Encuesta de percepción para personal administrativo	237
Anexo E. Encuesta de percepción para estudiantes	239
Anexo F. Encuesta de percepción sociedad en general	244
Anexo G. Cuestionario de entrevista para directivas	247

## RESUMEN DE LA PROPUESTA DE TESIS

<b>Título:</b>	La Responsabilidad Social Universitaria desde el aprendizaje organizacional: el caso de una Universidad en Colombia
<b>Director</b>	Dr. Camilo Mejía Reatiga, <a href="mailto:cmejia@uninorte.edu.co">cmejia@uninorte.edu.co</a>
<b>Autor:</b>	Gustavo Rafael Henríquez Fuentes, <a href="mailto:grhenriquez@uninorte.edu.co">grhenriquez@uninorte.edu.co</a>
<b>Plazo</b>	24 meses
<b>Programa Nacional de Ciencia y Tecnología:</b>	
<b>Posibles Entidades Interesadas en los Resultados</b>	Universidades e Instituciones de Educación Superior.

### ***Breve reseña de la propuesta:***

La teoría de la Responsabilidad Social Universitaria (en adelante RSU) de guiar a las universidades en su deseo por realizar una gestión ética y transparente de sus recursos, a medida que cumplen con su proyecto institucional y promueven el cuidado del entorno. La propuesta “*La Responsabilidad Social Universitaria desde el aprendizaje organizacional: el caso de una universidad en Colombia*”, está basada en la absorción de conocimiento e información sobre el enfoque de la RSU para gestionar los impactos que causa la universidad en la sociedad. La tesis doctoral pretende explicar cómo asimila y explota las directivas el conocimiento para cumplir con la misión institucional, y esto significa que como una organización, la universidad debe llevar a cabo un proceso de aprendizaje organizacional basado en RSU. La propuesta metodológica promueve las bondades del método del estudio de caso, soportado en la aplicación (a través de una adaptación) de los instrumentos sobre RSU de Vallaey et al, (2009).

La investigación propone que se puede absorber información y conocimiento de expertos a través de consultorías, asesorías, seminarios o la contratación de profesores expertos en el tema. En esta tesis se acude a Freeman (1984) para definir los Stakeholders o grupos de interés como todas las personas que pueden verse afectadas o afectan las operaciones de la empresa. Destacan de estos grupos de interés los profesores, estudiantes, funcionarios administrativos, directivos, proveedores, familiares de trabajadores, otras universidades. La tesis se basa en la gestión de los impactos sociales y ambientales como una de las teorías como importantes que conforman la responsabilidad social. Además, se tienen en cuenta

los aportes teóricos y elementos conceptuales alrededor del constructo del Aprendizaje Organizacional (en adelante AO).

Se pretende comprender como aprende o no aprende una universidad gestionando sus impactos, ofreciendo una descripción sobre la manera en que absorbe, asimila y explota el enfoque de la RSU, o en su defecto, no lo asimila. Esta explicación tiene en cuenta las bases conceptuales y teórica propuestas por Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) en su modelo teórico "*la responsabilidad social universitaria vinculada a una forma de aprender organizadamente*". Este modelo teórico que describe como aprende una universidad a organizarse alrededor de la RS, absorbiendo, asimilando y explotando conocimiento e información. Un segundo modelo empírico se ha propuesto sobre la manera como debe la universidad objeto de estudio, organizar sus funciones a partir del enfoque de la RSU. El modelo puede ser transferible a otra universidad, realizando los ajustes pertinentes al contexto ya que es producto de un estudio de caso (Yin, 2003).

La justificación metodológica aporta 12 categorías que soportan el modelo empírico, brindando además 6 herramientas a manera de matrices semáforos que permiten a las universidades medir la percepción de sus Stakeholders sobre el desempeño de su gestión. Estas herramientas son adaptadas de los instrumentos de medición propuestos por Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009). Se propone además el diseño de un modelo teórico presentado en el marco contextual de la tesis y construido a través de los antecedentes teóricos del tema para explicar la manera como una universidad debe aprender organizacionalmente a través de los procesos de adquisición, asimilación y explotación de lo aprendido en RSU. El modelo se presenta en la figura 9 y es incluyente de los 6 factores identificados en esta investigación que guían hacia la organización de las funciones a través de la RS y de las teorías conexas a la RSU.

En el capítulo de conclusiones y recomendaciones se ha propuesto un modelo empírico (figura 33) que consta de 5 pasos soportados por los 6 factores identificados en la descripción del problema y la revisión de los antecedentes teóricos. Por último, se concibe una definición sobre RSU para Latinoamérica y se aporta a manera de complemento al modelo empírico, 2 tablas que registran por un lado el estado actual de la gestión de la universidad estudiada, y por otro, la propuesta del estado para la gestión de la universidad para aprender como organización del enfoque RSU.

## **Capítulo 1. Formulación del problema**

### **1.1 Análisis del marco contextual**

Al igual que cualquier empresa la universidad se ha preocupado por desarrollar una gestión que promueva el equilibrio entre los factores de producción, el bienestar ambiental y el desarrollo de la sociedad. La universidad desde principios del siglo XIX, ha evolucionado en su misión principal; centrada antes en procesos de enseñanza, asume el papel de institución generadora de conocimiento a través de la docencia y la investigación (Castro y Vega, 2009). En Latinoamérica se ha venido hablando tradicionalmente de tres funciones básicas de la universidad (docencia, investigación y extensión), encargando a la última lo concerniente al desarrollo de actividades de la función social de la Universidad (Vallaey, 2008).

En la actualidad, las funciones misionales que desarrollan las universidades en Latinoamérica son 4: 1) gestión organizacional; 2) formación o docencia; 3) participación social (Proyección social); 4) Investigación (Vallaey et al, 2009). De acuerdo con Vallaey et al, (2009) el compromiso social alcanza todas las funciones de la universidad incluyendo la gestión organizacional, pero además, debe proponerse la sinergia entre todas las funciones. La responsabilidad social universitaria (en adelante RSU) en Latinoamérica, se ha desarrollado como respuesta a los impactos organizacionales y académicos de la universidad, obligando a la institución a ponerse en tela de juicio en lo que respecta a sus presupuestos epistémicos y currículo oculto, debe ser considerada como una autocrítica de la gestión (Vallaey, 2014 b).

Las universidades Latinoamericanas deben comprometerse con líneas de investigación y extensión que respondan a la problemática y demandas de la sociedad, promoviendo la transdisciplinariedad y la participación de la comunidad y otros actores en las investigaciones para

fortalecer la construcción de conocimiento (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009). De Marco, Fanfa y Pinto (2018) afirman que la emergencia social de soluciones a problemas de las personas induce a que las instituciones de educación superior (en adelante IES) comunitarias asuman su responsabilidad en ese proceso, comprometiéndose en su visión, misión y documentos institucionales con los reflejos perversos de una sociedad de grandes desigualdades (De Marco, Fanfa y Pinto, 2018). Debe la gestión universitaria ser un motor que garantice el análisis y solución a los problemas de la sociedad.

Para ser considerada un motor de cambio social, la universidad debe cumplir con su función social bajo el compromiso de generar conocimiento que impacte y transforme la sociedad; proponiendo modelos educativos dinámicos, flexibles y estables para generar titulados preparados para afrontar los nuevos retos de la sociedad de la información y del conocimiento (Olarte y Ríos, 2015; Gómez y Gómez, 2014). Por lo anterior, se requiere del diseño de programas pertinentes con la realidad social y ambiental, que promuevan los valores y la ética enseñando competencias y bases sólidas en responsabilidad social (en adelante RS); ya que, la educación superior tiene una dimensión social que la mueve a proporcionar caminos flexibles en el aprendizaje permanente, asegurando el retorno a la sociedad y el conocimiento generado en las universidades (Aldeanueva y Jiménez, 2013).

En sintonía con los autores, Rivera et al, (2010) sostienen que la universidad debe despertar conciencia en los estudiantes sobre la responsabilidad social (en adelante RS) y sobre la manera de mejorar su entorno futuro, integrando asignaturas con temáticas sobre Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), realizando acciones para capacitar a los profesores en el tema con el compromiso del equipo de profesores en las tareas a desarrollar en RSE (Rivera et al, 2010). Entre los retos principales del siglo XXI para la universidad, se encuentran el afianzar la RSU y



los procesos investigativos (Vallejo y Govea, 2011); proponiendo programas que sean equilibrados y pertinentes con el sector productivo y los esfuerzos por responder a las expectativas sociales y ambientales del entorno. Los autores mencionados demuestran la importancia de unas funciones de la universidad pertinentes con la problemática de su entorno.

Las universidades tienen un peso social como actores que pueden promover (o no) progreso, capital social, mientras vinculan a los estudiantes con la realidad exterior, haciendo accesible el conocimiento para todos (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009). Los estudiantes deben considerarse como futuros líderes del mañana, y sus valores corporativos afectarán los valores corporativos del mañana bajo las decisiones éticas de su vida profesional (Wang y Juslin, 2012). Si desea proponer el éxito de la sociedad, la universidad debe contribuir a la sostenibilidad del desarrollo humano para la transformación social, avanzando hacia un entorno inclusivo, equitativo y sustentable (Viteri, Jácome, Medina y Piloto, 2012). Las reflexiones anteriores dejan ver una orientación hacia la importancia de la función educación articulada con valores, la promoción de la ética y con la sostenibilidad, lo cual se estima relevante para los fines de esta tesis de grado.

La RS “encuentra su referente en la función social que se le atribuye a las IES, frente a su compromiso social como pilar del desarrollo y la transformación del orden económico y social de las comunidades” (Olarte y Ríos, 2015, p. 20). El concepto de RSU es un término relativamente moderno, que tiene su seno en la RSE, que se deriva de enfoques filosóficos y humanistas del siglo XIV sobre la forma adecuada de vivir en sociedad, consolidándose posteriormente en el siglo XX (Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). Ambos conceptos comparten desde el punto de vista de la gestión de los impactos, la necesidad de gestionar el daño que generan las operaciones de la empresa o de la universidad y potenciar aquellos impactos considerados positivos. La RS debe ser incorporada al plan curricular, entendiéndola como una corriente basada en tres principios que

originan compromiso: entender a las personas como integrantes de una red social amplia, promover relaciones interpersonales basadas en justicia y preocuparse por los demás, demostrando integridad al actuar por medio de valores (Rivera et al, 2010).

La carencia de valores ha llevado a replantear la formación que reciben los estudiantes universitarios con respecto a la responsabilidad social en las organizaciones, tomando importancia el papel de las instituciones de educación superior en la transmisión de principios éticos a los estudiantes (Corral, Sandoval y Ferreyra, 2017). En palabras de Vallaey (2003) más allá de incorporar la ética en el diseño del currículo, debe preocuparse la RS como estrategia de gestión, por comprender las necesidades del desarrollo actual del mundo con carencias de ética en la distribución de la riqueza (Vallaey, 2003). Existe un acuerdo con estas afirmaciones, ya que, para los propósitos de esta investigación, parte de la utilidad de la RSU se encuentra en que ofrece una solución a la carencia de ética y de valores mientras promueve el desarrollo de la sociedad.

La relación entre ética y desarrollo parte de la reflexión sobre la forma como se promueve el “desarrollo” actual, ya que no es ético ni equitativo, ni sostenible (Vallaey, 2003). La RS es una responsabilidad moral o ética que se concreta en unos deberes y obligaciones en relación con acciones, conductas o políticas que se deben llevar a cabo (Avendaño, 2013). La RS debe verse como la responsabilidad de hacer lo que se debe hacer, lo justo, lo ético, hacer lo que promueva la perennidad de la sociedad. El cumplir de manera estricta las normas legales vigentes y adoptar comportamientos éticos voluntarios, preocupación por el bienestar laboral, social y del medio ambiente, supone un plus de responsabilidad para las relaciones de la organización con sus Stakeholders (Arcas y Briones, 2009). Sobre la ética en los negocios y la práctica comercial se destacan aportes de Etxezarraga, (1996); Weiss, (2006); Velásquez, (2008); Cuevas (2009). Otras investigaciones hablan sobre la influencia de la ética en la rentabilidad y la situación financiera de

la empresa (Argandoña, 1998; Fernández, 2004; Sarabia, 2007; Sierra y Londoño, 2008). La RS promueve prácticas éticas donde hacer lo que se debe hacer es la bandera que permite demostrar una gestión transparente de los recursos.

Otro beneficio de las prácticas de RS reside en que las organizaciones logran un mayor acercamiento con la comunidad, estimulando la construcción de alianzas sociales que permiten promover el aprendizaje al interior de la empresa mientras se impulsan el desempeño corporativo (Rochlin, 2005). Si la universidad logra aprender a ser socialmente responsable, tendrá la capacidad de aprender de sí misma mientras mejora sus procesos continuamente incorporando a través de la transdisciplinariedad la voz de la comunidad (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009).

En el marco de las afirmaciones anteriores se propone la figura 1, entendiéndose que la RSU genera autoaprendizaje valioso para las directivas en cuanto a la manera como puede aportar la universidad, enseñando a la universidad a que sea coherente entre lo que dice y hace para que los cambios sean percibidos por los Stakeholders en general. La universidad a través de la RSU logra ser percibida por sus Stakeholders como una organización responsable que genera compromiso, mejoramiento y autoaprendizaje continuo en todas sus funciones (figura 1).

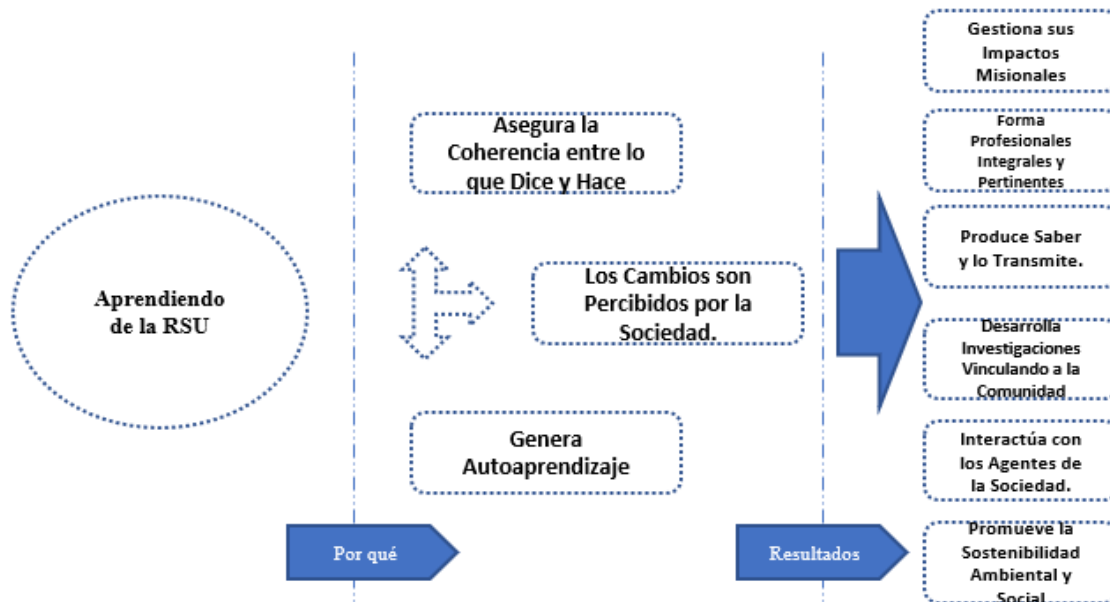


Figura 1. Aprendiendo a ser socialmente Responsable. Fuente: Autor

Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009) plantean que en la función investigación se debe analizar la pertinencia del conocimiento producido y la forma de compartirlo con la sociedad. No es investigar por investigar, es investigar por proponer solución a temas muy puntuales de la comunidad. En lo que concierne con el campus responsable (función organizacional), es importante explicar la manera en que impacta la universidad en sus grupos internos (administrativo, docente y estudiantil) y de qué forma gestiona esos impactos (promoción de derechos humanos, ética y valores, cultura de respeto, respeto por el medio ambiente). Una universidad que mejora continuamente genera hábitos sociales y ambientales en toda la comunidad universitaria a través de acciones, iniciativas y programas, promoviendo el respeto por los derechos de las personas y la convivencia pacífica.

Se ha identificado a través de lo consultado en diferentes documentos e investigaciones <sup>1</sup> el hecho que las universidades han centrado sus ajustes y propuestas en: a) el contenido

<sup>1</sup> Políticas y sistemas de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en Ausjal (2014), Ley universitaria Peruana 30220 (2014), Honorable consiliatura Universidad Libre (2015) Plan integral de desarrollo institucional (PIDI) 2015-2024, acuerdo 004 (2019) “Por el cual se reglamentan las funciones de Proyección Social y Educación Continuada a nivel general en la Universidad Libre y se establece la estructura organizacional, funciones y responsabilidades”; Henríquez, Higuera, Rosano, Robles y Aragaki (2019).

programático-curricular; b) el compromiso de docentes y directivos; c) el respeto hacia las libertades de expresión, ideología y derechos humanos; d) el desarrollo de prácticas que promuevan la preservación del medio ambiente y el desarrollo de la sociedad; e) en esfuerzos de ayuda hacia los menos favorecidos con propuestas sociales y programas de educación inclusiva; f) la articulación con el desarrollo social y productivo del sector. Para los fines de esta investigación, son aportes considerados acordes con la esencia de la RSU.

Los aportes de los diferentes autores y las aproximaciones que se han consultado han llevado a la construcción de una idea sobre la cual una organización socialmente responsable debe aprender a organizarse desde la RS, y esto implica que la organización aprenda en la medida que desarrolla capacidades como la de adquirir, asimilar-transformar y explotar conocimiento e información (Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018; Shaker y Gerard, 2002). Debe la universidad organizarse a modo que identifique el conocimiento en RSU y lo adquiera y asimile, esto significa que lo ponga en práctica para explotarlo, demostrando a los grupos de interés o Stakeholders los resultados de su desempeño y su capacidad de mejorar continuamente. Los grupos de interés más que afectar o verse afectados por los intereses de una compañía, tienen el poder de influir en sus decisiones, en lo organizacional y hasta en lo legal (Kochan y Rubinstein, 2000). En concordancia con estas afirmaciones, se estima que este tema es neurálgico para los propósitos de esta tesis: la capacidad de adquirir, asimilar y explotar el conocimiento en RSU para que los resultados sean valorados por los grupos de interés de la universidad.

El aporte de este proyecto de investigación consiste en comprender como aprende organizacionalmente la universidad a partir del concepto de la RS, enmarcada en la gestión de sus impactos sociales y ambientales. La propuesta se soporta en el compromiso de las directivas y la comunidad universitaria y el uso que se da a la información y conocimiento extraído de los

Stakeholders internos (directivas, profesores, funcionarios administrativos, estudiantes) y externos, para ajustar con acciones las funciones misionales de la universidad. Se estudia si la universidad aprendió a practicar la RSU a través de acciones, programas, iniciativas y estrategias que propongan la formación de profesionales comprometidos con su entorno a nivel social, económico y ambiental. La explotación del conocimiento se evaluó desde la percepción de los Stakeholders internos y externos en la medida en que la universidad mostró su desempeño de manera abierta. Este punto se amplía en la metodología.

El estudio se basa en la posibilidad de aprender a organizar las funciones misionales de la universidad a través del compromiso institucional y el autodiagnóstico participativo en RSU (Vallaes et al, 2009), proponiendo un modo para el desarrollo de la RSU a través de los 3 pasos del AO (adquisición, asimilación, explotación). El estudio es importante para la institución en la cual se desarrolla toda vez que señala las acciones y herramientas utilizadas para aprender como organización a ser responsable, indicando los facilitadores y barreras que impiden o permiten que la universidad logre este propósito. En la investigación se analiza a través de la percepción de los Stakeholders, si las propuestas, iniciativas y acciones de la universidad proponen el desarrollo sostenible, y si lo aprendido por las personas que trabajan en la universidad, resultó en la transformación de una universidad que practica la RS, y esto significa, que sea percibida de esta manera por todos los grupos de interés.

## **1.2 Descripción del problema**

A pesar del conjunto de aproximaciones alrededor de la RS y la RSU dirigidas a guiar la gerencia de los recursos de las organizaciones, un problema se viene evidenciado en la región y es que parece ser que la RSU en Latinoamérica no ha prosperado realmente; las universidades (no todas) no han aprendido a organizarse alrededor de esta forma de gestión. La RSU poco ha influido

en la orientación general de la educación superior del continente y las prácticas administrativas, académicas y de extensión siguen siendo básicamente las mismas que en los años 90 (Vallaey, 2018). En Colombia, las universidades presentan dificultades al momento de enfrentar los problemas y desafíos del contexto, lo cual se debe al poco interés que se le presta a su responsabilidad social (Forero, 2019). Según Forero esto se debe al hecho de preservar aún el esquema tradicional de gestión académico y administrativo, reduciendo en algunos casos la gestión de las universidades a la estadística.

La responsabilidad social puede ser para América Latina una solución a su coyuntura social y económica. Problemas como la inequidad, exclusión, paternalismo, corrupción y pobreza influyen para que en Colombia surja la RS como mecanismo para mitigar problemas locales a través de estrategias sociales (Rivera, 2018). De acuerdo con Ferguson, en aras del progreso de un país "se viene planteando en los diferentes planes, programas y proyectos generados en las Instituciones de Educación Superior el debate, debate necesario, sobre la problemática de la vinculación de las universidades con su entorno" (como se citó en García et al, 2016, p. 89). Es la RSU la manifestación de esa deuda de las universidades con la sociedad ya que estas últimas han sido irresponsables en su servicio a los territorios y ante las personas, organizaciones y comunidades que exigen conocimientos y saberes que contribuyan a superar las condicionantes de la expansión de sus potencialidades (Williamson y Contreras, 2018). Los aportes anteriores dejan evidencia de la aparición de un problema respecto a la forma como se aplica la RSU en Colombia y el uso que se le puede dar para proponer solución a problemas sociales.

La misión educativa de la universidad debe estar dirigida a facultar a los docentes en cuanto a la RSU y promover en las especialidades el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad como fuente de enseñanza significativa y práctica

dedicada a la solución de problemas reales (Rojas, 2018). Contar con universidades capaces de estudiar y que sepan proyectar la dinámica del mundo, sus tendencias de desarrollo y encontrar soluciones a los problemas y desafíos que se presentan históricamente es una revolución pendiente (Williamson y Contreras, 2018).

La RSU no puede limitarse a “mostrar obras”, y “cumplir indicadores”, debe conectar la educación, investigación y proyección social con las demandas de sus grupos de interés, o acaso, ¿no es uno de los argumentos sólidos de la RSU la interacción activa con los grupos de interés para mejorar su calidad de vida? La RSU es más que una extensión social o proyección social que desarrolla iniciativas externas (hacia la comunidad), generalmente para atender sectores más desfavorecidos de su entorno, además, esta visión (la proyección social), no es lo suficientemente integral para cumplir con los desafíos que plantea el desarrollo sostenible (Schwalb, Prialé y Vallaeys, 2019). Estos argumentos son importantes para los fines de esta tesis toda vez que una universidad que dice aportar al entorno debe conocer las problemáticas sociales en las que puede intervenir, teniendo claridad de las diferencias entre el enfoque de la RSU y la proyección social.

En Latinoamérica y Colombia, las universidades deben enfrentar desafíos como los cambios en el plano internacional y la aguda crisis propia de los países de la región (Forero, 2019). Deben las directivas tener una clara visión del panorama interno de la organización y la situación del entorno. La universidad no es ajena ante esta situación, debe conocer y afrontar problemas internos y otros externos que recibe de la sociedad, por ejemplo, las deficiencias con que llegan los bachilleres a su formación universitaria, las continuas reformas a la educación y sobre todo, propender para que las personas piensen en la educación no como un requisito que le permitirá adquirir competitividad, sino que sea vista como espacio para la experimentación cultural y pensar en la cultura (Sanz, 2015).



Podría esperarse que la universidad sea vista como un espacio para crecer como personas y profesionales, no obstante, la situación de la responsabilidad de la universidad con su entorno empeora. Se observa que algunas universidades desarrollan actividades que no contribuyen a la formación integral de los estudiantes, sin ser además, parte visible de la responsabilidad social de la universidad, ya que no reafirman sus valores en el desarrollo de las actividades (Duarte y González, 2018). Es necesario hacerse una reflexión sobre la función principal de la universidad, y es que, ¿Si no se forman profesionales integrales y comprometidos con la sociedad, como puede decirse que se adelantan prácticas de RSU? Las obras propuestas para la construcción de la sociedad deben estar articuladas con la enseñanza.

Como se anotó anteriormente, la RS en la universidad significa superar una “proyección social y extensión universitaria”, haciendo que este enfoque no sea una bienaventuranza, por el contrario, sea la intención reflexiva por enfocarse en la función primordial que es la enseñanza y la producción de conocimientos para estudiantes, centrándose en la realidad socioeconómica (Ojeda, 2012). Existe la práctica de dejar lo relacionado a los programas sociales a divisiones o áreas funcionales como proyección social, extensión universitaria u otras áreas asignadas, lo cual, no es que este mal, pero la RSU va más allá e involucra a toda la estructura de la organización (Forero, 2019). Barroso et al, (2015) afirman que no existe evidencia para comprobar que se le preste la misma atención a la gestión del campus responsable, a la formación profesional, a la gestión social del conocimiento (investigación) y a la participación social, generalmente, se ponen más esfuerzos en una en detrimento de las otras (Barroso et al, 2015).

De acuerdo con Gorrochategui (2019) la legislación de su país considera como funciones básicas de la universidad la docencia, investigación y extensión, con la última función a manera de medio que genera el diálogo con la comunidad, no obstante, en su trabajo, esta autora reconoce

e incluye los impactos de tipo organizacionales. La RSU es una gestión integral y como tal debe ser equilibrada en la atención prestada a las funciones y tareas realizadas en los 4 ejes temáticos de la RSU, no puede ser concebida desde uno de los ejes si se desea guardar un equilibrio en las funciones.

Mas allá de los premios, reconocimientos y del reduccionismo a una proyección social, el desafío que tiene la RSU es aprender a servir, lo cual solo será posible cuando se entienda que el conocimiento se debe compartir, lo que motivará a la comunidad universitaria a construir una sociedad más justa, reflexionando sobre su trabajo académico y las necesidades sociales (Zúñiga, Tapia, Espinoza, Salinas, Medina y Campos, 2019). Uno de los problemas identificados en iniciativas que promueven la RS radica en el hecho de pensar que incrementando becas, ampliando cobertura, creando departamentos para la protección de la flora y fauna, así como realizar proyectos sociales es suficiente para decir que se practica la RSU (Barroso et al, 2015). Un problema común al momento de implementar la RSU consiste en no tener claridad sobre este enfoque. La RSU es una oportunidad para formular prácticas sostenibles que le apunten a todas las funciones de la universidad.

La universidad en la cual se enmarca esta investigación a partir de un documento interno socializado e institucionalizado desde la alta dirección, define la proyección social como el conocimiento que guía su gestión y:

*La síntesis de los principios y valores institucionales, la razón de ser y el fin mismo de la universidad en la sociedad, entendida como un proceso de interacción e integración con el entorno que debe permear las funciones sustantivas de docencia e investigación (p. 4, acuerdo No. 004, 2019).*

Esta universidad en su concepción de la proyección social agrega que su propósito principal es el de “ofrecer soluciones a las problemáticas y necesidades locales y regionales” (acuerdo no. 004, 2019). En este documento (acuerdo no. 4) la universidad escogida para estudio concibe a la RSU como un elemento que complementa a la proyección social para aportar a la sociedad profesionales integrales, incorporando la RS de la institución en un proyecto que hace parte del plan integral de desarrollo institucional (PIDI) de la universidad. La RSU se concibe como un elemento que hace parte y que apoya al proceso de proyección social.

Las aproximaciones de los diferentes autores consultados en RSU ofrecen bases teóricas y empíricas para afirmar que es la RSU un enfoque basado en las tareas de varios ejes temáticos como son la participación social (contiene a la proyección social), el campus responsable, la investigación social y la educación (Vallaeyts et al, 2009; Ley No. 30220 de 2014), no debe encomendarse exclusivamente a un área o dependencia. El problema es que la responsabilidad social, al ser un deber ético, no puede ser considerada como una función o un órgano, es más bien la manera de ser y operar exigible a todas las funciones y órganos universitarios, todo el tiempo, y en todos los detalles (Vallaeyts, 2018). La RSU no es equivalente a la proyección social, sino que las iniciativas de esta última podrían considerarse una forma de RSU desarrollada por universidades (Schwalb, Prialé y Vallaeyts, 2019). En ese sentido, se puede afirmar que existe un acuerdo con los propósitos de este trabajo de investigación ya que en esta tesis doctoral se concibe la proyección social como parte de la RSU y no en el sentido contrario.

Este conjunto de afirmaciones siembra dudas alrededor de una correcta aplicación de la RS, principalmente dudas sobre su entendimiento para una correcta aplicación, dando paso a una serie de preguntas en relación a la RSU: ¿Cómo debe ser concebida e implementada la RS en la universidad para apoyar el desarrollo de la sociedad y de los Stakeholders internos?; ¿realmente

se está implementando la responsabilidad social en las universidades como un enfoque que integra la gestión de la universidad con la realidad a su alrededor?; ¿la RS está enlazando todas las áreas de la universidad en un trabajo conjunto para formular iniciativas y soluciones a los problemas del entorno? De la Cruz y Sasia (2008) aportan a este debate a través de la siguiente pregunta: ¿cuáles son las claves que mantienen a una universidad motivada para intervenir los problemas a favor de terceros?

Definitivamente es un tema amplio en el cual surgen muchas dudas sobre la correcta implementación de la RSU y el compromiso que demuestren las directivas para aprender a organizar los recursos y funciones de la RS en todas las áreas sin reducirla a una en particular. En este sentido, se debe considerar el compromiso estratégico como un punto importante en el desarrollo de prácticas de RS evidenciado en el hecho que el éxito de estas (prácticas) radica en su correcta integración en la gestión universitaria (Larrán y Andrade, 2015).

La RSU debe incluir también un compromiso docente que responda a las necesidades de nuestra época (Sanz, 2015). Según Antúnez Torres y Martínez (2010) la universidad tiene el compromiso de formar a los futuros profesionales que trabajarán en las empresas, a los ciudadanos que promoverán los derechos humanos y funcionarios que tendrán a su cargo el bien común. Involucrar a los docentes y personal administrativo en el quehacer académico de la universidad, puede servir para dejar de verlos como mero apoyo administrativo y ocuparse de problemas hondos que tiene la educación en Latinoamérica como el problema de la corrupción, por ejemplo (Vallaes y Álvarez, 2019).

A pesar de ser un concepto relativamente nuevo de gestión, la RS ha logrado acoger diferentes pensamientos bajo un mismo propósito: comprometerse con el bienestar de los Stakeholders y con la preservación del medio ambiente involucrando en ello a todas las funciones de la universidad.

No obstante, las intervenciones de distintos autores dejan ver que no existe una claridad en la manera de operacionalizar la RSU y en su propósito principal. A partir de estas intervenciones surge la pregunta 1 que guía el desarrollo de uno de los ejes de la investigación: ¿Cómo el conocimiento e información adquiridos por medio del compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU, permitieron que se tomaran acciones conducentes al cambio organizacional en la universidad? De la misma forma, las aproximaciones consultadas sobre las bases del compromiso que debe adquirir la universidad para practicar la RSU permiten plantear un primer objetivo específico: Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la universidad.

La visión endógena sobre el quehacer de la universidad plantea la necesidad de una transformación integral de su cultura institucional, sus procesos administrativos, académicos, curriculares, investigativos y de proyección social, valorando la excelencia del servicio educativo y su impacto en el desarrollo de la sociedad, como acción y compromiso incluyente (Hernández, Alvarado y Luna, 2015). Algunas organizaciones incluyendo universidades no han aprendido a organizarse alrededor de un concepto claro de RS que les permita integrar sus áreas para lograr resultados conjuntos. Parece lógica la razón: a pesar de las múltiples definiciones y aproximaciones, no se debe pensar que un armazón conceptual sobre responsabilidad social puede servir por igual a todas las universidades (De la Cruz y Sasía, 2008).

Se necesita de un modelo o metodología que pueda servir de guía al emprender la tarea de vincularse con la comunidad y desarrollar acciones por esta, y que permita además, percibir de forma tangible como se puede contribuir a resolver las diferentes problemáticas (Forero 2019). El desafío innovador de la universidad se encuentra en su vinculación con el entorno que implica la necesidad que la universidad transforme sus esquemas organizacionales bajo un esquema integral,

basándose en la RS y la ética, procurando alcanzar niveles de desarrollo humano sustentables (Antúnez Torres y Martínez, 2010). Estos autores citados anteriormente expresan argumentos sólidos, toda vez que no puede esperarse que el solo compromiso declarado de la alta dirección logre el cambio que se necesita. Deben desarrollarse acciones que acompañen la intención y el compromiso por desarrollar acciones sostenibles.

Como ya se afirmó anteriormente, no existe una fórmula mágica o un procedimiento documentado en RS único, además, el enfoque no puede ser aplicado por igual ya que cada universidad tiene sus propias complejidades. Una solución puede estar en contextualizar los procedimientos, modelos o guías a la realidad de cada universidad, haciendo los ajustes que se necesiten de acuerdo con los recursos y objetivos de cada organización. Buscando la claridad conceptual y teórica en RSU que guíe los propósitos de esta tesis doctoral, se ha querido enunciar algunas orientaciones o puntos comunes entre las aproximaciones teóricas que se han consultado de autores sobre la RS: a) se debe adquirir el conocimiento en RSU y desarrollar un diagnóstico de los impactos sociales y ambientales de la universidad; b) se deben ajustar los procesos y procedimientos con base a los resultados del diagnóstico; c) se debe reportar el desempeño de la organización con transparencia (Vallaeyts et al, 2009; Henríquez, Vallaeyts y Garzón, 2018; Schwalb, Prialé y Vallaeyts, 2019). Estas orientaciones pueden ser el principio de las acciones hacia una organización responsable, pero aún falta.

Se debe pensar en un estilo de gestión que proponga un compromiso que debe formularse como parte de la estrategia institucional, ya que la RS deja ver buenas intenciones de las organizaciones por apoyar en la construcción de una sociedad íntegra en todo sentido, y para el caso de las universidades, estas intenciones son declaradas muchas veces en la misión y hacen parte de su compromiso institucional (Henríquez, Torrenegra, Robles y Rada, 2018). De acuerdo con Vallaeyts

(2018) el enfoque de la RS se está limitando a una vaga definición y a lo que la ley obligue a la organización en materia social y ambiental, es por ello que la universidad necesita de un sólido compromiso ético hacia el desarrollo humano sostenible (Vallaey, 2018). La RSU no puede verse como una responsabilidad complementaria de la gestión institucional, sino como una actividad activa, dinámica y permanente, como una obligación de la comunidad universitaria mediante el establecimiento de acciones de sensibilización hacia una cultura socioambiental responsable consigo y con los demás (Prieto, González y Paz, 2015).

Otro de los puntos a considerar y comúnmente comentado por los autores de esta corriente de gestión gira alrededor de los ajustes organizacionales que deben las directivas realizar para asimilar la RS. Según Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) la RS genera un cambio organizacional que puede limitarse por la actual manera en que están concebidas las universidades con respecto a su estructura organizacional y líneas de comunicación entre otros factores. La RSU es una manera de organizar a la universidad como una respuesta innovadora a desafíos no contemplados en modelos universitarios tradicionales (Schwalb, Priolé y Vallaey, 2019). La forma en que se organiza hoy la universidad es rígida y no permite una buena comunicación con y entre los actores de la RSU (Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018). La RSU propone y genera ajustes, por ello, debe contemplarse la RS como una transformación de las acciones en todos los procesos. Deben hacerse cambios en la cultura organizacional, en los procesos, y en la concepción misma de la RSU, ya que este enfoque de gestión no es igual a la proyección social y debe estar integrada en todas las tareas de la universidad articulados con los ejes temáticos de la RSU (Vallaey et al, 2009).

Ante la variedad de conceptos en RS y considerando que cada organización tiene sus problemas, dispone de distintos recursos y ante todo, tiene diferentes maneras de impactar en la sociedad, Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) plantean una pregunta que permite reflexionar sobre la forma

de trabajar alrededor de la RSU: ¿Cómo debemos organizarnos para aprender a ser socialmente responsables en la universidad y facilitar la comunicación efectiva entre sus funciones? La respuesta a esta pregunta de acuerdo con los autores se resume en el compromiso por adquirir el conocimiento en RSU y socializarlo con todos los miembros de la organización, asimilarlo a través de unas acciones factibles o posibles (reuniones, mesas de trabajo, ajustes, planes, programas, proyectos, iniciativas) y explotar lo aprendido del conocimiento, esto es, rendir cuentas transparentemente y mejorar continuamente promoviendo iniciativas de desarrollo sostenible y la ética en su gestión.

Algunos autores han postulado categorías, lineamientos, pasos y recomendaciones a seguir para ser responsables con la sociedad (Espitia, Meneses y huertas, 2020; Zúñiga et al, 2019; Schwalb, Prialé y Vallaey, 2019; Vallaey, Sasia y de la Cruz, 2009; Herrera, 2019). Otros autores, han trazado orientaciones identificando dimensiones que deben tenerse en cuenta al momento de desarrollar este enfoque de gestión (Gaete, 2015; Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018; Vázquez, Lanero, Licandro, 2013). Algunos de estos elementos son comunes a los 6 factores identificados por el investigador a través del marco contextual y ubicados al final de este capítulo<sup>2</sup>, no obstante, se evidencia cierta divergencia en cuanto a una línea de elementos comunes y únicos a todos los modelos organizativos alrededor de la RSU. Ayudaría mucho tener claro un inventario de elementos a considerar y acciones que deban realizarse para practicar RSU.

Debe ahora comprenderse la manera en que estos factores ejercen incidencia o, por decirlo de otro modo, comprender si esta serie de elementos y acciones incentivan la puesta en marcha de la RS en la universidad o no la incentivan. El conjunto de las afirmaciones anteriores da paso a la

---

<sup>2</sup> compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales; organización y desarrollo de acciones factibles; iniciativas y recursos necesarios para organizarse; propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica; explotación del conocimiento aprendido en RSU; legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad.



formulación de 2 preguntas: ¿Cuáles son los elementos que facilitan o limitan a una universidad para que se organice desde el aprendizaje de la gestión de su impacto social y ambiental? y, ¿Cuáles son las iniciativas y recursos que permiten que una universidad adquiera, asimile y transforme el conocimiento que le permite aprender a organizar sus funciones para ser considerada Responsable Socialmente? Estas preguntas están articuladas a 2 objetivos que guiaron la identificación de los elementos, factores, acciones y recursos necesarios que deben ser considerados al momento de practicar la RSU:

- Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una universidad aprenda a organizarse a partir de las prácticas de Responsabilidad Social.
- Identificar y describir las iniciativas y herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente.

El paradigma económico-social de Latinoamérica donde predomina la pobreza, la mala administración pública y las múltiples crisis, impulsa a que la universidad deba ejercer a través de sus políticas de RS como apoyo para la solución de esta problemática, con un rol de liderazgo para mejorar la competitividad (Gelman, 2012). Debe la universidad desarrollar acciones que aporten valor y capital social al entorno a través de la transferencia de conocimientos, el perfeccionamiento de los procesos productivos y de los productos de las organizaciones del entorno, aportando así, al desarrollo económico y social de la región de manera sustentable (Gelman, 2012).

En Colombia, una piedra angular en la declaración de la misión de las universidades clasificadas en el índice QS<sup>3</sup> es la construcción de una sociedad íntegra, a través de procesos de formación con

---

<sup>3</sup> Índice QS World University Rankings

altos estándares de cultura y bases éticas, donde el desarrollo juega un papel relevante en la misión institucional, sin embargo, existe hoy una deuda de la universidad en lo referente a la conservación ambiental (Henríquez, Torrenegra, Robles y Rada, 2018). El declararse como responsable de los impactos ante la sociedad demanda de la gerencia un esfuerzo en la asignación de recursos y la forma de organizar el trabajo. Según Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) la universidad que aprendió a ser responsable socialmente es aquella que:

*Asimila el conocimiento de la RSU en sus funciones misionales gestionando sus impactos mientras desarrolla la capacidad de explotar el conocimiento con iniciativas, proyectos, acciones, y estrategias en armonía con los propósitos de los 17 ODS declarados por la ONU y los propósitos principales del pacto global (Henríquez, Vallaey y Garzón, p. 134).*

A lo largo de las discusiones sobre responsabilidad social hay un hecho que resalta y es que “un concepto que subyace a cualquier definición (de RS) es el de desarrollo sostenible” (Vallaey et al, 2009, p. 6). Debido a esta razón, las universidades han ampliado su campo de acción integrando en sus funciones el concepto de desarrollo sostenible a su realidad cotidiana para promover el respeto por el medio ambiente y una educación para cambiar la sociedad (Salinas, 2017). Gaete (2015) habla sobre un grupo de iniciativas y normas que promueven la responsabilidad social corporativa como el pacto mundial, global reporting initiative (GRI), el libro verde, directrices de la OCDE, la norma SA 8000 y la norma SGE21:2005. Las iniciativas mundiales para conservar el planeta están a disposición del público en general y están diseñadas para guiar los propósitos de la sostenibilidad del mundo (pacto global, objetivos de desarrollo sostenible, entre otras). Es importante tener claridad de las iniciativas que pueden ayudar a manera de guía a practicar RSU, y la manera como estas, deben implementarse ya que es parte de aprender RS.

Estas iniciativas deben ser aplicadas de manera coordinada con los actores y protagonistas internos y externos que pueden afectar o verse afectados por las operaciones de la universidad, ya que todos los esfuerzos de preservación se deben coordinar con todos los actores de la cadena de suministro de la universidad (Henríquez, Torrenegra, Robles y Rada, 2018). Estas iniciativas mundiales y otras como la carta a la tierra, políticas sectoriales o gremiales y los códigos de ética, sirven como derroteros a seguir una vez sean compartidos o socializados con todos los actores alrededor de la universidad ya que el fin más loable de la RS es especializarse en modos de producción sostenibles (Henríquez, Garzón, Mejía, Torrenegra y Rada, 2019). El conjunto de los autores mencionados recientemente, dan fe de la inclusión del concepto de sostenibilidad como pieza clave del enfoque de gestión denominado RS coordinando y armonizando el trabajo y las relaciones con los Stakeholders en general.

El deterioro de la naturaleza, afectación de la salud de la población, escasez de alimentos, agua, materia prima y un aumento en la incidencia de desastres naturales ha llevado a una mayor preocupación por el medio ambiente a nivel mundial (Alaña, Capa y Sotomayor, 2017). Algunos autores conciben la RSU como un enfoque de gestión integrado con la realidad de la sociedad y la sostenibilidad del planeta, y en esta realidad, las universidades deben responder a las demandas de excelencia académica junto con un compromiso social y efectivo con la colectividad (García et al, 2016).

La RS se debe institucionalizar como una estrategia de mejora continua teniendo claridad de los impactos de la universidad, las acciones que pueden desarrollarse para mitigarlos y con quien asociarse para ello (Vallaey, 2014 a). En la universidad, la RS debe estar incorporada al modelo estratégico de la organización (Duque y Cervantes, 2019); y a través de ella, tener el claro compromiso por servir y gestionar los impactos sociales y ambientales que afectan a todos los

actores de la universidad, y en Latinoamérica, como se ha demostrado, muchos son los problemas en los que puede aportar la RSU. La RS debe estar conectada con la sociedad y los desafíos que enfrenta, “cada vez más urgentes asociados con la aceleración del cambio ambiental, la escasez de recursos, el aumento de la desigualdad y la injusticia, bajo este nuevo panorama las universidades son consideradas un agente de cambio con un papel protagónico” (como se citó en Duque y Cervantes, 2019, p. 461).

Un estudio realizado por Córdova y Alza (2019) basado en el análisis de la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de la población a través de estrategias de RS desarrolladas por el sector productivo, evidencia que en Latinoamérica solamente un minúsculo porcentaje de pequeñas y medianas empresas realizan prácticas de RS, y otro grupo inferior al 40% del total de empresas no realiza ninguna actividad de sensibilización social sino orientadas a la filantropía. Muchas de estas actividades responden al interés de mejorar las relaciones con la comunidad, autoridades locales o a un tema de prestigio e imagen (Córdova y Alza, 2019).

Los aportes y aproximaciones citadas anteriormente permiten afirmar que una de las principales labores en la gestión de una organización responsable es la de formular propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica. En el caso de la universidad, este compromiso atraviesa sus funciones misionales: organizacional, participación social (proyección social), investigación y la función educación. Esto deja ver que aprender a organizarse a través de la RSU implica adquirir y asimilar el concepto en las funciones misionales para explotar lo aprendido (en RSU) por medio de proyectos, acciones, y estrategias en armonía con los ODS y otras iniciativas mundiales que proponen una sociedad en paz que conserva el medioambiente (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018). Teniendo en cuenta que la RS promueve la gestión sostenible y que las organizaciones deben ser guiadas hacia modos sostenibles de

producción se formula un cuarto objetivo que orienta la investigación: Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la universidad se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible. La cuarta pregunta que acompaña este objetivo es la siguiente: ¿Por qué los objetivos de desarrollo sostenible permiten guiar la gestión de los impactos de la universidad?

El entorno actual exige del trabajo colaborativo entre organizaciones, ya que, como lo afirma Vallaey (2016, p. 6), “desgraciadamente los impactos sociales y ambientales frente a los cuales debemos responsabilizarnos no son el mero agregado de los actos de cada actor social, sino los efectos sistémicos colaterales de la actividad social total”. Según Vallaey (2016) estos impactos tienen una inercia propia y una resiliencia sistémica que no pueden ser controladas mediante acciones generosas de un conjunto de organizaciones bien intencionadas (y obviamos aquí el problema de la RSE cosmética y mentirosa: *greenwashing*). La universidad debe evolucionar de la mano con las exigencias del entorno social, ambiental y productivo, y en este contexto, la RS al ser concebida en términos de gestión de impactos obliga a prestar atención y atender los problemas por dentro y fuera de la organización (Urdaneta et al, 2016). La universidad debe aprender que la RSU significa gestionar los impactos que ocasiona para luego sí, organizar sus funciones en función de las demandas de los grupos de interés.

La RS debe mover a las organizaciones hacia prácticas donde se demuestre la ética, la responsabilidad por los impactos y el deber de vigilancia y asociación inter-organizacional, sin embargo, al contrario de esto, puede observarse una práctica reduccionista de la responsabilidad social al mero compromiso, definiéndola en función de buenas acciones voluntarias y una carencia de obligación de parte de las organizaciones más allá de las leyes (Vallaey, 2018). Prima la preocupación por dejar atrás prácticas que no ayudan en el avance hacia un enfoque integral que

demuestre que la universidad realmente aprendió que su aporte está dirigido a construir una sociedad a través de sus 4 funciones misionales, sin limitar los esfuerzos a la proyección social.

En palabras de Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) una universidad que aprendió a ser responsable socialmente es aquella que adquirió el compromiso en RSU, realizó un autodiagnóstico para conocer su desempeño, ajustó las funciones de proyección social, investigación, educación y las funciones organizacionales. Por último, la universidad para demostrar que realmente aprendió de la RSU rinde cuentas ante la ciudadanía y mejora continuamente (Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018). De acuerdo con Henríquez, Vallaey y Garzón (2018); Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009); Schwalb, Prialé y Vallaey (2019) es la RSU una apuesta hacia la transformación del modo de organizar la gestión, una transformación en el modo de enseñar e investigar mientras se explota lo aprendido y esto es, apostar en todas sus funciones a ser sostenibles. No pueden persistir las directivas de la universidad en organizar las funciones alrededor de la proyección social o reducir las prácticas de RSU en uno o dos ejes temáticos de esta.

Alrededor del carácter inclusivo de la RS y la necesidad de incorporar al modelo las apreciaciones de los Stakeholders, se formula un quinto objetivo: Deducir a través de las valoraciones de los Stakeholders si lo aprendido de las prácticas de RSU, resultó en la transformación hacia una universidad responsable socialmente. Adicionalmente, habiendo analizado el cuerpo de las intervenciones que hablan sobre el proceso de transformación que genera la RSU en la universidad, y ante la necesidad de comprender una manera de concebir un enfoque de RSU que no sea reduccionista o responda solamente a reconocimientos y obligaciones gubernamentales, que por el contrario y de acuerdo a los autores consultados, promueva un real cambio en la organización de la universidad, se formula una quinta pregunta: ¿Cómo la adquisición

del conocimiento sobre RSU resulta en un aprendizaje organizacional cuyo impacto sea la transformación a una universidad responsable socialmente?

Es la RSU un enfoque de gestión con muchas reflexiones, por ejemplo, promover la sostenibilidad, la conexión del quehacer universitario con la sociedad y la comunicación abierta con actores externos e internos (Gaete, 2015; Diaz y Martínez, 2016; Larrán y Andrade, 2015). Dentro de estas reflexiones y de los ejes de actuación de la RSU se encuentran también el diálogo y la rendición de cuentas, y es que todo debe ser difundido en la universidad (Valarezo y Túñez, 2014). Es el diálogo y la rendición de cuentas el punto que permite legitimar ante la sociedad las acciones de la universidad mientras se establece el relacionamiento con los grupos de interés para dialogar con estos abiertamente sobre sus problemas (Rosano, 2018; Herrera, 2019).

Actualmente la problemática que tiene que ver con la relación entre la universidad con sus grupos de interés constituye un motivo de preocupación para las instituciones de educación superior cuyas estructuras posiblemente, no cuentan con una organización que le permita sustentar un proceso de transformación ya que siguen basadas en un enfoque funcional clásico (García et al, 2016). Y es que de acuerdo con Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) debe la universidad tener en cuenta la promoción del diálogo con distintos grupos de interés para conocer con claridad las demandas y preocupaciones de la sociedad.

De acuerdo con la ISO 26.000 (2010) la RS obliga a las directivas a rendir cuentas ante las autoridades con respecto a las leyes y reglamentos y ante los Stakeholders afectados por sus decisiones y actividades. Cuando se incorpora en la estrategia de la universidad, la RS genera valor añadido y refuerza la legitimidad institucional, la competitividad y la excelencia de la universidad (Larrán y Andrade, 2015). Según Valarezo y Tuñez (2014) al ser comunicada (la RS) crea confianza, imagen y reputación ayudando a posicionar a la universidad. Por el contrario, la poca

difusión y comunicación del trabajo de vinculación de la universidad con la colectividad hace que la población desconozca lo que la institución desarrolla, llevando a que la comunidad sienta que no es beneficiaria en el momento de poner el conocimiento al servicio de las comunidades y de sus necesidades (Zúñiga et al, 2019).

En lo que tiene que ver con la obligación de comunicar el desempeño y las actividades de la universidad, y, en un acuerdo total con los autores, puede decirse que la gestión universitaria debe ser inclusiva de las necesidades de todos los Stakeholders internos y externos, procurando la comunicación fluida, transparente y total con estos. Basado en la importancia que otorga el enfoque de RSU a la generación de un diálogo abierto con los grupos de interés, se plantea la sexta pregunta de investigación: ¿Cuáles son las valoraciones y reacciones de los Stakeholders de la universidad ante los resultados reflejados en la aplicación del enfoque de RSU?

Esta pregunta resulta importante dejando ver si en realidad la universidad es considerada como responsable ante la sociedad por el grupo de personas que tienen el juicio imparcial para hacerlo: los grupos de interés. Las reflexiones en torno a esta pregunta dan paso a la formulación del sexto objetivo específico: Evaluar y comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la universidad.

De acuerdo con el material consultado en RSU y como una manera de apoyar las afirmaciones de Vallaeyts et al, (2009) puede decirse que es muy difícil concebir un único concepto o definición sustantiva y definitiva sobre RS debido en parte al movimiento generado alrededor de esta, no obstante, existen muchas recomendaciones para organizarse como universidad responsable socialmente (Henríquez, Vallaeyts, Garzón, 2018, Schwalb, Prialé y Vallaeyts, 2019, Vallaeyts, de la Cruz y Sasía, 2009). A cambio de definir la RS de una manera definitiva, se propone un recuento alrededor de las aproximaciones sobre las acciones que genera y los factores que la componen



afirmando que: a) la RS es un compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales (Vallaeyts et al, 2009; Hernández, Alvarado, Luna, 2015; Gaete, 2015); b) que para ser adquirida necesita de acciones factibles para organizarse como son reuniones, mesas de trabajo, ajustes, patrones de conducta (Henríquez, Vallaeyts, Garzón, 2018; Prieto, González y Paz, 2015; Cardona y Hernández, 2011); c) que propone desarrollar iniciativas y disponer de recursos para organizar la universidad (Schwalb, Prialé y Vallaeyts, 2019); d) que obliga a formular propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica debido a la preocupación sobre el impacto del hombre y las empresas en el planeta (Valarezo y Túnez, 2014; Larrán y Andrade, 2015; Pérez, Chirino, Meriño, y Martínez, 2018); e) que obliga a explotar el conocimiento aprendido en RSU, lo cual significa que se deben cambiar rutinas en los 4 ejes temáticos de la RSU mientras se promueve la correspondencia entre la universidad y los hechos sociales (Vallaeyts et al, 2009, Martínez, Mavárez, Rojas, y Carvallo, 2008); y por último, f) que legitima la gestión a través de la valoración de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental de la universidad en un diálogo abierto con estos (Miotto, Del Castillo y Blanco, 2018; Larrán y Andrade, 2015; Vallaeyts y Alvarez, 2019; Prieto, González y Paz, 2015).

A partir de las intervenciones y aportes de los expertos en RSU se extrajeron 6 elementos o factores que a juicio del investigador, orientan la adquisición, asimilación y explotación de este concepto de gestión (RSU):

- a) Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales
- b) Organización y desarrollo de acciones factibles.
- c) Iniciativas y recursos necesarios para organizarse
- d) Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

- e) Explotación del conocimiento aprendido en RSU
- f) Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

Por otra parte, sobre la relación que existe entre la RSU y el AO surgen cuestionamientos que ayudan con la formulación del problema principal de esta tesis doctoral. Con relación a lo que significa aprender a organizarse desde la RS, Henríquez et al, (2018, p. 117) formulan una serie de preguntas que ahondan en el tema: “¿Cómo podemos pensar y poner en práctica un AO desde la responsabilidad social? ¿Qué debe aprender una organización socialmente responsable de sí misma y de su entorno? ¿Y cómo se puede gerenciar este AO socialmente responsable?”. Estos autores afirman que la universidad que desea organizarse desde la RS desarrolla las etapas del AO al momento de adquirir el conocimiento en RS, asimilarlo en sus actividades diarias y al explotarlo una vez lo ha entendido conceptual y operativamente.

Por su parte, Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019) pretenden responder interrogantes alrededor de cómo funciona el AO como proceso al momento de implementar la RS. La pregunta principal de su investigación es: ¿cómo funciona el proceso de aprendizaje organizacional cuando las federaciones deportivas implementan la RSE en un modelo federado? (Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz, Willem, 2019). Zeimers et al, (2019) encuentran que ocurre AO al implementar RS en una organización, institucionalizando el aprendizaje individualmente, grupalmente y de manera interorganizacional. Según Zeimers et al, (2019) la institucionalización de la RS dentro del entorno organizacional requiere que se asimile el aprendizaje de los miembros de la organización y de las relaciones interorganizacionales a través de entidades formales, estrategias, estructuras colaborativas y plataformas de aprendizaje.

La manera cómo influye el AO en la RS es abordado además desde la estrategia de aprendizaje. Galindo (2020) pretende entender la influencia del AO en la RSU a través de las

estrategias de aprendizaje empleadas por una institución de educación superior. Galindo (2020) formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera las estrategias de aprendizaje influyen en la responsabilidad social en la Institución Educativa 0087 “José María Arguedas” Lima 2018? Galindo (2020) encuentra una serie de factores que influyen en la RS de una institución educativa, entre los que menciona las estrategias de aprendizaje, la metodología del aprendizaje, la técnica del aprendizaje, la tecnología del aprendizaje y la metacognición del aprendizaje.

Se evidencia la realización de investigaciones sobre la relación de estos constructos (RSU y AO), sin embargo existe la percepción que se pueden aportar más argumentos y aproximaciones a este debate. Fortis et al, (2018) consideran que la literatura sobre la investigación de la RS y el AO es relativamente rica, pero aún está algo aislada una de otra, y la pregunta sobre como el AO y sus procesos influyen y contribuyen a fomentar el desarrollo de la RS aún permanece relativamente pobre y respondida parcialmente (Fortis et al, 2018).

Teniendo en cuenta las aproximaciones y cuestionamientos anteriores, sumados a las deficiencias mencionadas lo largo de este capítulo al momento de implementar la RS en las universidades, permiten la formulación de la pregunta problema que guía la investigación. Esta pregunta es un intento para comprender como se transforma una universidad ante los ojos de sus Stakeholders aprendiendo como organización de la RSU: *¿Cómo las prácticas de RSU se constituyen en un medio para que la universidad aprenda cómo organización a ser responsable socialmente a partir de la gestión de sus impactos sociales y ambientales internos y externos?*

### **1.3 Delimitación, alcance y amplitud del problema**

La universidad es una organización dedicada a la enseñanza, la investigación y el apoyo al desarrollo de la sociedad, caracterizada por su labor loable de servir siempre con excelencia. La RSU como un enfoque de gestión permite que la universidad integre sus 3 funciones misionales y la organizativa hacia la movilización de recursos y la organización de tareas de modo que pueda servir como agente de desarrollo sostenible para la sociedad (Henríquez, Garzón, Mejía, Torrenegra y Rada, 2019). La RSU es considerada como la gerencia con calidad ética de los impactos que la institución genera en su entorno (Vallaeyes et al, 2009, Martí, Moncayo y Martí, 2014).

Aplicada al contexto universitario (la RS), debe incluir en su marco de gestión estrategias que atiendan asuntos relacionados a la pobreza, la desintegración social, el desarrollo del capital social, la protección de recursos naturales y el desarrollo sustentable (García et al, 2016). Siguiendo esta línea de acción se estima muy pertinente que el foco de la investigación se centre en la manera como una universidad aprende de la RSU para minimizar o maximizar los impactos<sup>4</sup> que genera en su labor diaria, lo cual deja ver la importancia de su proceso de organización de cara al desafío de proponer acciones sostenibles y la formación de profesionales comprometidos con la ética y la preservación de la sociedad.

La gestión de los impactos se incorpora a los propósitos investigativos de esta tesis doctoral como la base sólida del marco teórico, toda vez que propone una sociedad perenne basada en la gestión ética donde prevalecen los intereses de preservar el mundo, gestionando los impactos causados por las operaciones de empresas e instituciones (Vallaeyes, 2008; Vallaeyes et al, 2009;

---

<sup>4</sup> Impactos negativos que afectan negativamente a la sociedad (formación deficiente, contaminación ambiental, procesos de investigación sin aportes a la sociedad). Los impactos positivos benefician a la sociedad (investigación, enseñanza, apoyo a causas sociales, entre otras).

ISO, 2010; Henríquez, Vallaey, Garzón, 2018). Este grupo de autores plantean la necesidad de construir una sociedad con valores éticos y preservar el planeta desde las funciones de la universidad. Por lo anterior puede afirmarse que, aunque el estudio es incluyente de la taxonomía que es revelada a lo largo del marco teórico y del análisis teórico, el principal acercamiento al entendimiento de la RS se logra a partir de la gestión de los impactos de la universidad en el entorno y de la teoría de los Stakeholders ya que en estos recaen los propósitos de la RSU.

Los impactos están agrupados de acuerdo con Vallaey (como se citó en Urdaneta, Cova, Chirinos y González, 2016) en 4 categorías: a) impactos de funcionamiento organizacional; b) impactos educativos; c) impactos cognitivos y los impactos epistemológicos e impactos sociales. A su vez, los impactos están contenidos respectivamente en lo que Vallaey, de la Cruz y Sasía (2009) denominan los ejes temáticos de la RSU: a) eje Campus Responsable o gestión organizacional; b) eje Formación ciudadana (educación); c) eje de investigación social y d) eje de participación social. Son interés de la investigación los impactos internos y externos contenidos en los 4 ejes de la RSU, ya que todos estos afectan o inciden sobre los grupos de interés internos y externos de la universidad.

Por otro lado existe un 2do constructo para la tesis que es importante explicar: el AO, el cual es concebido como la capacidad que tienen las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, con el propósito de generar y adquirir nuevo conocimiento que facilite los cambios y transformaciones que necesitan las organizaciones para adaptarse al entorno cambiante (Garzón & Fischer, 2009; Alcover y Gil, 2002). Al integrar el AO se desea demostrar que la universidad como organización, se adapta a entornos cambiantes, almacenando, codificando, y recuperando lecciones de la historia (Levitt y March, 1988). De acuerdo con Shaker y Gerard (2002) a través del AO se puede demostrar que la organización aprende en la medida en

que desarrolla la capacidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento e información. Estos aportes son relevantes en el modelo teórico propuesto (figura 9), donde se resalta la incidencia de la capacidad de la adquisición (absorción), asimilación y explotación del conocimiento sobre la RSU. Estos autores son pertinentes para la tesis ya que revelan la importancia del AO para la investigación (adquirir el conocimiento en RSU que resulte en un cambio) y la manera cómo cambia y lo demuestra la universidad (asimila y explota el conocimiento de la RSU).

La tesis limita la profundidad sobre AO al propósito de obtener las bases expuestas en el modelo de análisis teórico planteado en esta tesis: adquisición-absorción; asimilación-trasformación y explotación del Conocimiento e información sobre el enfoque de la RSU adaptado a las funciones de la universidad (figura 9).

Igualmente, al igual que en el aspecto teórico, la investigación limita el espacio y el tiempo para su desarrollo. Teniendo en cuenta la población de universidades en la ciudad de Barranquilla y factores como el acceso a estas, el acercamiento a sus directivas, el recurso tiempo para aplicar los instrumentos y otros factores relevantes como los costos y la conformación extensa de su comunidad universitaria, se estimó conveniente delimitar el alcance de los propósitos de la investigación al estudio de una universidad privada con sede en Barranquilla (Colombia). La población muestral del estudio contó con la participación de Stakeholders internos de la universidad: profesores, estudiantes, directivas, funcionarios administrativos. También fueron incluidos en el análisis Stakeholders externos como grupo de familiares de docentes y personal no docente, egresados, investigadores de centros de investigación y universidades competidoras. El estudio se desarrolló por espacio de 4 años, empezando en el 2016 con la búsqueda de los antecedentes teóricos, haciendo ajustes y diseñando la estrategia metodológica por espacio de 2

años. Posteriormente se llegó a la etapa de la recolección de la información, empezando en abril de 2019 con la aplicación de entrevistas y encuestas de forma paralela. Para la tabulación de datos, interpretación, análisis y conclusiones basadas de la información recogida se empleó un total de 8 meses, terminando esta fase en el mes de junio de 2020.

En lo que se refiere a la metodología, se desarrolló la investigación bajo las bondades del método del estudio de caso, empleando el enfoque cualitativo y cuantitativo y un grupo de técnicas que son explicadas en el capítulo 3 (metodología) de esta tesis doctoral. Se diseñaron instrumentos validados para recolectar la información sobre el enfoque en RSU en lo que respecta al compromiso, desempeño actual de la universidad, acciones de mejora y rendición de cuentas y percepción de la sociedad. Estos instrumentos están basados en Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009), los ejes de la RSU, los objetivos de desarrollo sostenible, la legitimidad y la transparencia en la rendición de cuentas.

## Capítulo 2. Marco de referencia

### 2.1 Estado del arte. Revisión de la literatura sobre responsabilidad social universitaria.

La administración moderna propone una gestión que demuestra equilibrio entre la generación de riqueza y la convivencia de la organización con su medio ambiente y la sociedad. Parece que hoy ninguna organización o empresa puede escapar de la responsabilidad social, mientras sus iniciativas responsables reciben diferentes nombres como ciudadanía corporativa, filantropía corporativa, marketing social corporativo, asuntos comunitarios, desarrollo comunitario (Bucur, Moica y Farcas, 2011). Antes de ahondar en la RSU se pretende entender la corriente del management de la cual se desprende, y es que, si se desea entender el enfoque de la RSU, debe entenderse el concepto que le precede: Responsabilidad Social Empresarial (Barroso, Santos, Ávila, López, Bacab, 2015).

El concepto de RS “se ha desarrollado desde su origen mayormente vinculado a las empresas, inserto en la temática que estudia la relación entre la sociedad y los negocios, como una manera de lograr que las organizaciones empresariales se planteen nuevas responsabilidades” (Gaete, 2015, p. 12). De acuerdo con Gaete (2015) este tipo de responsabilidades tratan sobre aquellas que van más allá de la maximización de utilidades o beneficios para los dueños. La responsabilidad social corporativa (RSC o RSE) se inicia casi de manera simultánea al surgimiento de las grandes empresas en EE. UU., hacia finales de 1800, cuando estas comienzan a surgir como corporaciones por acciones (Montaño, 2014).

En concordancia con Montaño, Arévalo (2014) afirma que la RSC o RSE aparece a finales del siglo XIX con la finalidad de establecer un límite a los abusos de las empresas en el mercado laboral de los Estados Unidos, protegiendo además los derechos de los consumidores (Arévalo, 2014). A través del siglo XX y en estas 2 primeras décadas del siglo XXI, se han formulado



nociones claves que han ayudado en la formulación de un concepto sobre la RS en la empresa y otros que la complementan, por ejemplo la teoría de los Stakeholders (grupos de interés), la introducción de la ética como componente fuerte de la RS, los negocios inclusivos o la teoría del valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Desde sus inicios puede notarse que la RS se ha desarrollado como una herramienta que busca promover el bienestar de terceros e integrarlos a través de mejores relaciones con la organización.

Una manera de empezar el abordaje de los estudios teóricos sobre el tema es remontarse a los aportes de Bowen (1953) quién habla sobre el manejo del comportamiento moral de una empresa hacia la sociedad, identificando los esfuerzos asumidos por hombres de negocio que buscan el bienestar en la sociedad. Este autor trata en parte de responder la pregunta: ¿Qué responsabilidades para la sociedad se espera que un hombre de negocio asuma razonablemente?

Posteriormente en la década de los sesenta, se registran intentos por la formalización de una corriente que propone un impacto social de la mano del sector empresarial a través de lo que Davis (1960) denomina la “ley de hierro de la responsabilidad”. Davis (1960) propone que la responsabilidad de los empresarios debe ser proporcional al poder social que tienen, distinguiendo dos tipos de RS en los negocios. La primera, tiene que ver con el bienestar económico a través de responsabilidades de tipo socio económicas; la segunda, tiene que ver con la preservación y desarrollo de los valores humanos, llamada por Davis (1960) como responsabilidad socio humana. Para esa época, se genera además el interés por la política, el bienestar de la comunidad, los aportes a la educación, garantías por la felicidad de empleados y de las personas alrededor de la empresa bajo el fundamento que la empresa tiene unas responsabilidades más allá de las obligaciones económicas y jurídicas con la sociedad (Mc Guire, 1963).

Unos años después Heald (1970) se pronuncia sobre los orígenes de la RS de los negocios con base en la doctrina puritana de la administración, resaltando la importancia que otorgan los hombres de negocio de la época a la filantropía y a las prácticas empresariales que mejoran las relaciones con la comunidad. En esta década, las presiones de grupos externos radicales y otros ocupados de reformas electorales, protección mental, salud, seguridad ocupacional y derechos civiles, lleva a los empresarios a movilizar mayores recursos para hacer frente a estos hechos, formando en ocasiones coaliciones con algunos de estos grupos para tratar temas particulares (Berg y Mayer, 1978). Para Berg y Mayer esto es una muestra de la obligación de la industria por responder ante los movimientos sociales visibles, tratando de obtener su apoyo, a lo cual debe sumarse el aporte de Heald (1970) quien considera el bienestar de la comunidad en el contexto de las aspiraciones de las corporaciones.

A finales de los 70 y principios de los 80 surgieron orientaciones de la RS que la incorporan a la estrategia del negocio. El alcance de la RS como un enfoque de negocios que ejerce influencia en el desempeño social de la empresa, ocurre principalmente en el marco legal, ético y económico, alineándose con las expectativas que la sociedad tiene sobre la participación de las organizaciones (Carroll, 1979). Jones (1980) afirma que la RS es el compromiso de la alta dirigencia en el proceso de la toma de decisiones responsables. Para este autor es importante tener en cuenta la opinión de los trabajadores, la voluntariedad de la compañía y la amplitud de las obligaciones con grupos sociales más allá de las obligaciones con los accionistas (Jones, 1980). Para Jones, los grupos sociales son los clientes, la comunidad vecina, los empleados y los proveedores (Jones, 1980).

En 1991 Carroll propone cuatro componentes de un modelo de RSE en la que el componente económico ocupa un lugar importante como medio para generar riqueza. En el modelo de Carroll (1991) la filantropía tiene cabida. Este modelo es propuesto a manera de pirámide y lo completan

las responsabilidades éticas, legales y económicas. La evolución de la RS deja ver en este punto del análisis de los antecedentes, un acercamiento a la causa social y ambiental impulsado por la presión y la participación de los grupos de interés como pieza clave de la gestión.

El grupo de las afirmaciones anteriores apoyan la identificación de los factores 1 y 6 de esta tesis “*compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*” y “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”, toda vez que se observa un compromiso en la época por gestionar la forma en que la industria impacta en el bienestar de los trabajadores, en un intento por “responder a la presión de grupos de referencia” para legitimar la gestión ante estos grupos.

Continuando el debate sobre los grupos de interés como parte activa del enfoque de la RS, deben nombrarse los postulados de Austin, Herrero y Reficco (2004) quienes afirman que la RS debe mirarse como alianzas con las partes interesadas (Stakeholders) que generan beneficios mutuos, teniendo la característica de ser sostenible en el tiempo y no limitarse solo a donaciones. La RSE en la sociedad se refiere a una forma de hacer negocios teniendo en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de las acciones de la empresa, en la medida en que se integra el respeto por los valores éticos (Correa, Flynn y Amit, 2004). Estos autores afirman que la RS no es filantropía, integrando a las personas, las comunidades y el respeto por el medio ambiente a los negocios. Resulta pertinente incorporar en esta tesis las afirmaciones de Jones (1980); Correa et al, (2004) y de Austin et al, (2004).

Muchas son las concepciones sobre el tema, los aportes teóricos y conceptuales, de igual manera hay aportes normativos y directrices propuestas en responsabilidad social (Martí, Calderón y Fernández, 2018; Vallaey et al, 2009; Ley universitaria 30220 de Perú; ISO 26000, 2010). Las responsabilidades sociales de las organizaciones, voluntarias o no, deben ponerse de manifiesto si se desea implementar un enfoque que en realidad transforme a la organización y a la sociedad. Los

antecedentes teóricos sobre RS la consideran como un contrato social de la empresa con su entorno debido a la pluralidad de agentes que son afectados por las acciones de la organización, lo que mueve a esta última a desarrollar una gestión enmarcada en responsabilidades de tipo éticas, legales y económicas que puede apoyarse de un marco filantrópico (Berg y Mayer, 1978; Carroll, 1979; Carroll, 1991; Austin, Herrero y Reficco, 2004; González, 2007; Salgado y González, 2013).

Este grupo de aproximaciones citadas guardan afinidad con los propósitos de la tesis en lo que respecta a la gestión ética enmarcada en acciones legales y económicas (*factor legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*); sin embargo, para los propósitos de esta investigación, se ha decidido apartar aquellos conceptos y aportes que relacionan a la RS con prácticas filantrópicas y asistenciales. El análisis de los antecedentes muestra la conformación de una clasificación o taxonomía extensa, nombrando teorías, normas, enfoques, perspectivas, categorías, dimensiones, procesos y variables que hacen parte de la RS.

En lo que se refiere a teorías de la RS, se estima importante recurrir a Garriga y Melé (2004) quienes proponen las teorías instrumentales de la RS, las teorías políticas, las teorías integradoras y las teorías sobre ética y moral en los negocios. El estudio será incluyente de las teorías integradoras con el propósito de contemplar la incidencia de las demandas sociales en la estrategia de la universidad, ya que, de acuerdo con Gaete (2015), estos autores (Garriga y Melé) equilibran los intereses de las partes interesadas de la organización a través de una gestión focalizada en la integración de las demandas sociales.

Es relevante para esta investigación contar con la óptica de la RSU como mecanismo de vinculación con el entorno y su desarrollo, temas que tienen articulación con el factor 5 “*Explotación del conocimiento aprendido en RSU*” y el factor 6 “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*” toda vez que estos factores proponen una gestión inclusiva de las

demandas sociales, y esto es, realmente aplicar la RS (explotar el conocimiento y mejorar) y valorar la voz de los grupos de interés (legitimidad).

La investigación de antecedentes ha llevado a la consultad de un fuerte componente ético y moral que le apuesta al manejo transparente de los recursos y a la legitimidad de la gestión. La legitimidad del proceso de dirección es un tema importante para cualquier organización y puede alcanzarse mediante una administración ética y moral caracterizada por la conciencia moral, principios y valores universalmente compartidos, comprendiendo las necesidades del mundo actual carente de ética en su desarrollo mundial (Cuevas, 2009; Barraza, 2010; Vallaeys, 2003). Los anteriores aportes y otros que giran alrededor de la RSU como una apuesta encaminada a lograr el desarrollo sostenible del entorno desde el proyecto educativo de la universidad (Vallaeys et al, 2009; Hernández, Alvarado y Luna, 2015; Urdaneta, Cova, Chirinos, y González, 2016; Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018) son incorporados dentro del análisis teórico debido a la importancia que revisten para la RSU y para esta tesis doctoral el desarrollo sostenible.

Este grupo de aproximaciones conceptuales y teóricas se encuentra relacionado con el desarrollo sostenible, ya que dirigen los esfuerzos de la RS hacia el mejoramiento del entorno social y económico desde los 4 ejes temáticos de la RSU. Por lo anterior, se puede considerar que el factor 4 *“Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica”* se encuentra armonizado con uno de los propósitos claves de la RS: una gestión que le apuesta al desarrollo sostenible.

Autores muy citados en el debate sobre el constructo de la RS como lo son Austin et al, (2004) y Zadek (2005) proponen fases y etapas para la RS con un fin sostenible, concibiendo a la RS como un aprendizaje que recorre unas fases y etapas hasta llegar a su madurez, momento en el cual puede ser utilizada (la RS) como una estrategia de negocio. Por su parte, la Organización

Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) propuso un marco normativo voluntario para ser desarrollado por una organización que desea adquirir la RS como estrategia de gestión. Quizás esta es la propuesta más reconocida a nivel mundial por sus prácticas de estandarización de la gestión de los impactos. De acuerdo con la norma ISO 26.000 (ISO, 2010), el propósito de la RS es contribuir al desarrollo sostenible siendo reflexivos de la necesidad de asegurar la salud de los ecosistemas, la equidad social y una buena gobernanza organizacional.

Parte de la reflexión de esta tesis doctoral está en la manera en que se adquiere, asimila y se mejoran las funciones de la universidad como organización a través del conocimiento de la RS como estrategia y como parte de la misión, por lo cual, se consideran estas afirmaciones (Austin, 2004; Zadek, 2005; ISO 26000, 2010) bastante pertinentes para los fines de la investigación toda vez que se articulan con el factor 1 “*compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*” y el factor 4 “*Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”.

Continuando con los aportes a la taxonomía de la RS, se encuentra Gaete (2011 a) quien propuso una clasificación para la RSU basada en 3 enfoques: a) enfoque gerencial; b) enfoque transformacional; y c) enfoque normativo. Se considera importante abarcar los 3 enfoques propuestos por Gaete toda vez que se armonizan con las funciones de la universidad a través de los ejes temáticos de la RSU propuestos por Vallaeys, de la Cruz y Sasia, (2009): campus responsable-organizacional; educación; investigación social; participación social-proyección. Estos ejes temáticos de la RSU proponen la gerencia ética de los recursos, una educación e investigación que sea pertinente a las necesidades de desarrollo sostenible de la sociedad y una participación social incluyente de las reales necesidades de la comunidad y la integración con esta (Vallaeys et al, 2009). Lo anterior, se concibe a través de un proceso gerencial transformador y

orientado a la contribución del quehacer de la universidad para alcanzar una sociedad más sustentable y justa bajo un marco normativo voluntario, o no voluntario.

Los antecedentes de la RS también son incluyentes de “dimensiones” y con ellas, de la delimitación del alcance de los esfuerzos en RS. Algunos autores han propuesto dimensiones sobre la RS como Mejía (2011) para quien “las dimensiones son diversas”: 1) la dimensión de la filantropía empresarial como base para mostrar una cara amable de la empresa; 2) la dimensión de la ciudadanía corporativa, donde las firmas deben ser buenos vecinos; 3) la dimensión de la responsabilidad social estratégica como medio para hacer más rentable un negocio. Son parte del análisis de esta tesis las dimensiones 2 y 3 propuestas por Mejía (2011) ya que están articuladas con el factor 4 “*Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”, y el factor 5 “*Explotación del conocimiento aprendido en RSU*. De acuerdo con Henríquez, Vallaes y Garzón (2018) una universidad responsable se caracteriza por incluir en sus acciones las demandas de la comunidad y proponer un modelo sostenible sin espacio para la filantropía.

Esta tesis doctoral es incluyente además de las dimensiones interna y externa de la RS. La dimensión interna se concibe como aquella donde las prácticas responsables socialmente envuelven a los empleados y están relacionadas (las prácticas responsables) con la generación de capital humano, salud y seguridad, cambio organizacional y las prácticas ambientales relacionadas principalmente con el uso de los recursos en la producción (Torres, 2011; Vásquez, Lanero y Licandro, 2013). La dimensión externa es más amplia en lo que tiene que ver con la inclusión de Stakeholders: proveedores, socios, consumidores, autoridades y organizaciones no gubernamentales que representan al medio ambiente y la comunidad (Vásquez et al, 2013). Las 2 dimensiones se deben tener en cuenta al momento de implementar la RSU.

Teniendo en cuenta el total de los grupos de interés (sean internos o externos), la universidad que desee practicar RSU debe, de acuerdo con Vallaey et al, (2009, p. 63) “reconocer la legitimidad de las expectativas de los grupos de interés y enfocar su relación con ellos participativa y transparentemente”. No hay cabida a distinguir entre los internos o los externos, todas las expectativas cuentan si se desea mostrar buenos resultados sobre la gestión de la institución. En este sentido, son los Stakeholders los que crean la imagen y la reputación desde su valoración de la gestión de la universidad. Según Ballesteros et al, (2019) existe una relación entre la RSU y la mejora de la imagen y reputación social de la universidad, a través de un contrato social entre la universidad y la sociedad que genera legitimidad.

La valoración de los Stakeholders es un tema de mucha importancia para la legitimidad de la gestión universitaria desde la opinión y expectativa de los grupos de interés. Es por ello que, la incorporación a esta tesis doctoral de las bases de la teoría de la legitimidad reviste relevancia para la comprensión de la voz de la sociedad en general y de los que hacen posible que la universidad, funcione. Resulta oportuno indicar que este conjunto de apreciaciones teóricas y conceptuales alrededor de la legitimación que otorgan los Stakeholders a la gestión de la universidad apoyan las bases teóricas del factor 6 “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”.

Existe un grupo en particular de teorías administrativas que aportan al constructo de la RS. La gobernanza-gobernabilidad, la teoría de la agencia, la teoría de los Stakeholders, la teoría de la legitimidad. El entendimiento de algunas de estas teorías como la gobernanza, la teoría de los Stakeholders y la teoría de la legitimidad resultan de vital interés para el soporte teórico de esta tesis doctoral. A las anteriores teorías debe sumarse la teoría de la gestión de los impactos como el eje teórico clave de esta tesis.



Debe ser la gobernanza que recae en las directivas, el motor para integrar la RS y hacer posible que la organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y acciones (Camacho-Solís, 2015). Se estima conveniente profundizar en este término (gobernanza), ya que, de acuerdo con distintos autores de esta corriente administrativa, en ella recae la responsabilidad de las decisiones y acciones de la organización. Para Williamson (2005) la gobernanza es una estructura al interior de la empresa que se encuentra embestida de poder y lo ejerce, que sistematiza información y ordena y mitiga conflictos. Pero no solamente organiza, también debe responder. La estructura de gobernanza debe dar cuenta de las ganancias a las partes que intervienen en el intercambio (Williamson, 2005).

La gobernanza es a su vez influenciada por las instituciones, las cuales deben considerarse como reglas formales o informales con la capacidad de afectar el desempeño económico ya que crean orden e inducen a que las personas organicen sus actividades (Vargas, 2005). Dentro de estas reglas formales o informales pueden considerarse las normas, directrices, políticas, valores, principios, entre otras instituciones que tienen la capacidad de incidir en el comportamiento de personas y organizaciones. En este orden de ideas, es bueno mencionar 7 principios que, de acuerdo con Camacho-Solís (2015) deben ponerse en práctica y pueden guiar a una organización en la labor de gestionar sus impactos. Según Camacho-Solís (2015) estos principios son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

De acuerdo con Chilito (2018) la relación que guarda el termino gobernanza con el de gobernabilidad es estrecha, encontrándose que “se encuentran comprometidos con los procesos de toma de decisiones, los cuales no solamente se dirigen a rescatar marcos de cooperación y

convivencia sino también a considerar conflictos” (como se citó en Chilito 2018, p. 54). De acuerdo con Vallaeys et al, (2009) la buena gobernabilidad implica compromiso con la rendición de cuentas y que la misión de la organización sea cumplida, que se implemente un código de ética y un comité autónomo para promoverlo. La buena gobernabilidad debe garantizar el cumplimiento de leyes y de estándares en lo laboral, social y ambiental, asegurando un buen clima laboral, la lucha contra la discriminación y desigualdad, y la protección de los derechos fundamentales de las personas (Vallaeys et al, 2009).

Otra teoría considerada como una de las más importantes para el concepto de la RS es la teoría de los Stakeholders, la cual, junto a la teoría de la gestión de impactos, están consideradas como las 2 más importantes para esta tesis doctoral, toda vez que se entiende que cada organización debe responder por lo que hace, con los recursos que lo hace y como lo hace ante la sociedad y las autoridades. De acuerdo con Freeman (1984) y Schwalb et al, (2019), toda organización debe hacerse responsable ante los grupos que pueden afectar y/o que pueden afectar su actividad. Los Stakeholders son la razón de ser de cualquier organización, internos o externos son los que desarrollan las actividades y adquieren, compran o evalúan los productos y servicios que la organización produce. Según la ISO 26000 (2010) la RS debe contribuir con la salud de los Stakeholders y tener en cuenta sus expectativas. Esta teoría es una base sólida que sustenta el constructo de la RS.

Otros autores resaltan la importancia de la teoría de los Stakeholders y su relación con la RS. De acuerdo con Ballesteros, De la Rosa y Gastelum (2019) existen varias teorías que brindan un acercamiento teórico a la RSU, nombrando entre otras, la teoría de la agencia, la teoría de los Stakeholders y la teoría de la legitimidad. Según Ballesteros et al, (2019) la teoría de los Stakeholders trata sobre la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés de la

universidad (Ballesteros et al, 2019). La RS promueve la responsabilidad de la organización para responder ante los Stakeholders por sus acciones mientras establece relaciones que sean transparentes y democráticas a través del diálogo (Vallaeyts et al, 2009). De acuerdo con Gaete (2015) algunos criterios para identificar a los Stakeholders son el poder, la legitimidad y la urgencia; de estos criterios, se definen el criterio de poder y el criterio de la legitimidad por su afinidad con esta tesis doctoral.

El primer criterio está ligado a la estructura organizativa de la empresa o entidad. El poder “ se reconoce como la capacidad de quienes lo detentan para conseguir los resultados que desean a través del uso del poder” (Gaete, 2015, p. 97). Según Aktouf (2009, 182) “en virtud del poder que detenta y que le ha sido conferido, un individuo A puede llevar a un individuo B a aceptar su voluntad, o a doblegar la voluntad de este individuo B en un determinado sentido. Este criterio sirve para identificar Stakeholders internos como son la junta directiva, los principales (accionistas) y los gerentes o jefes; además de los demás empleados de la organización quienes se encuentran en condición de subordinación.

En lo que se refiere a la legitimidad Gaete (2015, p.97) afirma que “implica la opinión generalizada de los integrantes de un sistema social de que las acciones de personas u organizaciones son deseables y apropiadas de acuerdo con las normas, los valores, las creencias y las definiciones de dicho sistema social”. Ballesteros et al, (2019) hacen referencia a la teoría de la legitimidad como el contrato social entre las universidades y la sociedad para mejorar la imagen y la reputación social. Estas afirmaciones son importantes toda vez que permiten comprender que dependiendo el rol que ostenten, los Stakeholders son susceptibles de ser clasificados en aquellos que organizan o que en virtud de un contrato, ayudan a organizar las funciones de la organización. Por otra parte pueden ser clasificados algunos Stakeholders externos quienes, dependiendo su rol

en la sociedad y de acuerdo con una escala de valores, costumbres y creencias de esa sociedad, se ven afectados por el quehacer de la organización y tienen la capacidad y el poder “moral” de pedirle cuentas a los principales (directivos). El papel de las partes interesadas secundarias (o externas) es cuestionar y / o dar legitimidad a las actividades de la empresa (Ingeenbleek y Dentoni, 2016).

Se puede decir entonces que, uno de los principales propósitos de la RS consiste en legitimar las operaciones de la organización ante la sociedad, gestionando activos intangibles como la confianza, imagen, la reputación corporativa y otras a partir de acciones transparentes que ayudan a posicionar ante la comunidad (Valarezo y Túñez, 2014; Sanje y Senol, 2012). La RS puede verse como instrumento para la mejora de la imagen de la universidad con sus grupos de interés. Según Ojeda (2011, p. 37) “la responsabilidad social se utiliza como estrategia para que las empresas alcancen beneficios externos (imagen pública, percepción de marca, fidelidad de los clientes, etc.) e internos (valores, gestión de recursos humanos, motivación, calidad del ambiente de trabajo, etc.)”.

Estas aproximaciones resultan relevantes para la tesis y sirven para apoyar el factor 5 identificado en esta investigación “*explotación del conocimiento aprendido en RSU*” y el factor 6 “*legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”. La ética no puede ser un añadido en la forma de gerenciar, debe ser un planteamiento base donde la empresa asuma la responsabilidad de sus acciones y responda ante las exigencias de sus grupos de interés (Muñoz, 2013). La rendición de cuenta debe ser transparente, clara y dar alcance a toda la sociedad si se desea demostrar que se explota el conocimiento adquirido en RSU y que la gestión es digna de ser legitimada por los grupos de referencia.

En lo que tiene que ver con la teoría de la agencia Ganga, Albort, Chavarría y Leal (2020) señalan que esta parte de la premisa que hay 2 actores relevantes en la administración de una organización: el dueño (principal) y el gerente o rector (en el caso de la universidad) a quién se le conoce también como el agente. Ganga et al, (2020) agregan que, asumiendo que esta teoría sea aplicable a la universidad, se podría afirmar que busca disminuir las brechas de información entre el agente y el principal a través de mecanismos alineadores como los sistemas de control, los marcos regulatorios y los sistemas de transparencia entre otros. Ballesteros et al, (2019) son más incluyentes de diferentes Stakeholders y afirman que la teoría de la agencia tiene un acercamiento teórico con la RSU en lo que se refiere a la rendición que debe hacer la universidad a los Stakeholders sobre su gestión.

Por último, se llega a la teoría base de la tesis, la gestión de impactos la cual permite entender que la responsabilidad de una organización está en términos de cómo incide, influye o impacta en las personas y el medio ambiente. La RSU implica considerar los impactos que genera la institución en el entorno (Gorrachategui, 2012). La organización debe responsabilizarse por los impactos causados por sus acciones y decisiones en la sociedad y el ambiente, demostrando un comportamiento ético y transparente mientras tiene en cuenta las expectativas de los Stakeholders (ISO 26000, 2010). Es la RS la responsabilidad que demuestran las organizaciones por los impactos generados al hacer lo que hacen (Schwalb et al, 2019). La ISO 26000 (2010) considera en su definición de RS que las organizaciones deben ser responsables de los impactos de sus decisiones y actividades contribuyendo y contribuir con el desarrollo sostenible.

Gaete (2011 a) afirma también que la RSU debe definirse en función de impactos organizacionales, educativos, cognitivos y sociales, formulando reportes a los Stakeholders sobre la manera como la universidad se hace cargo de sus impactos. Para Gaete (2011 a) la RSU debe

permitir mayor interacción de los grupos de referencia en la gestión universitaria (perspectiva gerencial); transformando la sociedad a través de la formación, la investigación, el liderazgo social y el compromiso social en la medida que trasmite valores a la sociedad.

El conjunto de las consideraciones anteriores expuestas por Domínguez, (2009); Vallaey, De la Cruz y Sasia, (2009); Vallaey, (2008); Henríquez et al, (2018); Gaete, (2011 a) resultan valiosas para esta tesis toda vez que proponen la transformación del modo como se organiza la universidad para brindar soluciones a los problemas de la sociedad a través de sus 4 funciones, obligándola a adoptar un *compromiso para gestionar sus impactos sociales y ambientales*, estimulándola a que la universidad se *organice y desarrolle acciones que sean factibles*, y estos son los factores 1 y 2 de esta investigación doctoral.

Además de las teorías administrativas relacionadas con la RSU, es importante para el propósito de la investigación considerar la adaptación y armonización de las funciones de la universidad con propuestas mundiales como los ODS ya que promueven la sostenibilidad ambiental, económica y social para un mundo mejor. Ganga y Navarrete (2012) y Lalangui, Espinoza y Pérez (2017) consideran que uno de los principales propósitos de practicar la responsabilidad social en la universidad es ofrecer respuesta a las necesidades de desarrollo sostenible. Se debe contribuir al desarrollo económico impactando socialmente en los Stakeholders de la organización y producir y explotar recursos respetando el medio ambiente (Ganga y Navarrete, 2012; Lalangui, Espinoza y Pérez, 2017). La comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo [Comisión Brundtland], 1987) considera que el desarrollo sostenible es aquel que “satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (como se citó en Schwalb et al, 2019). La RS aspira al buen desarrollo, articula la ética aplicada, gestión exitosa y desarrollo sostenible (Schwalb et al, 2019).

Algunas generalidades de la administración son consideradas importantes para esta tesis doctoral toda vez que se propone una forma de aprender a organizarse como universidad para practicar un enfoque de gestión: RSU. La palabra organización “designa el conjunto interrelacionado e interdependiente de personas, categorías, roles y medios reunidos con el fin de lograr uno o varios objetivos predeterminados” (Aktouf, 2009, 167). Según Vargas (2005) las organizaciones deben considerarse realidades con un ordenamiento de recursos para conseguir objetivos.

La organización puede estar compuesta por un conjunto de trabajadores que despliegan su actividad a través de una forma de trabajo que resulta novedosa e impactante para las dinámicas de la organización, la constitución de identidades y formas de relacionarse con la actividad y con los demás miembros (Menéndez, 2020). Para el caso de la universidad que desea organizarse desde la RSU, es muy importante dar un primer paso hacia la organización de sus actividades y procesos sobre la base de un diagnóstico previo que debe ser socializado para incubar ideas e iniciativas de RSU innovadoras entre toda la comunidad universitaria (Schwalb, Prialé y Vallaey, 2019). Al momento de organizarse para implementar la RSU, es importante el compromiso de la gerencia o de las directivas de acuerdo a Vallaey et al, (2009). Teniendo en cuenta la teoría de la gobernanza y las instituciones, recae en ellos la toma de decisiones que le dan forma a la organización y la adopción de un marco normativo que impulsa o no, la manera como se organizan las personas para desarrollar sus actividades y la manera como se generan impactos positivos o no en la sociedad.

En este marco teórico se han identificado fases, componentes, etapas, materias fundamentales de la Responsabilidad social, enfoques, dimensiones y ejes temáticos. La figura 2 es un resumen gráfico sobre las fases, teorías, etapas, materias fundamentales, dimensiones, ejes y enfoques de la RS, RSE y la RSU tomados como bases para apoyar las bases del modelo de análisis de la

investigación. Más adelante se profundiza en la teoría de los Stakeholders, la gestión de impactos, la gobernabilidad y la teoría de la legitimidad.

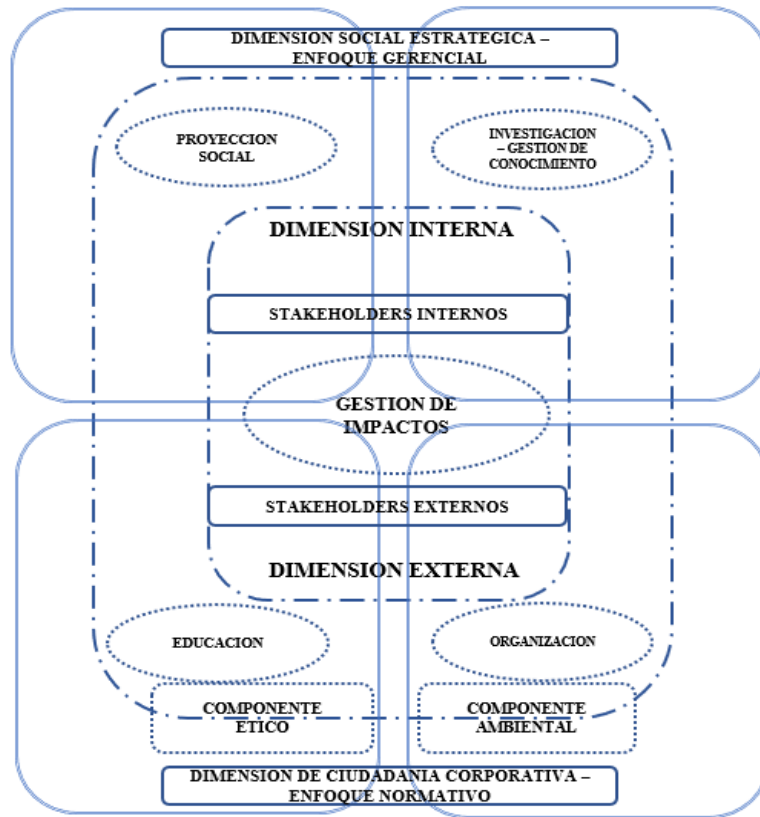


Figura 2. Resumen epistemológico sobre la Responsabilidad Social. Fuente: Autor.

Actualmente la RS puede ser entendida como una exploración colectiva a nivel mundial para practicar una filosofía de gestión organizacional que permite trabajar y convivir juntos, mientras se logra hacer perenne nuestras instituciones en un mundo habitable; utilizando la RS como herramienta integradora para alcanzar rentabilidad, satisfacer a los grupos de interés internos y externos y mejorar el ámbito social donde se desarrollan las actividades de la empresa (Vallaey, 2008; Corral, Sandoval y Ferreyra, 2017).

Hasta este apartado ha sido planteado el recorrido por las bases teóricas y conceptuales de la RS y de la RSU, por lo que se estima conveniente profundizar ahora en un recorrido por las bases teóricas que sustentan la responsabilidad social universitaria. De acuerdo con Pérez, Chirino,



Meriño y Martínez (2018) la RSU es un enfoque de gestión relativamente nuevo, concebido desde el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual a su vez, se deriva de enfoques filosóficos y humanistas del siglo XIV sobre la forma adecuada de vivir en sociedad. Rodríguez (2012) agrega por su parte que es la RS “*una realidad inherente a la naturaleza y misión de la Universidad*”, mientras Hernández y Saldarriaga (2009) sostienen que debe incorporarse (la RS) en la gestión de las universidades si se desea generar transformación social y desarrollo.

Según Vallaey (2007) las universidades deben entrar en la reflexión de la RS, ya que son las encargadas de formar a los futuros profesionales que laboraran en empresas, formar a los futuros ciudadanos que promoverán los derechos humanos y formar a los futuros funcionarios que administraran el bien común. La RSU mueve a la universidad a desarrollar conceptos y valores como la dignidad de la persona, libertad, ciudadanía, democracia y participación, sociabilidad y solidaridad para la convivencia, el bien común y la equidad social, desarrollo sostenible y medioambiente, así como la aceptación y aprecio de la diversidad (Díaz y Facal, 2011). Estas afirmaciones apoyan el factor 4 de esta tesis doctoral “*propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”.

La universidad debe ser garante de la construcción de la sociedad con la RSU como garante de la enseñanza de un cuerpo de valores sólidos. La RS está presente a través de la investigación en la búsqueda de la verdad, posteriormente compartida en el proceso de enseñanza aprendizaje (Rodríguez, 2012). La RSU debe suponer esfuerzos de la universidad por difundir y poner en práctica principios y valores en sus procesos de gestión, docencia, investigación y proyección social; guiándose a través de los ejes temáticos de la RSU para el desarrollo de su proyecto institucional. Estos ejes son: 1) Campus Responsable; 2) Formación Profesional y Ciudadana; 3)

Gestión Social del Conocimiento; 4) Participación Social (Domínguez, 2009; Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009).

También es concebida la RSU como una gestión ética basada en la gestión de los impactos internos y externos de la universidad en la sociedad, impactos que son originados en el desarrollo de sus funciones misionales (Vallaey, 2008; Henríquez et al, 2018). De acuerdo a Vallaey et al, (2009) al ser considerada como gestión de los impactos de la universidad en sus distintos grupos de referencia, se debe tener claridad sobre los tipos de impactos de la universidad y los grupos de referencia a los que impactan (Figura 3).

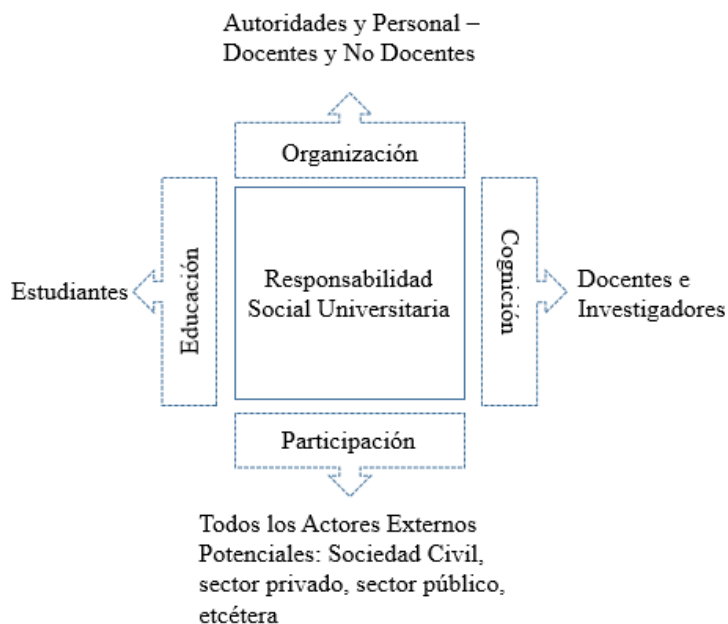


Figura 3. Actores directos de la responsabilidad social universitaria. Fuente: Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009).

La RSU favorece que la universidad defina los principios y valores que la orientan, definiendo de que es responsable, los grupos de interés ante quién es responsable y por último, el cómo es responsable la universidad en sus procesos claves de gestión (Hernández, Romero, Bracho y Portillo, 2012). La RSU es una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo que demanda

respuesta a las acciones de la universidad y sus consecuencias en el mundo, y demanda respuestas hacia los Stakeholders que se ven afectados por ella (Casanova y Pedrol, 2013).

El grupo de las aproximaciones anteriores permite afirmar que existen 2 conceptos que son inseparables en la gestión de una universidad responsable socialmente: la incidencia e influencia de los Stakeholders y el desarrollo sostenible. Estos conceptos tienen cabida en el factor 4 “*propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*” y el factor 6 “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”. La articulación de los factores identificados en el problema se sigue apreciando a medida que se hace el recorrido por los antecedentes teóricos del tema. Se considera ahora oportuno extender el concepto de Stakeholders e identificarlos.

Como ya se afirmó anteriormente, los Stakeholders o grupos de interés son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984). Según Vallaeyts et al, (2009) los Stakeholders tienen la capacidad de afectar las operaciones de la universidad o verse afectados por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de una organización. De acuerdo con Vallaeyts et al, (2009) el término (Stakeholder) puede referirse a cualquier individuo o grupo de personas, dentro de los cuales los principales identificados para una universidad son el personal no docente, personal docente-investigador; autoridades (directivas), estudiantes, proveedores, egresados, empleadores, competidores, comunidades locales, organizaciones socias y el estado (Vallaeyts et al, 2009). La teoría de los Stakeholders fue agregada a la RS por Freeman en la década de los 80 y de acuerdo a esta teoría (como se citó en Schwalb, Prialé y Vallaeyts, 2019, 14) “cada organización es responsable frente a los grupos que pueden verse afectados y/o que pueden afectar su actividad”.

Apoyado en Vallaey's et al, (2009) se identifica un grupo que reviste gran relevancia para la misión educativa, de investigación y de proyección de la universidad: los estudiantes. Los estudiantes representan el porvenir de la sociedad. Son llamados a ser los futuros líderes y están aprendiendo y desarrollando hábitos, procedimientos profesionales, comportamientos éticos, comportamientos ecológicos y una educación técnica o especializada en el campus universitario. La importancia de formar líderes preocupados por los problemas actuales de la sociedad radica en el hecho que estarán en capacidad de prever su impacto en el contexto social, distinguiendo entre las acciones de RS y las de proyección social (Rubio, 2012).

La RSU extrae mucho de la RSE y en la actualidad gana importancia en la academia, incorporándose en sus prácticas institucionales, currículo, oferta académica e investigaciones institucionales (López, 2014). Según indica Avendaño (2012) la oferta académica propuesta por la RSU debe ser incluyente de la educación ambiental para fortalecer los nexos de la universidad en RS con su entorno, formando individuos que sean capaces de gestionar problemáticas ambientales y permitan el desarrollo humano y el desarrollo sostenible (Avendaño, 2012). La RSU apuesta por una gestión de bienestar con la educación como pieza clave para mejorar el comportamiento responsable con el entorno, razón por la cual, los educadores deben diseñar programas educativos para cosechar valores sobre la protección de la naturaleza (Vallaey's, 2008; Saravia, 2012; Wang y Juslin, 2012).

El recorrido por los antecedentes teóricos sigue siendo incluyente de los factores identificados y que a juicio del investigador, orientan la adquisición, asimilación y explotación de este concepto de gestión (RSU). En esta ocasión, se observa la armonización de los antecedentes anteriores con el factor 2 "*Organización y desarrollo de acciones factibles*", el factor 3 "*iniciativas y recursos necesarios para organizarse*" y el factor 4 "*propuestas, iniciativas y acciones para promover una*

*gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”, toda vez que una universidad que pretende ser socialmente responsable debe organizarse y desarrollar acciones e iniciativas para ajustar sus prácticas institucionales (organizacionales, educativas, investigativas y de proyección social), asignando recursos en este proceso de transformación para promover la sostenibilidad y construcción de una sociedad basada en valores.

En la revisión de los antecedentes teóricos sobre la RSU es importante nombrar 2 estudios relevantes para los fines de esta tesis: el trabajo de Garzón (2018) y el de Rosano (2018), ya que ayudan a soportar los factores 2 y 3 identificados en el problema. Se decide incluir en este estudio el aporte de Garzón (2018) quién propone 9 variables que deben ser incluidas en la propuesta conceptual sobre RSU: 1) voluntariedad; 2) reformulación de la estrategia de las universidades; 3) delimitación de las dimensiones de la RSU; 4) satisfacción de las expectativas de los Stakeholders; 5) rendición de cuentas; 6) es una dimensión de la ética; 7) gobierno corporativo; 8) desarrollo humano sostenible; 9) reputación. Por su parte, Rosano (2018) propone una metodología a la que denomina el proceso de la RSU a través de 7 pasos: 1) decisión de gestionar la responsabilidad social; 2) diagnóstico; 3) planeación estratégica; 4) capacitación; 5) implementación; 6) evaluación; 7) comunicación. Estos trabajos son importantes en la medida en que proponen metodologías a modo de un proceso para implementar la RSU. Como se mencionó anteriormente, apoyan los factores 2 y 3, no obstante, por la amplitud de las 2 propuestas (Garzón, 2018 y Rosano 2018).

En síntesis puede decirse que la RS es un esfuerzo en la gestión de las organizaciones en varias áreas y procesos para aportar al desarrollo continuo de los grupos al interior de las organizaciones y aquellos que la rodean. Impulsa a las organizaciones a cumplir con las expectativas que tiene la sociedad sobre comportamientos responsables en el macro y microentorno. No se puede pensar en

un solo nivel, se debe ser responsable a nivel ético, ambiental, social y legal, llegando más allá de lo que la ley exige, mientras se construye confianza alrededor de los Stakeholders y se garantiza la calidad de los productos o servicios prestados. La RS es un esfuerzo entonces por minimizar o eliminar los impactos negativos de la organización en sociedad, y son los ODS, unas guías que sirven a las organizaciones para encausar sus acciones hacia el desarrollo sostenible.

## **2.2. Gestión de los impactos sociales y ambientales**

De acuerdo a Gorrachategui (2012, p. 82) “el camino más práctico para entender la RSU pasa por considerar los impactos que la institución genera en su entorno”. Cómo deber ético, la RS propone internalizar las externalidades de los impactos ocasionados en la gestión organizacional considerando la sostenibilidad de la organización y del entorno; convirtiéndose en una concepción ética para desarrollar las actividades con prudencia y justicia, mientras se responde por las mismas (Vallaey, 2008; Muñoz, 2013). Si bien es cierto que es considerada hoy en día por varios autores como la gestión de impactos ocasionados por la organización que son propios de sus actividades (Henríquez et al, 2019; Landázuri et al, 2018; Vallaey, 2018) la RS va más allá de internalizar las externalidades, toda vez que esta visión la reduciría solamente a estudiar los impactos en el exterior para proponer soluciones a ellos. Además, esta tesis doctoral es incluyente de los impactos que son causados por la función organizacional y por otras funciones internas propias de la universidad. Con los anteriores autores se coincide en los propósitos de la gestión de los impactos como un derrotero a seguir, la teoría que guía el estudio desarrollado en esta tesis doctoral.

La gestión de los impactos ha sido analizada como un marco teórico sólido que propone una sociedad perenne a partir de una gestión ética donde prevalecen los intereses de preservación del mundo, gestionando los impactos originados por las operaciones de las empresas e instituciones (Vallaey, 2008; Vallaey, et al, 2009; ISO 26000, 2010). Poco a poco esta tendencia ha llegado a

las universidades que empiezan a rendir cuentas de los impactos de su misión de formación, investigación, participación en la sociedad y de su función organizacional (Vallaey's et al, 2009). Estos antecedentes teóricos permiten ver que la gestión de los impactos madura como enfoque de gestión y es cada vez más utilizada.

La ISO 26000 (2010) considera que la Responsabilidad Social puede ser aplicada por cualquier tipo de organización y la define como “la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en sociedad y en el ambiente a través de un comportamiento transparente y ético que contribuye a la salud y bienestar de la sociedad” (p. 3). De acuerdo con la ISO 26000 (2010) los impactos tienen la capacidad de originar cambios positivos o negativos en la sociedad, en su economía y el medio ambiente, además de ser considerados por la ISO como el resultado total o parcial de decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

El conjunto de aproximaciones de este apartado permite ver en la teoría de la gestión de impactos ofrece bases sólidas para el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta además que los instrumentos aplicados son adaptados de Vallaey's et al, (2009) autores cuya base de la RSU es la gestión de impactos. Gracias a los aportes de los autores consultados se puede comprobar la utilidad de considerar la RSU como la gestión con calidad ética de los impactos que la institución genera en su entorno (Vallaey's, et al, 2009; Martí, Moncayo y Martí, 2014). Una vez discutido el significado de la gestión de los impactos, se estima conveniente que se aborde la discusión sobre los tipos de impactos, su incidencia en los procesos o funciones de la universidad, y cómo medirlos.

De acuerdo con Vallaey's, et. al (2009) la gestión de los impactos recae en los 4 ejes temáticos de la RSU alienados a las funciones principales de la universidad:

a) Impactos organizacionales (eje campus responsable): En palabras de Vallaey et al, (2009), son aquellos impactos relacionados con la actividad de la universidad y que inciden en el personal administrativo, docente y estudiantil. Ejemplo de estos son los procesos de educación, el respeto por los derechos humanos, las garantías laborales, el clima organizacional. De igual manera, según Vallaey et al, (2009) la organización del quehacer cotidiano genera impactos ambientales, por ejemplo (desechos, deforestación, consumo de agua y energía). Según Vallaey et al, (2009) “*la universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental*”. Gorrochategui (2012) por su parte, pondera como alto el grado de impacto organizacional de la RSU en universidades demostrado en parte con la creación de estructuras dedicadas a la extensión universitaria.

b) Impactos educativos – (eje formación profesional y ciudadana): Las universidades deben formar profesionales con una escala de valores sólida y bases éticas que les permitan interpretar el mundo que les rodea y comportarse en él a través de cada disciplina (Vallaey et al, 2009). La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes (Vallaey et al, 2009).

Para formar este tipo de profesionales, se propone que dentro de la enseñanza los currículos respondan a la problemática social en cada especialidad, esto significa, una formación donde sean conscientes que desde su lugar de trabajo y como profesionales están obligados a formular iniciativas que mitiguen los impactos de sus actividades laborales dentro y fuera de la organización demostrando la ética en su labor. Ballesteros, De la Rosa y Gastélum (2019) generan un debate en torno a los impactos educativos generados en los estudiantes afirmando que es pertinente que una universidad responsable brinde respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las huellas ecológicas que deja en los estudiantes que pasan por la universidad? Se debe enseñar con la convicción de



impactar profundamente en la enseñanza de los estudiantes, para que adquirieran hábitos ecológicos y una formación responsable con la sociedad y ambiente.

c) Impactos cognitivos (eje investigación social): De acuerdo con Vallaey et al, (2009) estos impactos tienen que ver con los procesos de investigación y la epistemología. Los autores agregan que la universidad responsable orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. La universidad responsable propone investigaciones útiles a la sociedad que la rodea, las socializa y las comunica de manera abierta. Según Vallaey et al, (2009) “la universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios”, reflexionando sobre la utilidad y funcionalidad de su investigación, la transferencia de los conocimientos a la sociedad y la forma como los hace partícipe en la identificación de los problemas y la solución de estos.

d) Impactos sociales (eje participación social – proyección y extensión): Estos impactos están relacionados a la extensión, proyección social y transferencia, y esto es, una universidad con un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso (Vallaey et al, 2009). Según estos autores, significa crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc. (Vallaey et al, 2009). Significa tener claridad sobre la forma de impactar de la universidad en la vida de comunidades creando capital social.

El recorrido por los antecedentes teóricos de la gestión de impactos ha mostrado a través de los diferentes autores consultados, un cúmulo de conceptos y temáticas en las cuales debe concentrar sus esfuerzos la universidad si desea demostrar que es responsable socialmente, teniendo en cuenta el tipo de impacto y a cuál eje de la RSU se articula. Sin embargo, surgen ahora preguntas alrededor

de la teoría, teniendo en cuenta que para controlar y gestionar se debe medir previamente. Entre estas preguntas surgen las siguientes: ¿cómo se pueden medir los impactos de la organización? ¿existen metodologías para medir el impacto de la acción de la organización en el entorno? ¿Cómo medir los impactos de forma tal que se pueda conocer cuáles son las acciones por seguir?

Henríquez, Garzón, Mejía, Torrenegra y Rada (2019) afirman que los objetivos de desarrollo sostenible pueden servir como una herramienta apropiada para la medición de la huella social y ambiental de una organización. Los autores proponen una metodología basada en preguntas e indicadores en cada ODS que son articulados con los procesos misionales de la organización. A continuación, se organizan las preguntas planteadas por Henríquez et al, (2019) a través de los ejes temáticos propuestos por Vallaey et al, (2009) para proponer la medición de los impactos en una universidad a través de los ODS.

a) Eje campus responsable – impactos organizacionales: ¿Se fomenta la salud y bienestar de los empleados y sus familias, incluyendo además la salud y bienestar de la comunidad alrededor de la organización? ¿Se promueven iniciativas de aprendizaje para todos? ¿Se desarrollan acciones en la organización encaminadas a incentivar la igualdad de género? ¿Cuáles son las acciones e iniciativas desarrolladas para garantizar la limpieza y sanidad de las aguas? ¿Se promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible e inclusivo para todos? ¿Qué hace la organización para reducir las desigualdades? ¿Se construyen infraestructuras resilientes y se promueve la industrialización inclusiva y sostenible mientras se fomenta la innovación? ¿Se incentiva la producción y consumo sostenible? ¿Qué medidas adopta la organización para combatir el cambio climático y sus efectos? ¿Cuáles acciones o iniciativas fomentan la organización para la preservación de la vida de los ecosistemas terrestres? ¿A través de las acciones de la organización

promueve una sociedad justa, pacífica e inclusiva? ¿Cuáles alianzas se han logrado para incentivar el desarrollo sostenible?

b) Eje formación profesional y ciudadana (educación) – impactos educativos: ¿Qué medidas adopta la organización para combatir el cambio climático y sus efectos? ¿Cuáles acciones o iniciativas fomentan la organización para la preservación de la vida de los ecosistemas terrestres? ¿A través de las acciones de la organización promueve una sociedad justa, pacífica e inclusiva? ¿Qué hace la organización para reducir las desigualdades?

c) Eje Investigación social (investigación) – impactos cognitivos

¿Se construyen infraestructuras resilientes y se promueve la industrialización inclusiva y sostenible mientras se fomenta la innovación? ¿Qué hace la organización para reducir las desigualdades? ¿Se apoyan los esfuerzos por construir asentamientos humanos, comunidades, barrios, localidades que sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles? ¿Se incentiva la producción y consumo sostenible? ¿Qué medidas adopta la organización para combatir el cambio climático y sus efectos? ¿Cuáles acciones o iniciativas fomentan la organización para la preservación de la vida de los ecosistemas terrestres?

d) Eje participación social (proyección social) – impactos sociales: ¿Se han promovido acciones cuyo propósito sea poner fin a la pobreza? ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para la erradicación del hambre en su entorno? ¿Cuáles son las acciones e iniciativas desarrolladas para garantizar la limpieza y sanidad de las aguas? ¿Qué acciones adelanta la organización para garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos? ¿Se apoyan los esfuerzos por construir asentamientos humanos, comunidades, barrios, localidades que sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles? ¿Qué medidas adopta la organización para combatir

el cambio climático y sus efectos? ¿Cuáles acciones o iniciativas fomentan la organización para la preservación de la vida de los ecosistemas terrestres?

Los aportes de los autores citados en este capítulo trazan una ruta que deja huella en esta investigación, ya que demuestran la forma como la universidad impacta en los aspectos sociales, ambientales y organizacionales al medio ambiente y a la sociedad. Los autores muestran también una metodología basada en preguntas que pueden formularse para evaluar la forma como impacta la universidad y las posibles acciones a seguir. Son de mucha utilidad para los propósitos de la investigación toda vez que estos impactos se articulan con los ejes temáticos de la RSU y estos su vez, fueron articulados con los instrumentos de la tesis.

En cuanto a los aportes de Henríquez et al, (2019) fueron de utilidad para esta tesis ya que demuestran versatilidad al momento de evaluar los impactos a través de la lente de los ODS, además de la importancia que revisten los ODS como guías para una organización que desea apostar por la sostenibilidad. Esta tesis doctoral ha concentrado sus esfuerzos en el marco teórico de la RS sobre la gestión de impactos bajo las bases de una gestión ética que promueva prácticas y acciones en las 4 funciones misionales de la Universidad, tomando como guía los ODS y los primeros pasos de la RSU: 1) compromiso; 2) autodiagnóstico; 3) cumplimiento; 4) rendición de cuentas (Vallaey et al, 2009).

### **2.3 Marco conceptual sobre aprendizaje organizacional**

Hasta esta parte del estudio se ha explicado lo relacionado a las bases que sostienen la RSU, entre otras cosas se ha hecho un recorrido por su origen, sus dimensiones, factores y elementos que la componen. Se ha mencionado su una de sus características principales que trata sobre su relación inseparable del concepto de sostenibilidad y además, que cómo un enfoque de gestión serio y congruente con los objetivos de la organización y las necesidades sociales debe ser

aprendido a través de un proceso por parte de la universidad. El siguiente capítulo es un esfuerzo por explicar el concepto de aprendizaje desde el constructo del AO.

Un abordaje desde las raíces etimológicas de la palabra aprendizaje conduce a la conceptualización que brinda la real academia española (2019), donde se asegura que aprendizaje es la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Otra definición que nos brinda la real academia española sobre aprendizaje es muy apropiada a los fines de esta tesis. Esta definición dice que aprendizaje es la “*adquisición por la práctica de una conducta duradera*” (real academia española (2019). El término adquisición es muy pertinente para el propósito de esta tesis ya que guarda mucha relación a la forma como Shaker y Gerard (2002) se refieren al aprendizaje de una organización<sup>5</sup>.

El AO es la capacidad que tienen las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, con el propósito de generar y adquirir nuevo conocimiento que facilite los cambios y transformaciones que necesitan las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno (Garzón & Fischer, 2009; Alcover y Gil, 2002). Según Shaker y Gerard (2002) una organización aprende en la medida en que desarrolla la capacidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento e información (Shaker y Gerard, 2002). A través de estos autores se puede comprender que el AO permite que se adquieran competencias nuevas o se mejoren las existentes, transformando la manera en que se trabaja. En el momento que se observan los cambios, es decir, en el momento en que surge la transformación se puede decir que se explota el conocimiento adquirido.

---

<sup>5</sup> En este capítulo se explica esta concepción de AO de acuerdo a Shaker y Gerard (2002)

Para los fines de esta tesis esto implica adquirir el conocimiento que es relevante para la operación (enfoque de la RSU), asimilándolo a través del análisis, procesamiento, interpretación y entendimiento del conocimiento e información adquiridos (asimilar el conocimiento – organizarse) para posteriormente, estar en capacidad de hacer ajustes, redefinir procesos y el modo de organizarse que facilitan la combinación del conocimiento existente y el nuevo adquirido. Según Shaker y Gerard (2002) esto implica refinar, ampliar y aprovechar las competencias existentes o crear otras nuevas al momento de incorporar el conocimiento adquirido y transformado en sus operaciones. Lo anterior se puede considerar como una prueba teórica de que el AO es un enfoque organizacional que promueve la participación de todo el personal alrededor de 3 pasos básicos: adquisición, asimilación y explotación.

EL AO puede ser visto como una fuente de efectividad y un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento a nivel individual, grupal (equipo), organizacional e interorganizacional, que codifica y modifica rutinas mientras promueve la generación de conocimiento, aumentando la capacidad para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido (Edmondson y Moingeon, 1998; Garzón, Fischer y Nakata, 2012; Castañeda y Fernández, 2007).

El proceso (de AO) se puede ver facilitado o entorpecido por el contexto sociohistórico e involucra un agente, personas, grupos implicados y una memoria estable que permite el cambio que se desea (Ahumada, 2010; Enríquez, 2007). El AO se puede lograr por dos métodos, aprender haciendo y aprender de otros, y permite que las organizaciones creen un sistema que facilita las condiciones para desarrollar capacidades nuevas, diseñar nuevos productos y servicios, mejorar los procesos e incrementar los suministros orientándose a la perpetuidad (Ingram & Baum, 1997; Garzón, Fisher y Nakata, 2012).

Es bueno aclarar que el AO no debe ser visto como la sumatoria de aprendizajes individuales de los miembros de la organización y que necesita de un ambiente que cree las condiciones para generar conocimiento a partir de la organización y procesamiento de información, ya que la creación de conocimiento de valor en una organización dependerá de las condiciones organizacionales brindadas por la dirección (Castañeda, 2015; Garzón & Fischer, 2009). La universidad a través de la autogestión o a través de asesorías, consultorías o benchmarking, puede aprender a desarrollar prácticas de responsabilidad social involucrando a toda la comunidad universitaria, diseñando una memoria estable del proceso: políticas responsables, manuales de procedimientos, códigos de ética, programas de RS, memorandos, resoluciones y órdenes administrativas, currículos con un componente de RS. Lo anterior implica adquirir o absorber conocimiento, asimilarlo y organizarse alrededor de él para lograr su explotación, esto es, mejorar y demostrar que se es responsable ante la sociedad por los impactos generados en las actividades de la universidad.

Pérez, Hernández, Filguerais y Caballero (2015) y Enríquez (2007) sostienen que el AO se soporta en elementos de gestión técnico organizativos como son las redes de colaboración con competidores, proveedores, clientes, procesos de planificación estratégica, una estructura organizacional, gestión del capital humano, sistemas de seguimiento y evaluación, así como se soporta también en factores de comportamiento como la cultura, el clima organizacional y las herramientas de aprendizaje, contemplando la amplitud, profundidad y variabilidad de los conocimientos requeridos por la organización desde el proceso de adquisición. Sin lugar a duda en un proceso que requiere de mucho esfuerzo, coordinación y uso de la disposición de recursos varios. Estos aportes son útiles para esta tesis, toda vez que brindan las luces para entender algunos elementos que pueden facilitar la integración del nuevo conocimiento en la organización.

Tomando como base el conjunto de las consideraciones anteriores, se propone que a través de las prácticas de RSU la universidad genera AO en la medida en que Adquiere, asimila y transforma sus funciones a partir de la explotación de información y conocimiento del enfoque RSU. Es así como la universidad, una vez genera el conocimiento e información, lo explota bien sea a manera de mejora continua, afianzando la misión institucional de la universidad o logrando autoaprendizaje permanente (Vallaey et. al, 2009). La figura 4 explica los pasos del AO, los cambios que permite, lo que necesita para que se logre y que involucra como proceso que genera conocimiento y lo explota para transformar a la universidad.

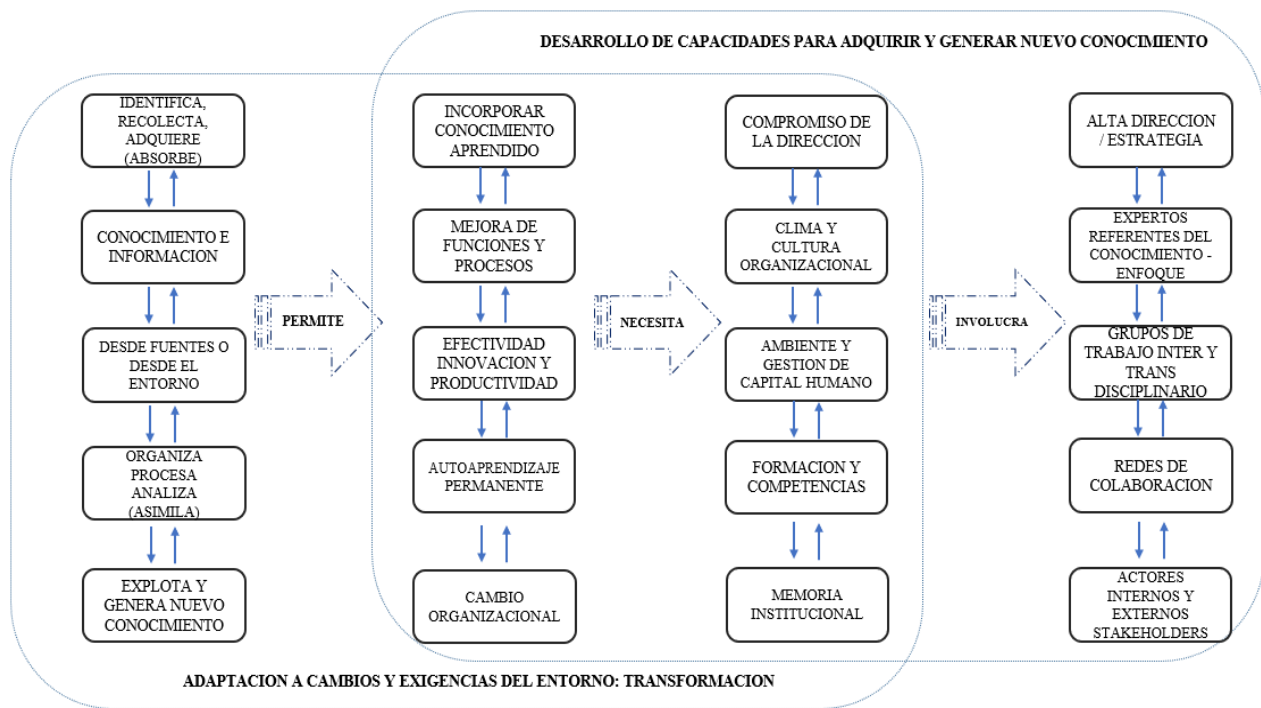


Figura 4. Proceso de aprendizaje organizacional y sus elementos. Fuente: Autor.

Parte de la propuesta de esta tesis se centra en la capacidad que demuestran las directivas de asimilar el conocimiento y la información que brinda el enfoque de la RSU, desarrollando acciones de mejora y ajustes en los 4 procesos misionales de la universidad (gestión, educación, investigación y proyección social – extensión). El resultado de ello debe ser la transformación de



la universidad demostrando que explota el nuevo conocimiento desarrollado para aprender como organización a ser responsable (Figura 5).

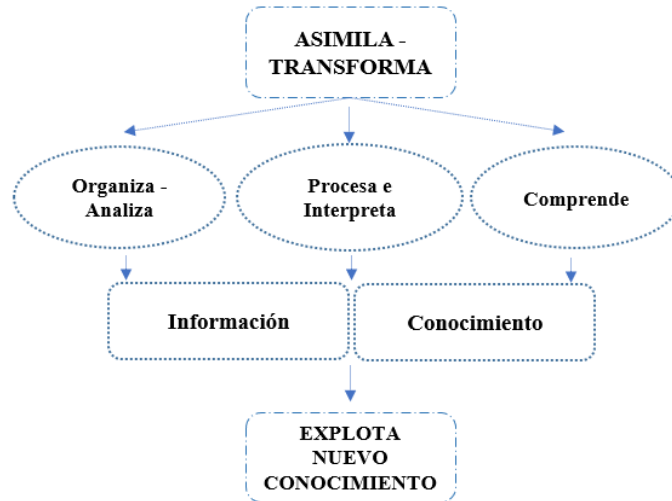


Figura 5. Asimilación y transformación a través de nuevo conocimiento. Fuente: Autor.

Este proceso de transformación puede ser un indicador que la universidad aprendió desde las prácticas de RS a ser percibida como responsable ante la sociedad gestionando los impactos que genera en sus funciones misionales (figura 6).



Figura 6. Explotación de la responsabilidad social como nuevo conocimiento de gestión. Fuente: Autor.

Para el caso de esta investigación, la explotación del conocimiento generado es la salida significativa que se desea producir. Está enmarcada en la consolidación del modelo educativo e investigativo que, a través de un gobierno que practica la ética y la transparencia en su gestión, impulsa iniciativas sostenibles en lo ambiental y lo social, ajustando currículos, proyectos, iniciativas, políticas, memorandos, resoluciones. En fin, es la salida significativa que se espera de este AO: practicar realmente la RS.

## **2.4 Modelo de Análisis Teórico**

Basado en las discusiones planteadas en los capítulos anteriores, ya puede ser revelada una concepción sobre RSU que guíe los propósitos de esta investigación: la RS y la RSU, parte de la base de un compromiso que adquiere la organización o universidad para gestionar o hacerse cargo de sus impactos sociales y ambientales (Gaete, 2011 a; Vallaeys, 2014 a; Gil, 2007). La implementación de la RSU debe darse bajo una gestión ética que promueve mejoras en la vida de los grupos de interés y un marco de principios y valores universitarios que la orienten y le permitan conocer de que es responsable, ante que grupos de interés es responsable, lo cual significa conocer cómo es responsable la universidad en los procesos claves de gestión como docencia, investigación, extensión universitaria y proyección y gestión organizacional (Hernández, Romero, Bracho y Portillo, 2012; Vallaeys, et. al, 2009).

Otros autores reafirman el compromiso con los Stakeholders. Alegre y Chiva (2007) afirman que la universidad bajo la óptica del enfoque de la RS debe analizar y comprender las características ambientales del entorno y sus actores para entender cómo afectan o se ven afectados por la universidad (Alegre y Chiva, 2007). Teniendo en cuenta el enfoque con carácter integrativo de la RSU, se considera importante crear alianzas para el desarrollo de las iniciativas. Para lograr sus propósitos de hacer el bien ante los grupos de interés, la debe proponer la formación de alianzas

o participación integrada de los grupos de interés internos y externos (Rubio, 2012; Díaz y Facal, 2011; Austin, Herrero, y Reficco, 2004).

Bajo estas apreciaciones siguen apareciendo soportes teóricos a los factores, para este caso, se soportan los factores 1, 4 y 6 identificados en esta tesis doctoral (*1 compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales; 4 propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica; 6 legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*). El modelo teórico debe ser incluyente del compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales, y de la formulación de propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica, legitimando su gestión a través de la rendición de cuentas sobre el desempeño de la gestión a los grupos de interés; lo anterior, demostrando que se tiene en cuenta la comprensión de los problemas (de los Stakeholders) y que se propone solución a estos, teniendo claridad del deber de responder por sus acciones y ante qué y quienes responder.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, las directivas deben organizar el modo de trabajo de la universidad y asignar recursos para desarrollar acciones e iniciativas factibles, es decir, deben demostrar que la universidad está en capacidad de pasar de la adquisición del conocimiento en RSU a la asimilación de este conocimiento y la organización del trabajo en torno a este. Una universidad que dice ser responsable ante la sociedad debe promover la educación de calidad basada en altos estándares éticos, y es que si se desea apoyar en la construcción de una sociedad justa y pacífica (en clara mención al factor 4<sup>6</sup> identificado y propuesto en esta tesis), debe la universidad comprometerse con programas ofertados con un mínimo de calidad acreditada

---

<sup>6</sup> Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

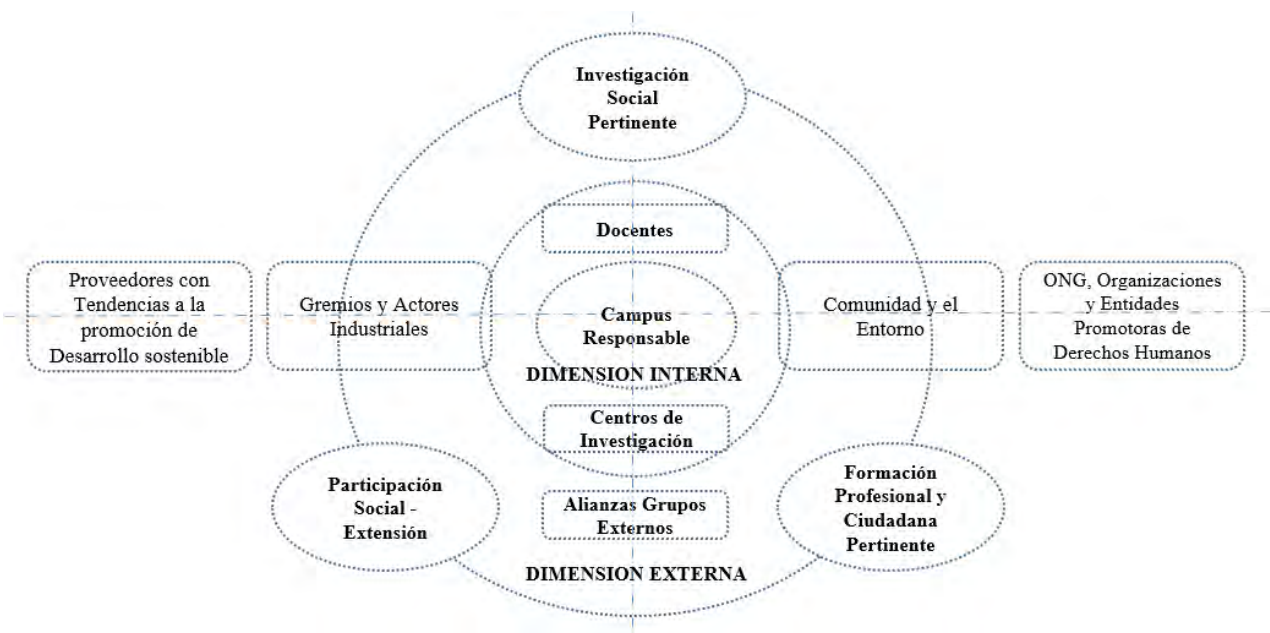
voluntariamente, con educación pertinente, humana y profesional sobre lo que espera la sociedad de la Universidad, generando conocimiento a disposición de la sociedad (Gil, 2007; Hernández y Saldarriaga, 2009, Domínguez, 2009).

Debe la universidad reorganizarse y diseñar metodologías de enseñanzas que incorporen a su ADN y al contenido curricular la Responsabilidad Social (López, 2014; Avendaño, 2012; Díaz y Facal, 2011). La sociedad colombiana ha sido testigo de escándalos relacionados con corrupción e ilegalidad por parte de gerentes o directores, cuestionando su profesionalismo y grado de ciudadanía (Rivera, 2018). Por esta razón, en el currículo de los programas debe ofertarse la RS como parte de la solución a muchos problemas sociales de América Latina a través de la formación de profesionales éticos comprometidos con su entorno (Vallaeyts et al, 2009).

Es así como se avanzará hacia la formación de líderes preocupados por los problemas actuales de la sociedad, líderes capaces de prever el impacto de sus acciones en el contexto social, con capacidades para gestionar problemáticas ambientales estimulando el desarrollo humano y el desarrollo sostenible (Avendaño, 2012 y Rubio, 2012). La RSU promueve la formación humana y profesional y la generación de nuevos conocimientos (función investigativa) a disposición de la sociedad (Domínguez, 2009).

Bajo las bases de lo que se conoce como la dimensión externa de la RSE (Morros y Vidal, 2005; Torres, 2011) deberá ser integrada la información y el conocimiento que son captados del macro y microentorno a través del diálogo abierto con diversos grupos de la sociedad, información y conocimiento que también pueden integrarse a través de los vínculos de las facultades, grupos de investigación o equipos de trabajo con actores externos para trabajar en las mejoras en la pertinencia de la formación profesional y ciudadana, la pertinencia social de las investigaciones o la mejora de la malla curricular (Vallaeyts, De la Cruz y Sasia, 2009).

Este grupo de autores (Morros y Vidal, 2005; Domínguez, 2009; Torres, 2011; Avendaño, 2012; López, 2014; Díaz y Facal, 2011; Vallaey et al, 2009) pueden considerarse piezas vitales para el modelo teórico, ya que estos autores ayudan en el soporte sobre la importancia que reviste para las directivas entender y explotar el conocimiento de la RSU, mediante la creación de sinergias de trabajo colaborativo que permitan comprender la situación del entorno a través de un trabajo de investigación y proyección sólidos, para formular propuestas en clara sintonía con el desarrollo sostenible. La universidad debe adaptar sus funciones de generación de investigación, formación integral de profesionales y participación social con respecto a lo que el entorno exige, haciendo un monitoreo de los requerimientos sociales y ambientales, las tendencias gremiales, las demandas de la comunidad y las demandas de los Stakeholders, tal como se explica en la figura 7 adaptada de Henríquez et al, (2019).



*Figura 7.* Actores y derroteros para una organización responsable con la sociedad. Fuente: Adaptado de Henríquez et al, (2019).

En lo que tiene que ver con la estrategia, el modelo es incluyente de las consideraciones de Mc Williams y Siegel, (2001); Vallaey's et al, (2009); la Comisión de las Comunidades Europeas, (2006); los aportes de Dima, Vasilache, Guinea, Agoston, (2013) y de López, (2014). Estos autores resaltan beneficios que obtiene una organización que practica la RS. Mc William y Siegel (2001) por ejemplo, sostienen que la relación de lo invertido en el modelo (de RS) y los frutos conseguidos será atractiva para los Shareholders y en general para toda la comunidad universitaria, ya que existe un nivel de inversión para las políticas de RS que permite maximizar las ganancias mientras satisface las demandas de los Stakeholders, determinado a partir de un análisis de la relación costo – beneficio (Mc William y Siegel, 2001).

Otro de los beneficios que obtiene la universidad que promueve la RSU reside en el hecho que gana en coherencia entre lo que declara como intenciones y lo que practica cotidianamente, dirigiéndose a su entorno a través de la orientación de su gestión a la solución de problemas sociales concretos y la mejora continua de los procesos (Vallaey's, De la Cruz y Sasia, 2009). En palabras de estos autores, es un enfoque que propone beneficios en doble vía, tanto para la universidad y sus accionistas, como para la comunidad en general.

Por su parte la Comisión de las Comunidades Europeas (2006) agrega que a partir de las prácticas de RS se contribuye a lograr objetivos estratégicos como inversión en el desarrollo de capacidades, aprendizaje permanente y la empleabilidad, necesarios para mantener la competitividad en la economía del conocimiento global. Existen otras ventajas o beneficios de una gestión responsable socialmente como son el capital social, capital de reputación, cultura corporativa, legitimidad social y la construcción de relaciones fuertes con la comunidad que le permiten mantenerse competitiva a la organización (Dima, Vasilache, Guinea, Agoston; 2013; López, 2014). La RS es una gestión con muchas ventajas para una organización.

Teniendo en consideración los aportes anteriores, vuelve a ratificarse la importancia del factor 6 “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*” para el enfoque de la RS, demostrando además, que es un enfoque apto para ser explotado en beneficio de la universidad en varios sentidos (imagen, reputación, rentabilidad, legitimidad). Esto permite que se apoyen las bases teóricas del factor 5 “*explotación del conocimiento aprendido en RSU*”, ya que, como Henríquez, Vallaeys y Garzón (2018, p. 134) aseguran: si a partir de las capacidades de absorción, asimilación y explotación planteadas por el enfoque del AO, la universidad logra claridad conceptual y operativa del enfoque de RSU, se podrá sostener que aprendió a ser socialmente responsable”.

La claridad conceptual de acuerdo con Henríquez et al, (2018) está en el hecho de entender que la RSU es un enfoque que propone gestionar los impactos causados por la universidad para promover la sostenibilidad en la medida en que rinde cuentas y establece una comunicación transparente de resultados a la sociedad. Como resultado del análisis de este capítulo y los capítulos anteriores del marco contextual se elaboran 6 tablas en donde se presenta la operacionalización de los 6 factores identificados en el estudio y que guiaron la investigación hacia la comprensión de la forma como aprende (o no aprende) una universidad como organización a partir de las prácticas de RSU.

Tabla 1

*Operacionalización del Factor 1: Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*

<b>Objetivo 1:</b> - Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad			<b>Factor 1.</b> Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales
<b>Pregunta 1:</b> ¿Cómo el conocimiento e información adquiridos por medio del compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU, permitieron que se tomaran acciones conducentes al cambio organizacional en la Universidad?			
<b>Pasos de RSU</b>	<b>Paso 1 Compromiso Institucional y Paso 2 Autodiagnóstico Participativo (Absorbe Conocimiento – Información)</b>	<b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Absorción – Adquisición</b>
<b>Instrumentos</b>	Encuesta dirigida a docentes de investigación	<b>Preguntas – Ítems</b>	1,13,14,16,38,40 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión		1,13,14,16,33,35 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes		1,13,14,16 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a funcionarios administrativos		1, 4, 11 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a estudiantes		1, 2, 12, 26, 28 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a sociedad		1, 2, 3 - Escala Likert
	Entrevistas a directivas		Pregunta abierta – dirigida 1, 2, 3, 6
<b>Definición Conceptual Factor 1</b>	Es el compromiso que demuestran las directivas por adquirir el conocimiento en RSU y gestionar los impactos positivos y negativos de la universidad en la sociedad (Vallaey, de la Cruz y Sasia, 2009; Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018).		
<b>Definición operativa Factor 1</b>	Percepción sobre el grado de compromiso que tienen las directivas y la comunidad universitaria demostrando medio de acciones que efectivamente se organizan alrededor de la RSU y gestionan los impactos sociales, económicos y ambientales de la Universidad		

Fuente: Autor.



Tabla 2

*Operacionalización del Factor 2: Organización y desarrollo de acciones factibles*

<b>Objetivo 2:</b> Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una universidad aprenda a organizarse a partir de las prácticas de Responsabilidad Social			<b>Factor 2.</b> Organización y desarrollo de acciones factibles
<b>Pregunta 2:</b> ¿Cuáles son los elementos que facilitan o limitan a una universidad para que se organice desde el aprendizaje de la gestión de su impacto social y ambiental?			
<b>Pasos de RSU</b>	<b>Paso 3 Cumplimiento (Asimila y se organiza)</b>	<b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Asimilación y organización</b>
<b>Instrumentos</b>	Encuesta dirigida a docentes de investigación	<b>Preguntas – Ítems</b>	2,3,17,19,35,37,39 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión		2, 3, 17, 19, 45 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes		2, 3, 17, 19 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a funcionarios administrativos		5, 8, 15, 18 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a estudiantes		5, 11, 18, 19, 25, 31 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a sociedad		11, 13, 15, 19 - Escala Likert
	Entrevistas a directivas		7, 10, 17, 19 - Preguntas abiertas
<b>Definición Conceptual Factor 2</b>	Elementos o factores y acciones que deben tenerse en cuenta al momento de organizar la universidad alrededor de la RSU a través de acciones alcanzables, realizables (Urdaneta et al, 2016; Gaete, 2015; Avendaño, 2013; Vallaes, 2018; Henríquez, Vallaes y Garzón, 2018; Martí, Calderón y Fernández, 2018; Pérez, Chirino).		
<b>Definición operativa Factor 2</b>	Elementos que deben tener en cuenta y acciones que son realizables y deben desarrollarse en una universidad que desea aprender a organizarse		

Fuente: Autor

Tabla 3

*Operacionalización del Factor 3: Iniciativas y recursos necesarios para organizarse*

<b>Objetivo 3:</b> Identificar y describir las iniciativas y herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente		<b>Factor 3.</b> Iniciativas y recursos necesarios para organizarse	
<b>Pregunta 3:</b> ¿Cuáles son las iniciativas y recursos que permiten que una universidad adquiera, asimile y transforme el conocimiento que le permite aprender a organizar sus funciones para ser considerada Responsable Socialmente?			
<b>Pasos de RSU</b>	<b>Paso 3 Cumplimiento (Asimila y se organiza)</b>	<b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Asimilación y organización</b>
<b>Instrumentos</b>	Encuesta dirigida a docentes de investigación	<b>Preguntas - Ítems</b>	4, 24, 25, 29, 33, 34, 36 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión		4, 24, 25, 29, 31, 34, 37, 39, 41, 42 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes		4 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a funcionarios administrativos		6, 10, 13, 14, 23 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a estudiantes		4, 10, 17, 23, 29 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a sociedad		4, 10, 14, 20 - Escala Likert
	Entrevistas a directivas		8, 13, 14 - Preguntas abiertas
<b>Definición Conceptual Factor 3</b>	Cumplimiento por gestionar los impactos sociales y ambientales a través de la formulación de iniciativas y la asignación de recursos que permitan a la universidad organizarse alrededor de la RSU (Urdaneta et al, 2016; Gaete, 2015; Avendaño, 2013; Vallaes, 2018; Henríquez, Vallaes y Garzón, 2018; Martí, Calderón y Fernández, 2018; Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018).		
<b>Definición operativa Factor 3</b>	Percepción del nivel de cumplimiento que demuestran las directivas por medio de recursos asignados para el desarrollo de iniciativas que disminuyen los impactos negativos y maximicen los impactos positivos de la universidad en la sociedad		

Fuente: Autor.

Tabla 4

*Operacionalización del Factor 4: Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*

<p><b>Objetivo 4:</b> Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible</p>			<p><b>Factor 4.</b> Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica</p>
<p><b>Pregunta 4:</b> ¿Por qué los objetivos de desarrollo sostenible permiten guiar la gestión de los impactos de la Universidad?</p>			
<p><b>Pasos de RSU</b></p>	<p><b>Paso 3 Cumplimiento (Asimila y se organiza)</b></p>	<p><b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b></p>	<p><b>Asimilación y organización</b></p>
<p><b>Instrumentos</b></p>	<p>Encuesta dirigida a docentes de investigación</p>	<p><b>Preguntas – Ítems</b></p>	<p>5, 6, 7, 8, 15, 21, 22, 26, 27, 28 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión</p>		<p>5, 6, 7, 8, 15, 21, 22, 26, 27, 28, 34, 40 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta dirigida a docentes</p>		<p>5, 6, 7, 8, 15 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta dirigida a funcionarios administrativos</p>		<p>7, 9, 12 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta dirigida a estudiantes</p>		<p>8, 14, 20, 24, 33 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta dirigida a sociedad</p>		<p>7, 16, 17 - Escala Likert</p>
	<p>Encuesta descriptiva</p>		<p>7, 9 - Escala de intervalo y escala nominal</p>
	<p>Entrevistas a directivas</p>		<p>4, 16, 18, 21 - Preguntas abiertas</p>
<p><b>Definición Conceptual Factor 4</b></p>	<p>Cumplimiento de la universidad en lo que respecta a la gestión de sus impactos sociales y ambientales a través de la formulación de iniciativas y la asignación de recursos que permitan a la universidad organizarse alrededor de los ejes temáticos de la RSU proponiendo el desarrollo sostenible de la sociedad (Ley No. 30220, Ley universitaria, (2014, 9 de julio, Perú); Urdaneta et al, 2016; Henríquez, Vallaes y Garzón, 2018; Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). Teniendo como base que la RSU está basada en principios que promueven el cambio hacia una universidad sostenible, cooperativa y democrática (Martínez, Lloret y Mas-Gil, 2017).</p>		
<p><b>Definición operativa Factor 4</b></p>	<p>Grado de asimilación y articulación de las iniciativas mundiales que promueven el desarrollo sostenible en las propuestas, iniciativas y acciones formuladas por las directivas en los ejes temáticos de la RSU para promover la sostenibilidad en la sociedad</p>		

Fuente: Autor

Tabla 5

*Operacionalización del Factor 5: Explotación del conocimiento aprendido en RSU*

<b>Objetivo 5:</b> Deducir a través de las valoraciones de los Stakeholders si lo aprendido de las prácticas de RSU, resultó en la transformación hacia una universidad responsable socialmente		Factor 5. Explotación del conocimiento aprendido en RSU	
<b>Pregunta 5:</b> ¿Cómo la adquisición del conocimiento sobre RSU resulta en un aprendizaje organizacional cuyo impacto sea la transformación a una universidad responsable socialmente?			
<b>Pasos de RSU</b>	<b>Paso 4 - 5 Rendición de cuentas y Mejora Continua (Explota el conocimiento - genera nuevo conocimiento)</b>	<b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Explotación</b>
Instrumentos	Encuesta dirigida a docentes de investigación	Preguntas - Ítems	9, 10, 11, 20, 23, 31 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión		9, 10, 11, 20, 23, 38 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes		9, 10, 11, 20 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a funcionarios administrativos		2, 19, 21 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a estudiantes		6, 9, 15, 16, 27, 32 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a sociedad		5, 6, 8 - Escala Likert
	Entrevistas a directivas		11, 15, 20 - Preguntas abiertas
<b>Definición Conceptual Factor 5</b>	Percepción que tienen los Stakeholders sobre la explotación que hacen las directivas del conocimiento adquirido y asimilado en RSU y la percepción que tienen sobre la capacidad de mejora de la universidad basada en el conocimiento de la RSU; esto significa que se promueve un cambio organizacional y la mejora continua a través de la RSU a nivel interno y externo (Henríquez, Vallaes y Garzón, 2018; Schwalb, Prialé y Vallaes, 2019; Vázquez, Lanero y Licandro, 2013 ).		
<b>Definición operativa Factor 5</b>	Nivel de percepción de los Stakeholders sobre la explotación del concepto de RS que hace la universidad de la RSU donde demuestra la mejora continua de los procesos de la universidad en los ejes temáticos de la RSU		

Fuente: Autor

Tabla 6

*Operacionalización del Factor 6: Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*

<b>Objetivo 6:</b> Evaluar y comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la universidad		Factor 6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad	
<b>Pregunta 6:</b> ¿Cuáles son las valoraciones y reacciones de los Stakeholders de la Universidad ante los resultados reflejados en la aplicación del enfoque de RSU?			
<b>Pasos de RSU</b>	<b>Paso 4 - 5 Rendición de cuentas y Mejora Continua (Explota el conocimiento - genera nuevo conocimiento)</b>	<b>Pasos del Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Explotación</b>
<b>Instrumentos</b>	Encuesta dirigida a docentes de investigación	<b>Preguntas – Ítems</b>	12, 18, 30, 32 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes de Proyección social – extensión		12, 18, 30, 32, 36, 43, 44 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a docentes		12, 18 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a funcionarios administrativos		3, 16, 17, 20, 22 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a estudiantes		3, 7, 13, 21, 22, 30 - Escala Likert
	Encuesta dirigida a sociedad		9, 12, 18 - Escala Likert
	Encuesta descriptiva		13, 14, 15 - Escala de intervalo y escala nominal
	Entrevistas a directivas		5, 9, 12 - Preguntas abiertas
<b>Definición Conceptual Factor 6</b>	El cumplimiento de estándares está presionando a las empresas a llevar a cabo de manera responsable sus operaciones y a medir su desempeño social y ambiental (Lizcano y Lombana, 2018). Por esta razón se propone que la legitimidad de la gestión en RSU se logró con base en los resultados que la universidad presenta ante la sociedad, producto de la valoración y apoyo de sus Stakeholders al incorporar la RSU a su modelo estratégico de gestión (Barraza, 2010; Sanje y Senol, 2012; Miotto et al, 2018). De acuerdo con Herrera (2019) ayudan los espacios de diálogo e intercambio de opiniones con los Stakeholders.		
<b>Definición operativa Factor 6</b>	Legitimización que hacen los Stakeholders a la gestión de la universidad y a la percepción de mejora continua que perciben del desarrollo de las prácticas de RSU		

Fuente: Autor

La figura 8 sienta las bases para el modelo teórico de la presente investigación, como la universidad asegura la sostenibilidad de su proyecto institucional a partir de los 5 pasos de la RSU y como aprende o no aprende sobre este enfoque de gestión (RSU): comienza con un compromiso institucional hacia el enfoque de la RSU, para desarrollar posteriormente un autodiagnóstico participativo e incluyente de toda la comunidad universitaria, cumpliendo lo proyectado y rindiendo cuentas a la sociedad para reiniciar el sistema y mejorar continuamente (Vallaey, De la

Cruz y Sasia, 2009). La percepción de los Stakeholders mostrara si en realidad se perciben cambios o no en la gestión de la universidad. Las conclusiones del análisis ofrecen las bases para concluir si la universidad tiene la capacidad organizacional de aprender lo cual significa que adquiere, asimila y explota conocimiento e información en responsabilidad social, o de lo contrario, los esfuerzos quedaron en intenciones (no logró aprender).

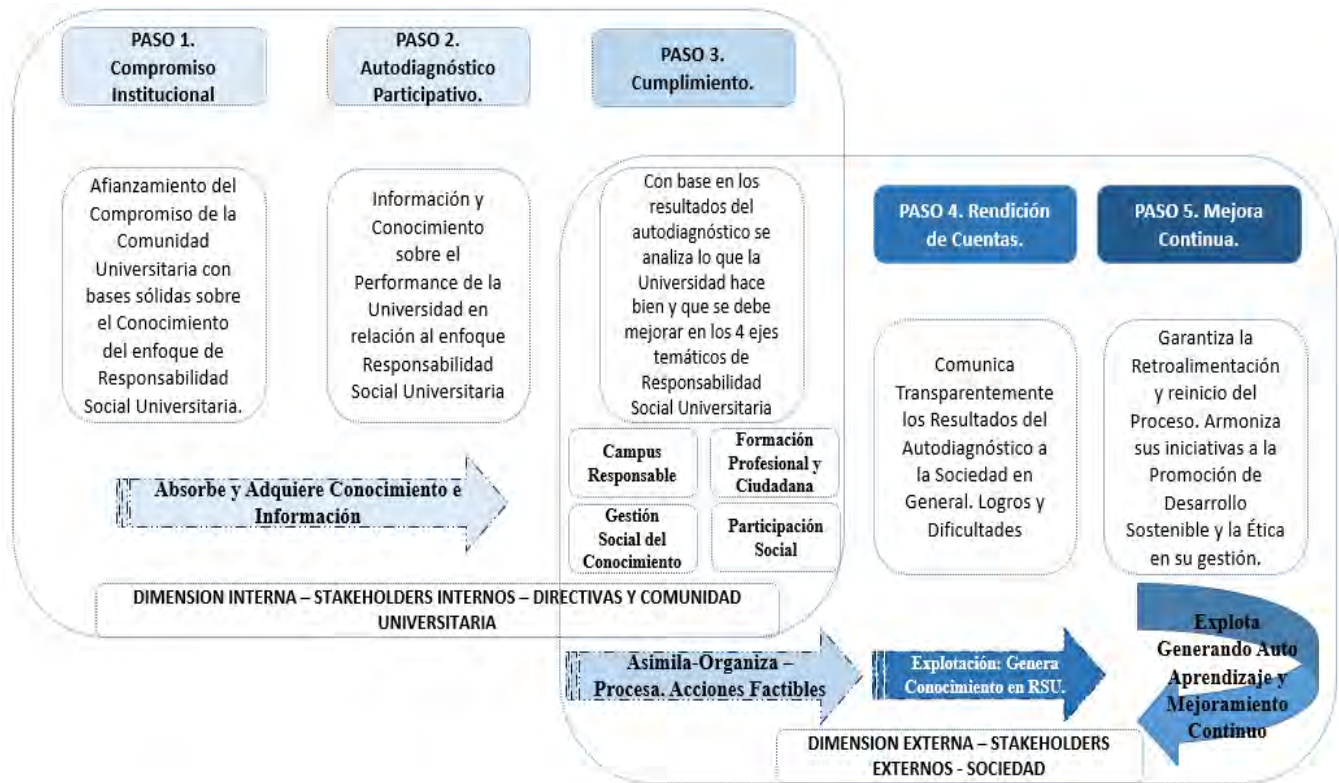


Figura 8. La Responsabilidad social universitaria vinculada a una forma de aprender organizadamente. Fuente: Henríquez, Vallaes y Garzón (2018).

Este modelo teórico presentado por Henríquez, Vallaes y Garzón (2018) pretende describir la capacidad de absorción, asimilación y explotación de la universidad para generar AO. Según los autores, se logra la claridad conceptual y operativa del enfoque de RSU asimilando el conocimiento sobre las prácticas de RSU en sus funciones misionales mientras gestiona sus impactos (Henríquez et al, 2018). El modelo es incluyente de la capacidad para explotar el conocimiento con iniciativas, proyectos y estrategias en la sociedad armonizadas con los ODS. Es

importante para esta tesis ya que brinda bases teóricas sobre la relación entre RSU y AO con los Stakeholders internos y externos en el medio de la figura para indicar que son el propósito principal de la RSU basada en la gestión de los impactos. El modelo es integrativo de los 4 ejes temáticos de la RSU en el medio de la figura indicando que en este paso deben planearse y hacerse los ajustes que se consideren pertinentes con la base de los resultados del autodiagnóstico participativo realizado en la universidad. Este modelo se diseñó en el marco de esta tesis doctoral publicándose previamente, con el propósito de exponer a la comunidad académica y científica las bases que nutren la propuesta teórica de la investigación, y esta es, exponer la forma como la universidad aprende desde la RSU describiendo el proceso a través del AO.

La figura 9 ofrece el modelo teórico<sup>7</sup> (adaptado de Henríquez et al, 2018) que guía esta investigación, tomando en consideración los 6 factores que han sido identificados en la presente investigación y las teorías integradas con la construcción teórica del enfoque RSU: a) teoría de la gobernabilidad; b) teoría de los Stakeholders; c) teoría de la legitimidad; d) teoría de la agencia; y la teoría base del modelo, e) teoría de la gestión de impactos. Este modelo teórico es una apuesta por describir la forma como una universidad a manera de organización puede organizar sus funciones y recursos para ser percibida como responsable socialmente ante los Stakeholders en general que pueden verse afectados por la universidad o que tienen la capacidad de afectar a la universidad.

---

<sup>7</sup> La explicación de este modelo es ampliada en el capítulo sobre el método de investigación, siendo la base de lo que Yin (2003) denomina el armazón teórico de la investigación. Este modelo es producto de la investigación “El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente” enmarcada en el desarrollo de esta tesis.

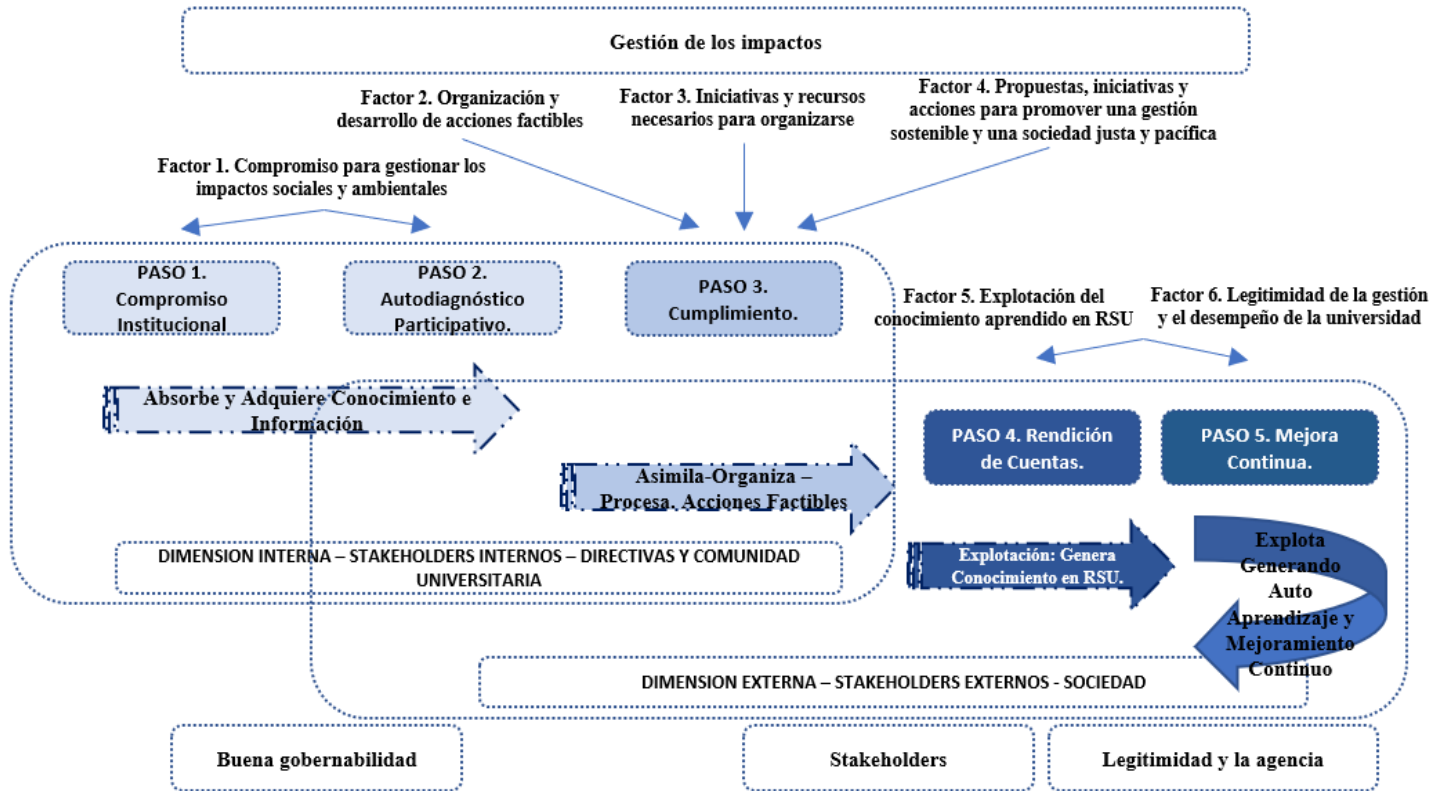
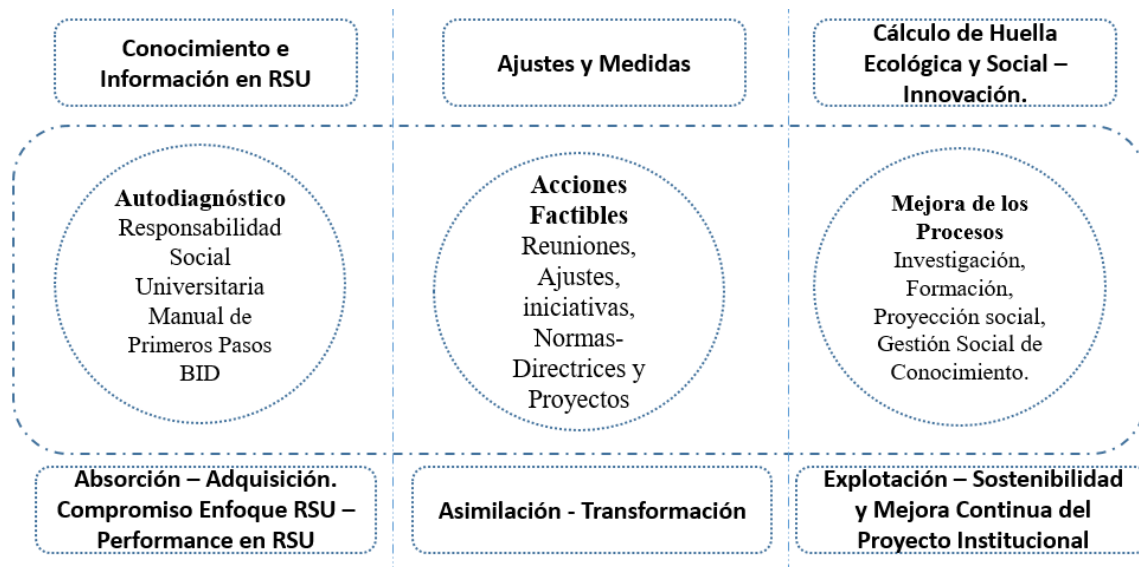


Figura 9. Modelo de análisis teórico. Teorías, factores y elementos que soportan la investigación. Fuente: Adaptado de Henríquez, Vallaey y Garzón (2018)

En la investigación se describe como se absorbe o adquiere el conocimiento en RSU (o no se adquiere), para analizar la forma en que fue asimilado (o no), es decir, como se transforman o se ajustan los procesos, cuales acciones se realizan, y que elementos ayudan o no ayudan en ello. Por último se analizó la manera como explota (o no) el nuevo conocimiento e información en las funciones misionales de investigación, proyección social, formación y la gestión universitaria. Este análisis se facilitó gracias al aporte de Henríquez, Vallaey y Garzón (2018) como consta en la figura 10.





*Figura 10.* Proceso de aprendizaje organizacional a partir del Enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. Fuente: Henríquez, Vallaeys y Garzón (2018).

Algunas investigaciones previas ofrecen una mirada sobre la forma como la RSU en universidades de Latinoamérica viene implementándose. Gorrachategui (2012) desarrolla una investigación con evidencia empírica en impactos de tipo organizacional, educativos, cognitivos y sociales en universidades públicas de Argentina, encontrando que se crean estructuras organizativas dedicadas a la extensión universitaria en universidades de gestión pública.

Gorrachategui (2012) encuentra evidencia que las universidades de Argentina ejercen liderazgo en el eje de impactos educativos incluyendo cátedras con vinculación a la RSU o registrando actividades de docencia afines a la RSU desarrolladas por los profesores. Según Gorrachategui (2012), no obstante algunas de estas cátedras no las incluyen en el currículo formal considerando que este liderazgo es limitado. En lo relacionado a los impactos cognitivos, Gorrachategui (2012) evidencia que un porcentaje de las universidades estudiadas si realizan transferencia de conocimiento, publicando en sus páginas web información sobre temas de investigación y proyectos que guardan relación con las materias de la RS que son mencionadas por la ISO 26000.

Sin embargo, de acuerdo con Gorrachategui (2012), este impacto cognitivo se encuentra en un punto medio de su potencialidad debido a que solamente la mitad de las universidades ofrecen información de este tipo.

En cuanto a lo relacionado con los impactos sociales, Gorrochategui (2012) encuentra que las universidades desarrollan proyectos que denomina de acción directa para crear vínculos entre actores generales de la comunidad en general y la comunidad educativa y que promueven la producción de conocimiento por parte de la universidad. Según Gorrochategui (2012) desarrollan las universidades proyectos de extensión que son acciones planificadas para la construcción de nuevos conocimientos y estrategias que apoyen en la comprensión de la realidad de la sociedad y ayuden en la solución de sus problemas. Gorrochategui (2012) también habla de las prácticas socio-comunitarias como aquellas actividades llevadas a cabo por los estudiantes bajo la orientación de profesores y que se encuentran integradas al aprendizaje del contenido de los espacios curriculares en que se desarrollan estas prácticas. Como se puede observar, de acuerdo con esta investigadora, en Latinoamérica existen universidades desarrollando acciones relacionadas con la RSU a través de prácticas de extensión universitaria.

Ballesteros, De la Rosa y Gastélum (2019) desarrollan una investigación sobre RSU en una universidad de México, encontrando que la RSU tiene una relación positiva con lo que llaman sus dimensiones: formación profesional y académica, campus responsable y participación social. En la primera dimensión de la encuesta “*formación profesional y académica*”, Ballesteros et al, (2019) abordan la presencia de temáticas ciudadanas y de RS en el currículo, la articulación entre profesionalismo y voluntariado solidario y aprendizaje profesional basado en proyectos.

En la que llaman la segunda dimensión de la RSU “*campus responsable*”, Ballesteros et al, (2019) abordan temáticas relacionadas con los derechos humanos, equidad de género y no

discriminación, desarrollo personal y profesional, medio ambiente y comunicación y marketing. El tercer abordaje que realizan Ballesteros et al, (2019) en su investigación trata sobre la percepción en participación social con temáticas como integración de la formación académica con la proyección social, promoción de redes sociales para el desarrollo y participación activa de desarrollo local o nacional. Los estudiantes, de acuerdo a Ballesteros et al, (2019) tienen una apreciación favorable en todos los aspectos, no obstante, consideran ventajoso que el estudio sea aplicado además de forma interna en otros Stakeholders como la administración y los docentes, y de forma externa la sociedad en general.

Por su parte Leal (2012) dice que la universidad en Colombia debe aportar al mejoramiento de los índices de inclusión educativa, ya que, aunque no es el único factor de desarrollo de una sociedad, la educación es un factor muy importante para su desarrollo. En este sentido, de acuerdo con Leal (2012), la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia) ratifica esa vocación comunitaria que guía sus acciones en el marco de la inclusión educativa y el desarrollo humano sostenible. De acuerdo con Leal (2012) las universidades juegan un rol importante como herramienta de crecimiento personal y desarrollo solidario al servicio de las comunidades y las personas. El trabajo de Leal es importante para los propósitos de esta investigación ya que ratifica la vocación comunitaria y el papel protagónico de las universidades como pilares en el desarrollo de las personas, y puede interpretarse, como esfuerzos de la universidad por impactar en lo educativo y en lo social.

Otras investigaciones como las de Ingenbleek y Dentoni (2016); Galvao, Correa y Magdala (2017); Fortis, Frooman, y Reiner (2018); Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019); ofrecen bases teóricas y empíricas sobre la relación entre AO y RS. Ingenbleek y Dentoni (2016) presentan los resultados de una investigación en la industria agrícola de los Países Bajos con alto

desempeño en desarrollo sostenible. Según estos autores la capacidad de absorción es un fuerte impulsor de las estrategias de RS en innovación de nuevos productos, innovación organizacional y posicionamiento de productos. De acuerdo a Ingebleek y Dentoni (2016) existen varios factores externos integrados al factor de las partes interesadas como lo son el papel de la RS en la competencia del mercado, el poder del cliente y la intensidad competitiva. Factores que, según los autores, obligan a prestar un mayor interés en la gestión del conocimiento para empresas cuyo objetivo es fortalecer sus políticas de RS, prestando atención a los procesos organizativos y a los recursos humanos como factores altamente relacionados con la gestión del conocimiento.

Por su parte Galvao et al, (2017) afirman que las empresas suelen realizar actividades de RS en alianza con compañías socias intercambiando conocimiento con los socios que potencia el AO. Según Galvao et al, (2017) estas asociaciones les enseñan a las empresas a lidiar con los negocios, comprender el vocabulario comercial y el contexto de la RS, logrando en ocasiones, resultados más allá de los límites de la relación entre los socios como la legitimidad de las partes interesadas.

Fortis, Frooman y Reiner (2018) diseñaron un marco integrado de factores claves relacionados con el AO que apoyan el desarrollo de la RS con un alcance externo para aprender de otros. Destaca de su investigación el hecho que estos autores (apoyados en Cramer y Loeber) afirman que el aprendizaje de los problemas de RS no puede ser tratado como se tratan las cuestiones comerciales, lo que implica una revisión crítica de los valores fundamentales, principios de política y procedimientos operativos de la empresa, por ejemplo, centrarse en la noción de prevención a cambio del control. A este aprendizaje Fortis, Frooman y Reiner le llaman aprendizaje de doble ciclo, y apoyados en Arya y Salk, y en Cramer y Loeber, Fortis et al, (2018) explican que este tipo de aprendizaje ocurre cuando los Stakeholders internos o externos pueden participar cuestionando

la forma de pensar y actuar de la organización, contribuyendo a generar cambios en la forma de pensar de los miembros y en la manera en que actúan.

Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019) describe como una federación deportiva logra implementar la RS a través de la institucionalización del aprendizaje a nivel individual, grupal e interorganizacional. Según Zeimers et al, (2019) la institucionalización de la RS en el entorno organizacional debe mover a que se asimile del aprendizaje de los miembros de la organización, de la misma forma, se debe asimilar aprendizaje de las relaciones interorganizacionales por medio de entidades formales, estrategias, estructuras colaborativas y plataformas de aprendizaje. Los autores identifican personas claves y emprendedoras que capitalizan el conocimiento de la RS, además de las estructuras formales e informales y a las partes interesadas como fuentes esenciales de aprendizaje mutuo.

La tesis es una apuesta por comprender y proponer un modelo empírico que sea útil a las universidades al momento de aprender a organizarse alrededor de la RSU con el AO como una herramienta que describa cómo se puede aprender a practicar RSU absorbiendo el conocimiento e información desde distintas fuentes, ya que, como lo indican Garzón y Fisher (2009), el AO es una capacidad que tiene la organización para crear, organizar y procesar información desde unas fuentes para generar y adquirir nuevo conocimiento que facilite los cambios que necesita la organización para adaptarse a cambios en el entorno. La universidad, al igual que cualquier organización, aprende en la medida en desarrolla capacidades para adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento e información (Shaker y Gerard, 2002). Aprende a organizar su estructura y recursos desde la RSU.

## **2.5 Discusiones generales sobre la investigación en la universidad**

La presente investigación centra su atención en los esfuerzos misionales de una universidad comprometida con la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad construyendo de manera permanente un mejor país y una sociedad pluralista y tolerante, impulsando el desarrollo sostenible y formando dirigentes para la sociedad con sentido crítico, procurando la preservación del medio ambiente y el equilibrio de los recursos naturales mientras se respeta la diversidad cultural, regional y étnica del país (Universidad Libre, 2019). Lo anterior es básicamente el resumen de la formulación de la filosofía universitaria en la cual se plasma el compromiso por responder a los requerimientos y necesidades sociales, promoviendo la preservación de los recursos naturales y el impulso de la ciencia bajo principios filosóficos y éticos (Universidad Libre, 2019). De acuerdo con su misión y visión institucional, es una universidad fundada para la formación de seres humanos integrales con cualidades críticas e investigativas enfocadas en la construcción de una sociedad justa y sostenible con bases éticas, científicas e investigativas. Esta filosofía de gestión la convierte en una organización atractiva para el desarrollo de esta investigación.

Existe en la universidad una tipología de Stakeholders internos y externos que deben ser tenidos en cuenta para garantizar la rigurosidad y validez de esta investigación, toda vez que la percepción de los internos puede diferir de la percepción de los Stakeholders externos. Debido a ello, los instrumentos serán aplicados a distintos Stakeholders que se ven afectados o afectan de manera positiva o negativa a la universidad. La escogencia de los Stakeholders o los contactos de campo (sujetos a estudiar) como los llama Yin (2003), deben ser seleccionados teniendo en cuenta aspectos como el acceso, su representatividad, importancia para el estudio, su rol en la comunidad universitaria, entre otros aspectos. La cantidad de tipologías sobre Stakeholders pueden clasificarse

dependiendo del quehacer de cada institución y la importancia que se le asigna a su relación con el entorno, determinando así la cantidad y tipos de Stakeholders que muestren interés en su labor (Gaete, 2011 b). De acuerdo con Vallaeys et al, (2009) los principales grupos de Stakeholders para una Universidad son: 1) personal no docente; 2) personal docente-investigador; 3) autoridades; 4) estudiantes; 5) proveedores; 6) egresados; 7) empleadores; 8) competidores; 9) comunidades locales; 10) organizaciones socias; 11) estado.

La tesis aborda las dimensiones interna y externa de la RS de una organización. La RSU puede ser aplicada de acuerdo con Olvera y Gasca (como se citó en Ballesteros, De la Rosa y Gastélum, 2019) a nivel interno si se atienden a los propios Stakeholders de la institución universitaria, es decir, estudiantes, docentes, investigadores, directivos y personal administrativo. En la dimensión interna (de acuerdo a la comisión europea), las prácticas responsables socialmente envuelven a los empleados y están relacionadas con la generación de capital humano, salud, seguridad y cambio organizacional, mientras que las prácticas ambientales están relacionadas principalmente con el uso de los recursos en la producción (Torres, 2011; Vásquez, Lanero y Licandro, 2013).

Para el caso de las instituciones de educación superior, la dimensión externa es más amplia de la inclusión de Stakeholders: proveedores, socios, consumidores, autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales que representan al medio ambiente y la comunidad (Vásquez, Lanero y Licandro, 2013), al igual que a la sociedad (empleadores, vecinos y sociedad en general). De acuerdo con Olvera y Gasca (como se citó en Ballesteros, De la Rosa y Gastélum, 2019) el segundo nivel de la RSU es el externo, y es incluyente de empresarios, proveedores, egresados, socios estratégicos, comunidades locales y estado. Como puede observarse, los socios y la sociedad en general complementa el grupo de Stakeholders identificados por Vallaeys et al, (2009) dentro del enfoque de la RSU.

Dentro del grupo de Stakeholders internos considerados como relevantes para esta tesis se encuentran los estudiantes y egresados (quienes consumen o consumieron el servicio); los profesores, contratistas y administrativos (quienes trabajan en la universidad) y las directivas (quienes trabajan y hacen cumplir la planeación estratégica de la universidad). Los Stakeholders externos que han sido identificados como relevantes para esta investigación son los empleadores del sector privado, mixto y de entidades gubernamentales, además de vecinos y comunidad en general quienes se benefician (o no) de los conocimientos y competencias desarrolladas por los profesionales formados por la universidad. Por último, los proveedores de la universidad quienes abastecen de productos y servicios y facilitan el desarrollo del giro normal de las actividades de la universidad, dentro de unos estándares de excelencia y calidad.

También es importante considerar la opinión de Stakeholders que hacen parte de la estructura de la competencia y que pueden aportar hacia la comprensión de prácticas de RSU y la manera como se comunican. Entre estos Stakeholders (de la competencia) se considera relevante abordar a los estudiantes, egresados, así como a los profesores e investigadores de otras Universidades ya que hacen parte del entorno y pueden aportar a la comprensión sobre el posicionamiento de las prácticas de responsabilidad social que tiene la universidad en el sector educativo (o que no tiene).

La presente investigación es un esfuerzo por estudiar la forma como aprende una universidad (o no aprende) a organizarse para practicar realmente la RSU, en la medida en que mide su desempeño en este enfoque y ajusta los procesos. Describir el fenómeno bajo una metodología rigurosa por primera vez es lo que Yin (2003) denomina una oportunidad organizacional para estudiar el fenómeno desde el contexto.



## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Discusiones generales sobre el tipo de investigación

La presente investigación no persigue entender causalidad o hallar correlación entre los constructos de la responsabilidad social universitaria y el AO. Está diseñada y fue desarrollada para comprender desde la óptica de las directivas y de los Stakeholders representativos de la comunidad universitaria (internos y externos), lo que se ha hecho por ser responsable socialmente en una universidad privada de Colombia que se declara comprometida con la formación de seres integrales, construyendo una sociedad justa y sostenible con bases éticas y científicas. La investigación se aborda desde la óptica de la gestión de impactos de la responsabilidad social y las etapas o pasos del AO (absorción, asimilación, transformación y explotación).

Una primera fase de la investigación se realiza a través de entrevistas semiestructuradas para comprender el compromiso y la gestión de la universidad desde el punto de vista de las directivas, lo que implica describir, identificar y comprender acciones, iniciativas y/o factores que potencializan o entorpecen el desarrollo de un enfoque de gestión responsable.

La investigación es apoyada por una segunda fase que mide, describe y analiza la percepción de los Stakeholders internos y externos con el propósito de conocer si la universidad es percibida o no desde las prácticas de RSU, es decir, si se percibe desde la óptica de los Stakeholders si la universidad ha aprendido a organizarse (o no ha aprendido) desde el enfoque de la RSU. Para ello, se evalúa la gestión de la universidad a través de una calificación en escalas Likert con afirmaciones relacionadas sobre el constructo de la RSU adaptadas del manual de primeros pasos de la RSU (Vallaes, de la Cruz y Sasía, 2009). Estas afirmaciones o preguntas de las encuestas están alineadas con cada objetivo específico de la investigación y 6 los factores que se identificaron. El enfoque cuantitativo apoya al enfoque cualitativo en este estudio ya que, de

acuerdo con Bonilla et al, (2009) los datos cuantitativos sirven para dimensionar el peso de los datos y categorías cualitativas, tanto de las iniciales, como de las identificadas en el terreno.

La investigación se realiza a partir el método del estudio de caso. De acuerdo a Yin (2003) los estudios de caso pueden ser exploratorios, descriptivos o explicativos. Se ha escogido el estudio de caso simple-descriptivo ya que contribuye al conocimiento de fenómenos individuales, organizacionales y sociales, siendo usado en estudios de administración y organizacionales como en este caso. Los estudios de caso permiten además de describir, descubrir claves del fenómeno y pueden ser usados para perseguir una explicación (Yin, 2003). El desarrollo de este estudio conduce hacia la forma como la universidad aprendió o no, del enfoque RSU.

Debido a su naturaleza descriptiva, se ha requerido la interpretación y entendimiento del conocimiento acerca del área investigada, midiendo uno o más atributos del fenómeno descrito, especificando además propiedades importantes de los grupos sometidos a análisis (Cortés, 2012). La investigación descriptiva permitió describir la realidad del objeto de estudio, sus aspectos, clases, categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos con el fin de corroborar un enunciado (Niño, 2011).

Se plantea la realización de un estudio de caso para contrastar con la realidad y comprender el fenómeno, ya que, basado en la filosofía de esta universidad objeto de estudio, “representa la prueba crítica de una teoría significativa” (Yin, 2003); esto es, la prueba de que esta universidad implementa la RSU como una construcción teórica para presentarse como una universidad responsable socialmente a través de una gestión ética y moral que moviliza recursos con el propósito de disminuir y maximizar los impactos significativos de su gestión en la sociedad, guiándola hacia el cumplimiento de su misión, visión y valores institucionales (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018).

En palabras de Yin (2003) existe una razón para el desarrollo de un estudio de caso simple, y es el caso revelatorio. El investigador es docente de jornada completa de la universidad y cuenta con el apoyo y aval suficiente del rector de la seccional Barranquilla para el estudio de las prácticas de RSU que se llevan a cabo; y aunque es comúnmente estudiado en otras universidades del país y Latinoamérica (Leal, 2012; Gorrochategui, 2012) no ha sido abordado en esta universidad a través de la ciencia social con la rigurosidad con que se diseña la metodología en esta investigación. De acuerdo con Yin (2003) esto representa una oportunidad para realizar un estudio contextual.

En esta investigación, también aparece la oportunidad para comprender cual es el papel que juega el AO en una universidad que dice desarrollar prácticas de responsabilidad social universitaria como enfoque de gestión. Se propone describir y comprender como aprende (o no aprende) organizacionalmente la universidad mediante la búsqueda de una sociedad más justa, equilibrada y solidaria a través de prácticas de responsabilidad social que la llevan a cumplir su misión y proyecto institucional y educativo (Henríquez, Vallaeys y Garzón, 2018; Hernández, Alvarado y Luna, 2015). Lo anterior significa, entender como la Universidad adquiere nuevos conocimientos a través de la RSU, como asimila estos nuevos conocimientos (el enfoque RSU) y como explota el conocimiento e información adquirido para mejorar sus procesos y ser reconocida por sus prácticas de responsabilidad social, o en su defecto, que le hace falta al enfoque RSU para funcionar. En esta investigación se tuvo en cuenta el libro *“Responsabilidad Social Universitaria*<sup>8</sup>. *Manual de primeros pasos*” (Vallaeys, de la Cruz y Sasia, 2009).

---

<sup>8</sup> Enunciados en la figura 9

El estudio abordará múltiples fuentes. Una de las fortalezas del estudio de caso es que permite la medición y el registro de la conducta de personas involucradas con el fenómeno que se está estudiando (Yin, 1989); además, los datos para el desarrollo de un estudio de caso de acuerdo con Chetty (como se citó en Martínez, 2006, p. 167) “pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes en instalaciones u objetos físicos. Estas observaciones fueron importantes para soportar diversas fuentes<sup>9</sup> a las que se accedió en la investigación.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se han diseñado y validado 7 instrumentos: 1 entrevista aplicada a las directivas de la universidad; 6 instrumentos tipo encuestas con escala Likert que permitieron entender la percepción que tienen los principales Stakeholders internos y externos de la universidad sobre sus prácticas de RSU.

La investigación empezó con la identificación de 6 factores alrededor de la responsabilidad social universitaria que guían los momentos y pasos del diseño metodológico. Para el soporte científico de estos factores objeto de estudio, se requirió el uso de bases científicas de revistas especializadas y libros sobre Responsabilidad Social y AO que permitieran su identificación. Como herramientas de trabajo, es aceptada la posibilidad de permitir el uso de documentos de la Universidad sobre su planeación estratégica principalmente, además de soportes de estrategias de impacto educativo, social, organizacional e investigativas, informes de gestión y otros que aportaron a la comprensión del fenómeno, algunos fueron presentados a voluntad por los entrevistados. Lo anterior es contemplado por Yin (2003) quien afirma que al momento de

---

<sup>9</sup> Plan integral de desarrollo institucional PIDI 2015-2024; acuerdo 4 de 2019, encuestas, entrevistas e información secundaria de fuentes exógenas

desarrollar un estudio de caso se puede usar más de una estrategia. En este caso, las estrategias para desarrollar la investigación son las entrevistas y las encuestas de percepción escala del 1 al 6 tipo Likert. Las escalas Likert se consideran de acuerdo con Bertram (como se citó en Suárez y Maggi, 2020) como “instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”. Además, las escalas de Likert ser utilizadas para la elaboración e interpretación de instrumentos de percepción social (Canto de Gante, Sosa, Bautista, Escobar y Santillán, 2020). Las encuestas, adaptadas de Vallaeys et al, (2009) están dirigidas a docentes de investigación, docentes de extensión, docentes sin demás funciones, administrativos, estudiantes, sociedad en general. En estas encuestas la escala de calificación de 1 está relacionada con la valoración totalmente en desacuerdo; la calificación 2 con la valoración en desacuerdo; la calificación 3 con la valoración parcialmente en desacuerdo; la calificación 4 con la valoración parcialmente de acuerdo; la calificación 5 con la valoración de acuerdo y la escala 6 con la valoración totalmente de acuerdo.

### **3.2 Método de investigación**

El estudio de caso es una herramienta de investigación valiosa en las ciencias sociales y la estrategia preferida cuando las preguntas son cómo y por qué; concentrándose en el estudio de un hecho específico dentro de un fenómeno complejo, basándose en diversas fuentes de investigación (Yin, 2003; Peña y Serra, 2012). Es considerado (el estudio de caso) como un método empírico basado en un diseño riguroso de la investigación que procede a recolectar la evidencia sobre el foco de un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Yin, 2003).

La siguiente investigación es una interpretación ajustada a la realidad de los hechos y actividades desarrolladas por la Universidad Libre en su sede de Barranquilla. Se pretende entender

como desarrolla prácticas de responsabilidad social desarrolla (en el caso de hacerlo) y, que le permitan aprender como organización bajo el análisis de los conceptos teóricos del enfoque de la RSU. Se desea hacer una descripción real, ajustada a los hechos tal como son, sin pretender sobreponerles interpretaciones que los falsean o sin aspirar deseos (Ortiz, 2015).

Basado en los enfoques cualitativo y cuantitativo, el estudio aborda el problema desde dos ópticas. Para ello, se considera pertinente la aplicación del método del estudio de caso, aplicando técnicas como las entrevistas y encuestas de percepción de escala Likert. Algunos documentos ya mencionados anteriormente en la tesis fueron accedidos para su estudio (Plan integral de desarrollo institucional, acuerdo 4 de 2019, entre otros). El método del estudio de caso es considerado básicamente como investigación cualitativa, con elementos que pueden caer dentro de la investigación exploratoria o descriptiva (Niño, 2011). El método del estudio de caso contempla la posibilidad de utilizar instrumentos del enfoque cuantitativo y es considerado como una herramienta que puede usarse para describir o probar proposiciones (Yin, 2003).

Pueden mencionarse ejemplos de estudios de caso como el realizado por Andalucía, Cerezo y Guevara (2015) bajo la triangulación de instrumentos entre el método cuantitativo y cualitativo, recurriendo a un panel de expertos y utilizando un cuestionario de escala Likert. Sevillano y Llanas (2011) emplean también una metodología mixta utilizando un cuestionario y entrevistas de profundidad aplicadas a unidades de análisis distintas. El estudio de caso demuestra versatilidad en lo que se refiere a la utilización de fuentes de información.

En lo que refiere a la RSU, Guijarro, Gomera y Antúnez (2016) realizaron un estudio de caso basado en el análisis documental cuyo resultado fue la propuesta de indicadores de Responsabilidad Social para las universidades adaptados del GRI y que ayudan a la hora de rendir cuentas. Por otro lado, Aristimuño y Rodríguez (2014) emplearon el enfoque cuantitativo

aplicando una encuesta como instrumento de la investigación, plantean el comportamiento organizacional, la selección de los Stakeholders y la planificación hacia el compromiso como 3 dimensiones nuevas para las universidades que desean desarrollar estrategias de Responsabilidad Social.

El estudio de caso contextualiza y admite el análisis de fenómenos empleando múltiples fuentes, permitiendo el diseño de investigaciones de acuerdo con el contexto, recolectando, presentando y analizando datos de manera veraz (Yin, 2003). Una parte de la presente investigación se realizará a través del análisis de entrevistas para analizar y comprender el fenómeno desde la subjetividad de las personas (directivas), sus formas de pensar, de actuar y desde sus rutinas, bajo el enfoque de la lógica para la investigación cualitativa. Bonilla, Hurtado y Jaramillo (2009) proponen una lógica para la investigación cualitativa explorando la situación a estudiar, para hacer la introducción al problema recogiendo posteriormente los datos para proceder a su organización y codificación. Una vez codificada la información, se identifican categorías analíticas o patrones culturales para llegar a una deducción teórica. Este proceso de acuerdo con Bonilla et al, (2009) se realiza en tres fases: Definición situación-problema, trabajo de campo e identificación de patrones culturales.

Para comprender los hechos e identificar patrones culturales, se emplean instrumentos que permiten observar y analizar la subjetividad de los individuos; las entrevistas, la observación o los grupos focales, son de los instrumentos más utilizados en investigaciones cualitativas. En lo que tiene que ver con el abordaje cuantitativo, Bonilla et al, (2009), agregan que la investigación cuantitativa inicia de manera deductiva el proceso partiendo desde la teoría, para confrontarla empíricamente y deducir su validez o invalidez.

Una vez identificados los datos cualitativos y sus referentes empíricos, la investigación recurre al método cuantitativo como complemento para “dimensionar el peso de los primeros” (Bonilla, et al, 2009); y esto, para el propósito de esta tesis doctoral, significa conocer la percepción que tienen los Stakeholders sobre el trabajo realizado por la universidad a través de la relación que existe entre las preguntas de la encuesta y los 6 factores identificados, los cuales, a su vez, se encuentran alineados con las categorías empíricas reveladas del análisis cualitativo. Esta relación es explicada en la tabla 7 “*Articulación de las categorías y los elementos teóricos y cuantitativos*”. Las encuestas son para este caso el instrumento escogido para conocer y describir a través de la media aritmética la opinión de distintos Stakeholders como los estudiantes, docentes, personal administrativo y otros Stakeholders de carácter externo a la universidad.

El método cuantitativo permite el análisis descriptivo y explicativo del fenómeno, en la medida en que se obtienen respuestas sobre cuantos o con qué frecuencia ocurre una situación (Martínez, 2006). Las técnicas cuantitativas enriquecen el estudio de caso, ya que consienten lo que Yin (2003) reconoce como el análisis descriptivo de la situación como herramienta para los estudios de caso. Lo anterior debido a que la estadística puede ser definida como las teorías y métodos desarrollados para tratar la recolección, organización, presentación, análisis e interpretación de una gran masa de datos para extraer conclusiones útiles (Tamayo, 2016).

Se emplea la estadística descriptiva para organizar los datos recolectados y poner de manifiesto sus principales características para llegar a conclusiones (Tamayo, 2016). La tesis es un esfuerzo por conocer la percepción que tiene cada individuo sobre el desempeño de la universidad en una escala de calificación del 1 al 6 de tipo Likert, clasificada además como escala de intervalo. Según Uriel y Aldas (2015) la escala de intervalo es parecida a la ordinal (donde mayor valor, representa mayor presencia de la característica); además, “la escala de intervalo añade una propiedad: las



diferencias también tienen sentido” (Uriel y Aldas, 2015). “En estas escalas pueden calcularse todos los estadísticos menos los que están basados en ratios, como el coeficiente de variación (Uriel y Aldas, 2015, p. 4). De acuerdo a lo anterior, no hay restricción para el uso de la media aritmética en esta tesis, complementando los resultados a través de un análisis de frecuencias.

El estudio se ha diseñado procurando la descripción y comprensión del fenómeno estudiado bajo la utilización de técnicas de investigación bajo los métodos cualitativo y cuantitativo, complementando con el análisis de documentos como el Proyecto educativo institucional (PEI) y el plan integral de desarrollo institucional (PIDI). La tabla 7 muestra la integración de los 2 enfoques a través de la articulación las categorías reveladas, los objetivos, las preguntas del problema, los factores identificados en la descripción del problema y el marco contextual, las matrices cuantitativas y las metas propuestas.

Tabla 7

*Articulación de las categorías y los elementos teóricos y cuantitativos.*

<b>Categoría</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Factor</b>	<b>Matrix</b>
1. Reconocimiento del enfoque de la RSU como un compromiso para gestionar los impactos en la sociedad	1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad	1. Adquisición de compromiso y medición del desempeño en RSU	¿Cómo el conocimiento e información adquiridos por medio del compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU, permitieron que se tomaran acciones conducentes al cambio organizacional en la Universidad?	1. Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales	1
2. Conocimiento de los impactos y de las acciones para gestionarlos	2. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de las prácticas de Responsabilidad Social.	2. Conocer los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de forma socialmente responsable	¿Cuáles son los elementos que facilitan o limitan a una universidad para que se organice desde el aprendizaje de la gestión de su impacto social y ambiental?	2. Organización y desarrollo de acciones factibles	2
3. Acciones y medios para organizarse en función del enfoque de la Responsabilidad Social	3. Identificar y describir las acciones, herramientas e iniciativas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente	3. Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU	¿Cuáles son las iniciativas y recursos que permiten que una universidad adquiera, asimile y transforme el conocimiento que le permite aprender a organizar sus funciones para ser considerada Responsable Socialmente?	3. Iniciativas y recursos necesarios para organizarse	3
4. Obstáculos, dificultades y barreras para desarrollar prácticas de responsabilidad social	4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los derechos humanos	4. Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífica	¿Por qué los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos permiten guiar la gestión de los impactos de la Universidad?	4. Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica	4
5. Acciones para organizarse de forma responsable	5. Deducir a través de las valoraciones de los Stakeholders si lo aprendido de las prácticas de RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente	5. Aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización.	¿Cómo la adquisición del conocimiento sobre RSU resulta en un Aprendizaje Organizacional cuyo impacto sea la transformación a una Universidad Responsable Socialmente?	5. Explotación del conocimiento aprendido en RSU	5
6. Medios para organizarse alrededor de la RSU	6. Evaluar y comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la universidad	6. Aprende a ser responsable socialmente y rinde cuentas de manera explicativa y evaluativa	¿Cuáles son las valoraciones y reacciones de los Stakeholders de la universidad ante los resultados reflejados en la aplicación del enfoque de RSU?	6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad	6
7. Articulación de la estrategia universitaria con los ODS					
8. Propuestas para construir una sociedad justa y pacífica					
9. Implementa y explota el conocimiento adquirido y asimilado en RSU					
10. Comunicación abierta y transparente del desempeño de la universidad					
11. Valoración y comprensión de la percepción de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental					
12. Diseño de canales de retroalimentación con la sociedad					

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3 Metodología para alcanzar los objetivos específicos**

Se realizó la investigación a través de 2 fases: una primera fase descriptiva donde se entrevistaron a las directivas de la universidad. En la segunda fase se procedió con la aplicación de las encuestas de percepción con escala Likert a los Stakeholders en general (público interno y externo).

En la fase (1) se emplearon instrumentos para comprender el fenómeno desde la óptica cualitativa: 1 entrevista aplicada a 17 directivos en la seccional Barranquilla. Esta fase admitió la identificación de categorías cualitativas y la comprensión del fenómeno desde el punto de vista cualitativo. Debe agregarse que el análisis de los documentos como el plan integral de desarrollo institucional (PIDI) 2015-2024, el acuerdo no. 04 (2019) y el proyecto educativo institucional fueron de gran ayuda para conocer las estrategias de la universidad. Gracias a este análisis se logró comprobar la fortaleza que tiene la universidad en su programa de proyección social, el cual ha sido soportado en su planeación estratégica mediante el acuerdo administrativo 4 (expedición agosto de 2019).

En la fase 2, las encuestas de percepción con escala Likert aplicadas a profesores (de investigación, de proyección social y extensión, y profesores dedicados a la docencia), a funcionarios, estudiantes y sociedad en general (791 encuestas en total), permitieron comprender y medir respectivamente la gestión responsable de la universidad con la sociedad desde la percepción de los Stakeholders. En la fase 2, se respondieron las preguntas de investigación.

Para alcanzar el objetivo principal se formularon 6 objetivos específicos los cuales se diseñaron para comprender la capacidad de la universidad para aprender como organización desde la práctica de la Responsabilidad Social; conocer los factores y elementos que le permiten aprender (o no aprender) del enfoque de la RS; entender la alineación de la gestión de la universidad con

propuestas globales para preservar el ambiente y construir sociedad; concebir la forma como explota la universidad el conocimiento en RSU (o no lo explota) y por último, para comprender como son percibidos los esfuerzos de la universidad de parte de los Stakeholders.

Se partió de un objetivo específico 1 sobre el compromiso que se adquiere y el autodiagnóstico participativo que desarrolla la universidad para comprometerse y conocer su estado, su desempeño social y ambiental: *Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la universidad.* Para alcanzar este objetivo se aplicaron entrevistas a las autoridades de la universidad y encuestas a docentes, estudiantes y personal administrativo para comprender cual y como ha sido el compromiso de la universidad en cuanto a la gestión de sus impactos sociales y ambientales, cuáles son las acciones desarrolladas por directivas, profesores y administrativos para la mejora de los procesos administrativos, de docencia, de investigación y de proyección social.

Las entrevistas tuvieron como propósito ayudar a conocer los mecanismos, acciones e iniciativas que las directivas de la universidad han desarrollado para identificar la responsabilidad social como un conocimiento de gestión de los recursos (o algún conocimiento base utilizado para la gestión), es decir, como se ha absorbido (adquirido) el conocimiento de la RSU. Esto se logró a través de las preguntas 1, 2, 3, y 6. Las encuestas permitieron conocer la percepción de los Stakeholders sobre la forma como la universidad absorbe, asimila y explota el conocimiento de la responsabilidad social en las áreas y rutinas de la Universidad. En la tabla 1<sup>10</sup> pueden consultarse las preguntas de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo 1.

---

<sup>10</sup> Tabla 1. Operacionalización del Factor 1: Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales

El objetivo 2 *“Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una universidad aprenda organizacionalmente a partir de las prácticas de Responsabilidad Social”*, permitió conocer cuáles son los elementos que potencian o impiden que la universidad aprenda del enfoque de la RSU. En la tabla 2<sup>11</sup> pueden consultarse las preguntas de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo 2.

El objetivo 3 *“Identificar y describir las acciones, herramientas e iniciativas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente”*; develó las acciones e iniciativas desarrolladas para absorber, asimilar y explotar el enfoque de la RSU, conociendo además las herramientas utilizadas para ello. En la tabla 3<sup>12</sup> pueden consultarse las preguntas de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo 3.

El objetivo 4 *“Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la universidad se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible”*, se formuló para conocer el grado o nivel de alineación de las propuestas e iniciativas de RSU con los objetivos de desarrollo sostenibles, considerados como propuestas globales para la construcción de una sociedad justa en paz y armonía con el ambiente. En la tabla 4<sup>13</sup> pueden consultarse las preguntas de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo.

El objetivo 5 *“Deducir a través de las valoraciones de los Stakeholders si lo aprendido de las prácticas de RSU, resultó en la transformación hacia una universidad responsable socialmente”*, se formuló con el propósito de conocer la percepción que tiene el público interno y externo sobre

---

<sup>11</sup> Tabla 2. Operacionalización del Factor 2: Organización y desarrollo de acciones factibles

<sup>12</sup> Tabla 3. Operacionalización del Factor 3: Iniciativas y recursos necesarios para organizarse

<sup>13</sup> Tabla 4. Operacionalización del Factor 4: Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

las prácticas de RS de la Universidad, y si estas han ayudado a transformar la imagen que tienen sobre la institución. Es de mucha ayuda ya que se estima que es el público ajeno a la universidad, en conjunto con el que hace parte de las rutinas de la universidad los que pueden evaluar los resultados de sus prácticas diarias. En la tabla 5<sup>14</sup> pueden consultarse las preguntas de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo 5.

El objetivo 6 *“Evaluar y comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la universidad”*, permitió medir y conocer la percepción que tienen los Stakeholders en general sobre las prácticas de RSU de la universidad, para conocer la voz de estos y así saber si la universidad es o no percibida como una organización responsable socialmente. En la tabla 6<sup>15</sup> pueden consultarse las preguntas y enunciados de acuerdo con cada instrumento relacionado con el objetivo 6.

Para el análisis de los objetivos y el análisis del grado de absorción, asimilación y explotación del conocimiento de la RSU por parte de la universidad en estudio, se diseñó una herramienta para la medición de las expectativas de los Stakeholders, la cual, a manera de una matriz semáforo, reportó los niveles de cumplimiento crítico, cumplimiento moderado y cumplimiento, dejando ver si la universidad demuestra un grado de absorción, asimilación y explotación del conocimiento sobre RSU. La clasificación del desempeño a través de la escala Likert utilizada en las encuestas se configuró de la siguiente manera: a) escala 1-2, cumplimiento crítico – se le asignó color rojo; b) escala 3-4, cumplimiento moderado - se le asignó color amarillo; c) escala 5-6, cumplimiento eficiente - se le asignó color verde. Esta matriz se diseñó teniendo en cuenta el modelo teórico expuesto en la figura 8 sobre los pasos para una universidad responsable socialmente y su relación

---

<sup>14</sup> Tabla 5. Operacionalización del Factor 5: Explotación del conocimiento aprendido en RSU

<sup>15</sup> Tabla 6. Operacionalización del Factor 6: Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

con las fases del AO, alineando todas las preguntas de las encuestas de percepción con los 6 objetivos específicos. Todos los instrumentos están disponibles en el apartado de anexos.

Los resultados del desempeño en los diferentes campos de la responsabilidad social universitaria recogido por los instrumentos, mostró el grado de cumplimiento (o no) de la universidad con el enfoque de la RS desde la óptica de los Stakeholders. De igual forma mostro la capacidad de la universidad para alinear sus acciones con el desarrollo sostenible del entorno y la formación de profesionales íntegros y comprometidos con la preservación del medio ambiente y el desarrollo económico, desde la óptica de los grupos de interés.

### **3.4 Condiciones generales de la investigación**

#### **3.4.1 Consideraciones sobre la población y la muestra.**

En lo que respecta al enfoque cuantitativo de la investigación, se desarrolló un análisis estadístico-descriptivo sobre los resultados de las encuestas basado en la media, soportado por la mediana y un análisis de frecuencias. La media aritmética fue el principal parámetro empleado ya que se deseaba conocer la percepción promedio de los Stakeholders sobre las prácticas de RSU que desarrolla la universidad. Los métodos estadísticos<sup>16</sup> permitieron señalar la presencia de causas especiales, además de ayudar a comprender los procesos y proponer su mejora (Tamayo, 2016). Fue importante tener claridad sobre la población y la muestra de cada grupo de Stakeholder que se encuestó en la fase II. Se debe aclarar que, a pesar de que se logró encuestar a la totalidad de la muestra en algunos grupos de Stakeholders, no se pudo alcanzar el tamaño de la muestra con todos los grupos encuestados.

---

<sup>16</sup> Se emplean métodos estadísticos como las medidas de tendencia central, las medidas de dispersión y análisis de frecuencias.

La población se define como el conjunto de objetos sobre los cuales actúa la variable considerada; y la totalidad de los elementos sobre los que se desea alguna información (Chao, 1993; Tamayo, 2016). Los factores identificados a partir de los antecedentes teóricos de esta investigación y presentados en un capítulo anterior<sup>17</sup>, guardan relación con la percepción de los contactos de campo como los denomina Yin (2003), permitiéndoles hacerse una idea sobre la gestión de la universidad y la manera cómo se organiza (o no se organiza) para desarrollar RSU.

La presente investigación tuvo en cuenta dos poblaciones a las que se debe llegar para recoger los datos, esto es, varios tipos de contactos de campo de acuerdo a Yin: a) aquella conformada por los Stakeholders internos de la universidad (estudiantes, profesores, funcionarios administrativos, funcionarios de apoyo, directivas), y b) la que es conformada por los Stakeholders externos que se ven afectados o afectan las actividades de la universidad (profesores, estudiantes e investigadores de otras universidades, familiares de empleados de la universidad objeto de estudio y de los estudiantes, egresados y empleadores).

En el caso de la población de Stakeholders internos, se tomaron los datos del periodo 2019-1 suministrados por la coordinadora de investigación de la facultad de ciencias administrativas y económicas para conocer el total de sujetos que la conforman. De esta población, la compuesta por los estudiantes asciende a una cifra de 4789, 191 funcionarios administrativos y 477 docentes. La tabla 8 presenta estos datos.

---

<sup>17</sup> Capítulo descripción del problema



Tabla 8  
*Población de Stakeholders internos.*

<b>Instrumento</b>	<b>Contactos de campo</b>
1. Estudiantes de ingeniería industrial	513
2. Estudiantes de ingeniería de sistemas	131
3. Estudiantes de derecho	1234
4. Estudiantes de contaduría	478
5. Estudiantes de administración de negocios internacionales	716
6. Estudiantes de medicina	1075
7. Estudiantes de bacteriología	137
8. Estudiantes de instrumentación	157
9. Estudiantes de fisioterapia	211
10. Estudiantes de microbiología	137
11. Funcionarios administrativos	191
12. Docentes	477

Fuente: Coordinación de investigación facultad de ciencias administrativas y económicas

La muestra debe considerarse como “cualquier subconjunto de la población escogido al seguir ciertos criterios de selección” (Yin, 2003), o como el subconjunto de la población de la que se desea estudiar una o varias características comunes (Tamayo, 2016). Para escoger la muestra se procedió con técnicas de muestreo de tipo probabilístico y muestras o tipos de muestreo no probabilísticos. El muestreo es utilizado para conocer algunas características de la población con base en la muestra extraída (Tamayo, 2016).

Para recolectar la información de la encuesta de percepción en los grupos de docentes, funcionarios administrativos y estudiantes, se aplicó el muestreo aleatorio simple ya que se tiene control del marco muestral y se requiere que cada uno de los elementos tenga las mismas oportunidades de caer en la muestra (Tamayo, 2016). Para la estimación de la muestra de estos grupos se procedió con la fórmula para poblaciones finitas “cuando el tamaño de la población debe ser tenido en cuenta” (Chao, 1993). Esto significa que se realizará el estudio sobre las bases de una población conocida y se emplea la fórmula propuesta por Chao (1993):

$$n = \frac{N Z^2 p (1 - p)}{(N-1) d^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Fórmula 1. Muestreo para población y el tamaño debe ser tenido en cuenta. Chao, 1993

Dónde: 1) n, es el tamaño de la muestra; 2) N, es el tamaño de la población, 3) p, es la proporción estimada; 4) d, el margen de error estimado. La Z debe se halló a través de la tabla de distribución normal típica acumulada a partir del nivel de confianza establecido. En la tabla 9 se presenta la proporción que representa cada grupo con base a los datos presentados en la tabla 7. Este dato es importante para calcular la p (proporción) de la fórmula.

Tabla 9  
*Proporción Stakeholders internos con respecto a la población universitaria*

<b>Cantidad</b>	<b>Proporción</b>	<b>Grupo de contacto o Stakeholder interno</b>
477	0,0874	Encuesta percepción dirigida a docentes
191	0,0351	Encuesta percepción dirigida a funcionarios administrativos
4.789	0,8775	Encuesta dirigida a estudiantes
<b>5.457</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración del autor.

A continuación se presenta la fórmula con la que se calculó la muestra de docentes.

$$n = \frac{5.457 (1,96)^2 (0,0874) (1 - 0,0874)}{(5.457-1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,0874) (1 - 0,0874)}$$

Fórmula 2. Muestra de docentes. Chao, 1993

Dónde: 1) n, es el tamaño de la muestra; 2) N, es el tamaño de la población [5.457 personas], 3) p, es la proporción estimada [0,0874]; 4) d, el margen de error estimado [0,05]; 5) Z [1,96], es el valor tipificado en la tabla de distribución normal típica acumulada para un nivel de confianza de 0,95 (95%). Para el caso de los docentes el valor de n= 119,94; lo que se interpreta como una muestra de 120 docentes a encuestar.

A continuación se presenta la fórmula para calcular la muestra de funcionarios.

$$n = \frac{5.457 (1,96)^2 (0,035) (1 - 0,035)}{(5.457-1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,035) (1 - 0,035)}$$

Fórmula 3. Muestra funcionarios administrativos. Chao, 1993

Dónde: 1) n, es el tamaño de la muestra; 2) N, es el tamaño de la población [5.457 personas], 3) p, es la proporción estimada [0,035]; 4) d, el margen de error estimado [0,05]; 5) Z [1,96]; es el valor tipificado en la tabla de distribución normal típica acumulada para un nivel de confianza de 0,95 (95%). Para el caso de los funcionarios administrativos el valor de n= 51,42; lo que se interpreta como una muestra de 52 funcionarios a encuestar.

A continuación se presenta la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra de estudiantes.

$$n = \frac{5.457 (2,33)^2 (0,8775) (1 - 0,8775)}{(5.457-1) (0,04)^2 + (2,33)^2 (0,8775) (1 - 0,8775)}$$

Fórmula 4. Muestra estudiantes. Chao, 1993

Dónde: 1) n, es el tamaño de la muestra; 2) N, es el tamaño de la población [5.457 personas], 3) p, es la proporción estimada [0,8775]; 4) d, el margen de error estimado [0,04]; 5) Z [2,33]; es el valor tipificado en la tabla de distribución normal típica acumulada para un nivel de confianza 0,98 (98%). Para el caso de los estudiantes el valor de n= 341,94; lo que se interpreta como una muestra de 342 estudiantes a encuestar.

En esta investigación se recurrió también al método del muestreo no probabilístico, utilizado para aplicar la encuesta de percepción dirigida a la sociedad bajo el tipo de muestreo por conveniencia. Se desarrolla bajo este método teniendo en cuenta la nula posibilidad de realizar un conteo total de la población externa objeto de análisis, esto es la población conformada por profesores, investigadores, estudiantes y egresados de las demás universidades; vecinos de la

universidad, empleadores en la ciudad de Barranquilla, además de familiares de los profesores, estudiantes y funcionarios administrativos que trabajan en la universidad bajo estudio.

Otra consideración que se tuvo en cuenta fue la limitante de recursos como el tiempo y los recursos monetarios necesarios para abarcar una muestra de una población tan grande y dispersa. Para el caso de los egresados, se contó con la colaboración de la coordinadora de la oficina de egresados de la Universidad quien suministro una base de datos por la cual se logró acceder a una parte considerable de los egresados encuestados.

Se tenía como meta encuestar 350 sujetos de la sociedad en general. Se logró encuestar 364 miembros de la sociedad repartidos así: 39 docentes y/o investigadores de otra institución; 63 egresados; 24 empleadores (empresario, gerente sector privado o director o jefe sector gobierno); 56 estudiantes o egresados de otras instituciones; 46 proveedores de la universidad; y 136 personas de la sociedad en general. En cuanto a los Stakeholders internos se logró encuestar un total de Se encuestaron 75 docentes de la Universidad Libre: 48 funcionarios administrativos, y 304 estudiantes, para un total de 791 Stakeholders encuestados.

### **3.4.2 Consideraciones sobre la validación de los instrumentos.**

En lo que respecta a la validación de los instrumentos, estos fueron enviados a un grupo de expertos una vez se adaptaron del manual de responsabilidad social universitaria (Vallaes et al, 2008). El grupo de expertos está conformado de la siguiente manera:

- a. Víctor Higuera Ojito. Magister en Administración de empresas e innovación de la universidad Simón Bolívar, Colombia. Doctorante en economía de la universidad del Norte, Colombia.

- b. Jorge Luis Javier Vidalon. Magister en administración (MBA) de la universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Doctorante en administración con especialidad en dirección estratégica de la universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- c. Nilka R. Robles Camargo. Magister en Telemática en la universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela. Doctora en ciencia, mención gerencia en la universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela
- d. Manuel Garzón Castrillón. Maestría en docencia en la universidad de la Salle, Bogotá - Colombia. Doctorado en ciencias administrativas en el instituto politécnico nacional (IPN), México, convalidado en Colombia como doctorado en Administración. Postdoctorado formal en la universidad de Sao Paulo, Brasil.
- e. Enrique Rosano Reyes. Maestro en Desarrollo Regional Sustentable por el Colegio de Puebla, Licenciado en Ingeniería Industrial por la IBERO Puebla y Analista Programador. Doctor en Administración por la Universidad Iberoamericana Puebla, México.

Adicionalmente de la validación por este panel de expertos, en el caso de las encuestas de percepción con escala Likert se ha comprobado su nivel de confiabilidad utilizando el coeficiente de Cronbach o índice para medir la consistencia interna de una escala para evaluar la extensión en que se correlacionan los ítems de un instrumento Da Silva et al, (2015). Para ello, se ha empleado una muestra piloto de 20 encuestados para la encuesta de funcionarios, 20 docentes (dedicados a proyección social, investigación y academia) y 20 estudiantes. En el resto de los contactos de campo o Stakeholders (sociedad), se realizaron también 20 encuestas para un total de 80 encuestas realizadas a manera de prueba piloto que permitieron calcular el coeficiente de Cronbach y mejorar la redacción de algunas preguntas. La fórmula 5, fue la empleada para hallar el índice o coeficiente de Cronbach.

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Fórmula 5. Coeficiente de Cronbach. Fuente: Da Silva et al, 2015

Dónde: 1) k, es el número de ítems (preguntas); 2)  $S_i^2$ , corresponde a la varianza de cada ítem o sumatoria de las varianzas individuales 3)  $S_t^2$ , es la varianza total del cuestionario. El coeficiente de Cronbach propone que si un instrumento tiene una calificación de 0,6 en adelante, puede ser utilizado para el estudio. A mayor calificación (0,6 a 0,99) mayor confiabilidad o fiabilidad del instrumento. Si el índice marca una calificación de 0,8 o más, puede afirmarse que es muy bueno en cuanto a su fiabilidad para los propósitos del estudio.

En la tabla 10, se presenta el total de instrumentos empleados (cuestionarios de encuestas – cuestionario entrevista), los contactos de campo o sujetos que se estudiaron, el tipo de escala para cada una de las encuestas y el coeficiente de Cronbach obtenido al momento testear las encuestas. De esta manera se pretende hacer claridad sobre los contactos de campo, la escala y el índice de confiabilidad de cada instrumento que se aplicó en cada grupo de Stakeholders.

Tabla 10

*Instrumentos y contactos de campo de la investigación*

Ítem	Instrumento	Contactos de campo	Tipo de escala	Confiabilidad
1	Encuesta de percepción	dirigida a docentes de investigación	Likert	0,809
2	Encuesta de percepción	dirigida a docentes de proyección social – extensión	Likert	0,952
3	Encuesta de percepción	dirigida a docentes	Likert	0,854
4	Encuesta de percepción	dirigida a funcionarios administrativos	Likert	0,943
5	Encuesta de percepción	dirigida a estudiantes	Likert	0,978
6	Encuesta de percepción	dirigida a sociedad	Likert	0,925
7	Entrevista	dirigida a directivas	semiestructurada	No aplica

Fuente: Elaboración del autor.

Como se observa en la tabla 10, todas las encuestas de percepción con escala Likert tienen calificación entre 0,809 y 0,978 lo que deja ver que son instrumentos confiables.

### 3.4.3 Consideraciones sobre el enfoque cualitativo.

Para la interpretación de las entrevistas resultó importante el modelo para la construcción de categorías de acuerdo con el paradigma hermenéutico-interpretativo bajo metodología cualitativa, desde la propuesta de Vargas (2011). Este modelo interpretativo es propuesto por Vargas desde la posibilidad de hacer investigación cualitativa, *“en un intento por mostrar una de las muchas maneras como puede hacerse”* (Vargas, 2011). De acuerdo con este autor, para desarrollar el análisis debe tenerse la información reordenada, transcrita, depurada y sujeta al análisis, separando los elementos que se consideren con un sentido para la investigación en fragmentos pequeños para profundizar en sus significados.

Debe tenerse como guía las preguntas de investigación y los objetos de estudio para finalizar así con el proceso divergente en el cual se separan los elementos claves buscando el punto de saturación. En el paso divergente se logró hallar las estructuras relacionadas de información sobre

las prácticas de RSU en la universidad. El siguiente paso por seguir es convergente, ya que las divergencias están identificadas y separados los elementos. Para Vargas (2011) en este proceso convergente se deben identificar los patrones y categorizarlos, conjuntarlos en unidades de análisis o categorías y establecer las relaciones que permita convertir estas unidades en una estructura compleja que permite explicar la realidad investigada. La síntesis de la metodología cualitativa empleada en esta investigación sobre el proceso de construcción de las categorías a través del paso divergente y convergente se explica en la figura 11.

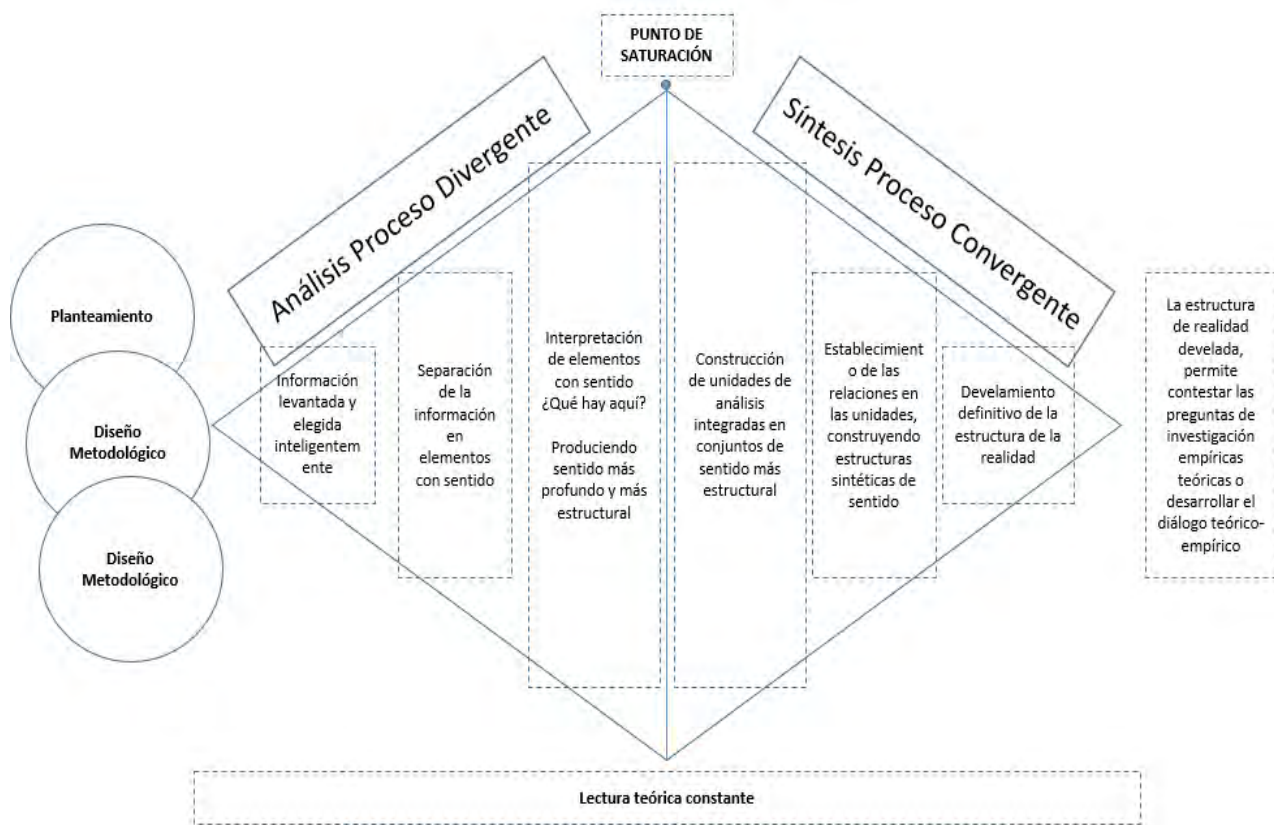


Figura 11. Análisis y síntesis en la metodología cualitativa. Fuente: Vargas (2011).

A partir de este modelo para la metodología cualitativa, se procedió con la construcción de categorías a través de 3 grandes grupos: macro, meso y microcategorías (las microcategorías también pueden ser llamadas como subcategorías). Partiendo desde lo general a lo más particular y detallado, estas categorías conjuntan aquellos elementos y patrones comunes identificados en el



análisis divergente, mientras los diferencia a su vez, de otros elementos y patrones comunes identificados en las respuestas de los entrevistados, las cuales, fueron conjuntadas en otros grupos que se construyeron en el análisis convergente.

Por último debe mencionarse que esta investigación reúne condiciones del paradigma positivista y el hermenéutico. De las condiciones que pueden rescatarse del positivismo para esta investigación, es que como investigación científica se limitó a describir los fenómenos y hechos como aparecen, descubriendo regularidades ordenadoras sin buscar la causa del fenómeno (Ortiz, 2015). Según Saint-Simon (como se citó en Ortiz, 2015, p. 55) “aplica la palabra positivo a las ciencias que se basan en los hechos que han sido observados y analizados”.

Por otra parte, la hermenéutica permitió comprender el fenómeno estudiado y la significación de sus configuraciones a través de la opinión del hombre que está inserto en medio del fenómeno estudiado (Ortiz, 2015). Esto quiere decir, comprender como aparece y se configura (o no se configura) el fenómeno en la unidad de análisis estudiada. Se utilizó análisis de contenido para, de acuerdo con lo que afirma Gaete (2015) identificar y analizar frases o párrafos extrayendo o infiriendo un significado o relación con los factores de esta investigación.

#### **3.4.4 Esquema general del proceso de investigación.**

La figura 12 es un resumen gráfico sobre el proceso de investigación desarrollado, exponiendo los instrumentos y contactos de campo entrevistados o encuestados considerados además como los Stakeholders de la universidad, internos y externos.

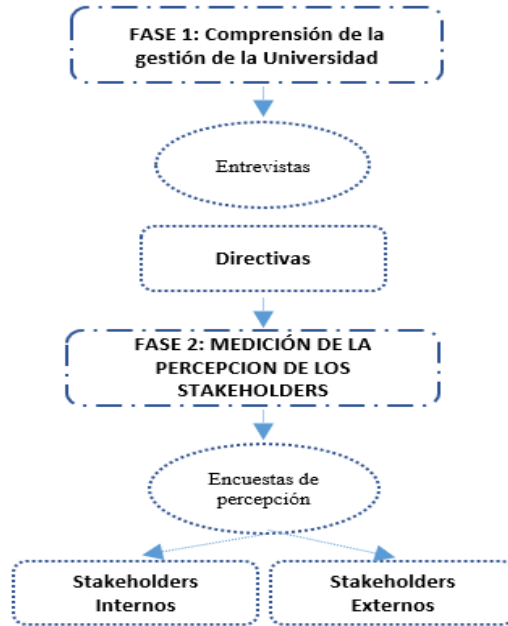


Figura 12. Esquema general del proceso de investigación. Fuente: Autor.

## Capítulo 4. Resultados y discusiones

Para la organización de la información y su mejor comprensión, los resultados serán presentados siguiendo el orden propuesto por el esquema general del proceso de investigación. Esto significa que se presentan en primer lugar las categorías que han emergido en el análisis cualitativo y que permitieron comprender que la universidad, desde la óptica de las directivas, acude a la proyección social como enfoque de gestión que guía sus acciones por contribuir con el bienestar social y comunitario. El estudio cualitativo permitió la identificación de 12 categorías alineadas con los factores que a juicio del investigador, orientan la adquisición, asimilación y explotación de este concepto de gestión (RSU). Las categorías son mostradas a través de figuras y en ellas se muestra el agrupamiento de las subcategorías o microcategorías, y como estas se agrupan a la vez en categorías mayores (macrocategorías) hasta llegar a la categoría develada.

Una vez expuestos los resultados de la fase I, se procedió con la exposición de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas de percepción a los grupos externos e internos de la universidad, ya que la voz de estos grupos es la sugerida para la evaluación de las acciones de la universidad. Los resultados obtenidos en ambas fases, se contrasta con las posturas y aproximaciones de distintos autores alrededor de los factores identificados y dejan ver una tarea pendiente de la universidad que será discutida posteriormente en el capítulo de las conclusiones y discusiones. En ningún momento se plantea la utilización de la estadística inferencial por el carácter cualitativo predominante en los estudios de caso. Se utilizan métodos de la estadística descriptiva que permiten resumir y organizar datos, sin tomar decisiones (Montgomery y Runger, 1996). En el último capítulo de la tesis, se incluye una propuesta o sugerencia para una universidad que desea organizarse como responsable de sus impactos sociales y ambientales ante la sociedad.

En lo que tiene que ver con las medidas de tendencia central y dispersión de los datos obtenidos a través de los 6 tipos de encuestas, la tabla 11 presenta de forma ordenada los resultados.

Tabla 11  
*Medidas de tendencia central y dispersión de los datos de las encuestas.*

Tipo de encuesta	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Coef. Var.	total encuestados	NI	hi	HI
Docentes de investigación	4,2	4	5	1,3	30,4	19	19	2,4	2,4
Docentes de proyección social – extensión	4,6	5	6	1,5	32,4	5	24	0,6	3,0
Docentes	4	4	4	1,3	32,1	51	75	6,4	9,5
Funcionarios administrativos	4,2	4	4	1,1	26,6	48	123	6,1	15,5
Estudiantes	3,8	4	4	1,5	38,7	304	427	38,4	54,0
Sociedad	4	4	4	1,4	34,2	364	791	46,0	100,0
						791		100,0	

Fuente: Elaboración del autor.

Según Tamayo (2016) es la media aritmética la medida más utilizada y su empleo es correcto cuando la dispersión de los valores no es excesiva. De acuerdo a la tabla, se observan valores de la desviación típica entre 1.14 y 1.47 de las mediciones con respecto a la media, y una variación contenida entre 30.4 y 38.7; considerando el estadístico de la media aritmética como un parámetro de medición acertado. En palabras de Uriel y Aldas (2015) las escalas de intervalo permiten cálculos basados en cualquier estadístico menos, los basados en ratios como el coeficiente de variación, razón por la cual, se ha enfocado el análisis en la media aritmética, la mediana, la desviación típica y un análisis de frecuencias.

En lo que tiene que ver con la media aritmética se debe agregar que ninguno de los grupos de interés califica en promedio con 5, o más de 5, la gestión de la universidad en las diversas temáticas de la RSU que fueron parte del estudio. Aunque apoyado en Uriel et al, (2015) se puede afirmar que no hay impedimento para hacer el análisis basado en este estadístico (media aritmética), se ha querido también utilizar la mediana en el análisis como apoyo en este estudio. Este estadístico deja

ver que solamente los docentes de extensión encuestados, le otorgan en el 50% de las respuestas calificaciones por encima de 5, y en el otro 50% de las respuestas, calificaciones por debajo de 5 a la gestión de la universidad. El resto de los grupos de interés califican el 50% de las respuestas por debajo de 4, y el otro 50% de las respuestas, por encima de 4.

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que se está empleando una metodología tipo matriz semáforo que recoge las calificaciones y las agrupa en no cumplimiento (calificaciones entre 1 y 2,99); cumplimiento mediano (calificaciones entre 3 y 4,99); y cumplimiento (calificaciones entre 5 y 6), se puede afirmar que, teniendo en cuenta la media aritmética, ninguno de los grupos ha calificado la gestión de la universidad con la valoración de cumplimiento en las materias de la RSU contenidas en las preguntas de las encuestas y alineadas con los ejes de educación, investigación, participación social (proyección social) y gestión organizacional.

Ahora bien, si se llegase a promediar todos los promedios de los grupos de interés, es decir, si se desea conocer el promedio de toda la gestión obteniendo la media aritmética desde el promedio de cada grupo (4.2, 4.6, 4, 4.2, 3.8 y 4), se consigue como respuesta que la universidad obtiene un 4.1 de calificación promedio en los resultados totales del desempeño percibido por parte de los Stakeholders, con lo cual tampoco le alcanza a la universidad para obtener la valoración de cumplimiento en su gestión.

De la misma manera, si se promedian las desviaciones típicas de todos los grupos de interés (1.3, 1.5, 1.3, 1.1, 1.5 y 1.4) se obtiene una desviación promedio de los datos de 1.3. Lo anterior permite afirmar que en promedio, las calificaciones obtenidas por la universidad con base en la percepción de sus grupos de interés en todas las materias de a RSU que hacen parte de las encuestas, se encuentran entre 2.8 y 5.1, con una dispersión promedio del 32.4% (promedio de los coeficientes de variación).

El grupo más crítico con la gestión de la universidad es el de estudiantes, en los que recae la función principal de la universidad: enseñar, educar. Este grupo le otorga un promedio de calificación de 3.8 al total de la gestión de la universidad en las materias de la RSU que fueron abordadas en la encuesta. Si se tiene en cuenta la desviación típica de este grupo de interés (1.5), podría afirmarse que en promedio las calificaciones que otorga este grupo de interés a la gestión de la universidad se encuentran entre 2.3 y 5.3, con una dispersión de 3.87 %.

Por último, se debe agregar que se ha puesto un mayor énfasis a la opinión de los Stakeholders externos y a los estudiantes, logrando en la sumatoria de estos 2 grupos de interés un parámetro de aproximadamente el 84.5% del total de las encuestas. Esto se debe a que en estos 2 grupos de interés recae principalmente la esencia de la universidad, es decir, las funciones de investigación, proyección social y la de educación. En promedio, estos 2 grupos califican la gestión de la universidad con un 3.9 (4, 3.8); con una desviación típica en promedio del 1.4 (1.4, 1.5) , lo que permite afirmar que en promedio las calificaciones que otorgan estos 2 grupos de interés a la gestión de la universidad se encuentran entre 2.5 y 5.3, con una dispersión promedio del 36.45 % (34.2 y 38.7).

#### **4.1 Método cualitativo: interpretación de las entrevistas**

##### **4.1.1 Clasificación, ordenamiento e interpretación de la información.**

La transcripción y el registro de las entrevistas se realizó en el aplicativo excel, en tablas donde se procedió a escribir las opiniones de los entrevistados. Posteriormente se realizó una clasificación de las 17 entrevistas ordenadas por preguntas. En esta clasificación solo fueron consignadas aquellas opiniones que se consideraron relacionadas con los elementos con sentido para la investigación siguiendo las afirmaciones de Vargas (2011). Esto significa que se consignaron observaciones alrededor de la gestión de los impactos, el conocimiento de la RSU y aquellas con

significado para la interpretación relacionadas con los 6 factores<sup>18</sup> identificados en la investigación. Se tuvieron en cuenta también algunas respuestas que dejaron dejar ver aspectos contrarios a la aplicación de la teoría de la RSU. Con esta información procesada se procedió con la interpretación y clasificación de las respuestas de los entrevistados para ser conjuntadas en subcategorías, mesocategorías y categorías, las cuales, en complemento con las respuestas de las encuestas de percepción permitieron dar respuesta a las 6 preguntas formuladas en la formulación.

#### ***4.1.1.1 Construcción de las categorías desde la entrevista.***

Para revelar las categorías detrás de la evidencia empírica a través del enfoque cualitativo, primero se agotó el proceso divergente de la identificación de las subcategorías (también llamadas microcategorías). Para lograrlo, se realizó un análisis detallado agrupando las preguntas de la entrevista en grupos de acuerdo con las 6 preguntas problemas formuladas, analizándolas desde la óptica del factor asociado con cada objetivo. Bajo este razonamiento, se agruparon las preguntas 1, 2, 3 y 6 de la entrevista las cuales giran alrededor del objetivo 1 de la investigación: *“explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la universidad”*. El análisis de las respuestas de los entrevistados permitió identificar 17 subcategorías, agrupadas en 3 mesocategorías que dan origen a la categoría 1 relacionada con el factor 1 *“compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*.

La primera categoría que se identificó se denominó *“reconocimiento del enfoque de la RSU como un compromiso para gestionar los impactos en la sociedad”*. La segunda categoría identificada se denominó *“conocimiento de los impactos y de las acciones para gestionarlos”*

---

<sup>18</sup> compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales, organización y desarrollo de acciones factibles, iniciativas y recursos necesarios para organizarse, propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica, explotación del conocimiento aprendido en RSU y legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

también guarda relación con el factor 1. Las figuras 13 y 14 muestran las 2 categorías y su estructura empírica.

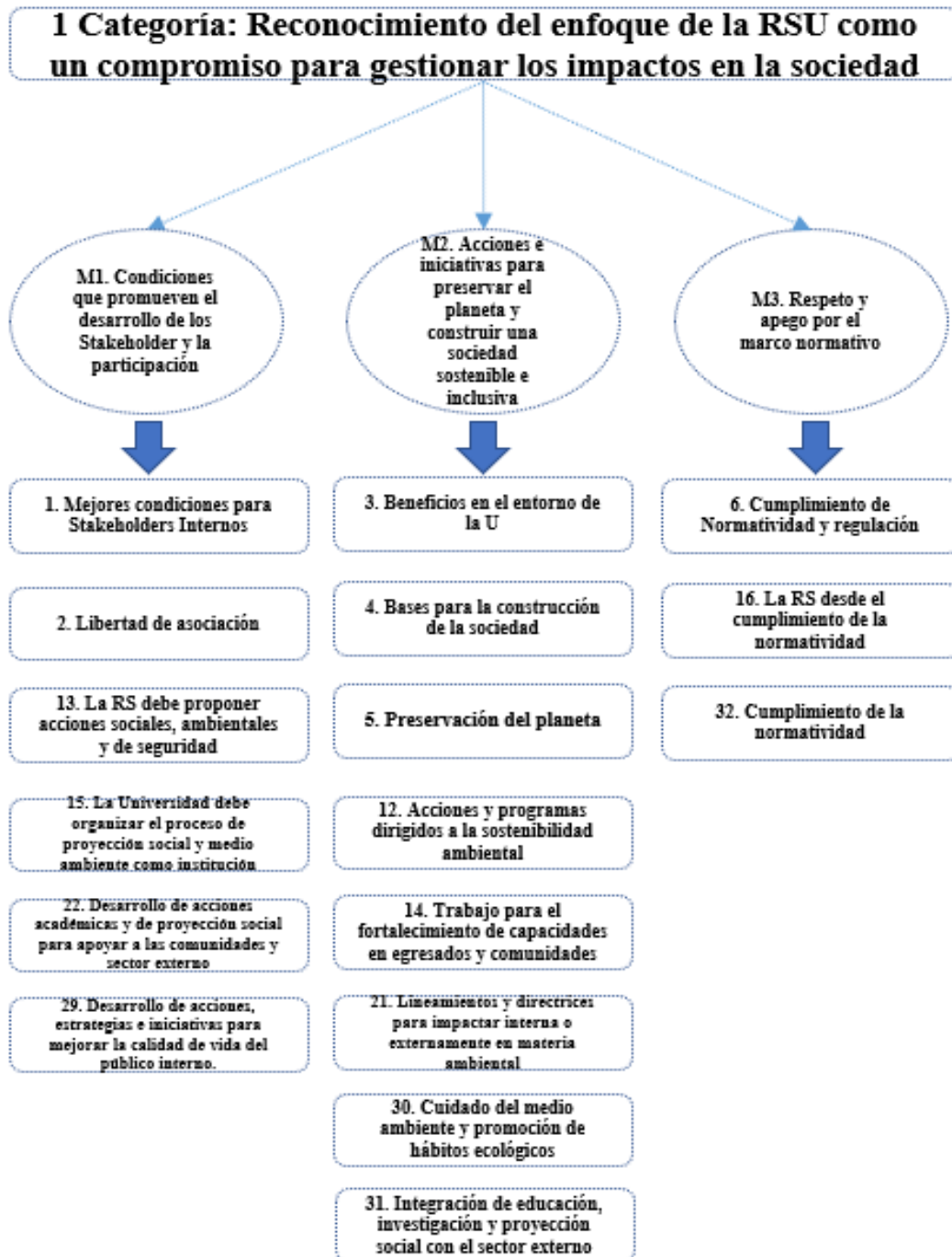


Figura 13. Categoría 1. Reconocimiento del enfoque de la RSU como un compromiso para gestionar los impactos en la sociedad. Fuente: Autor



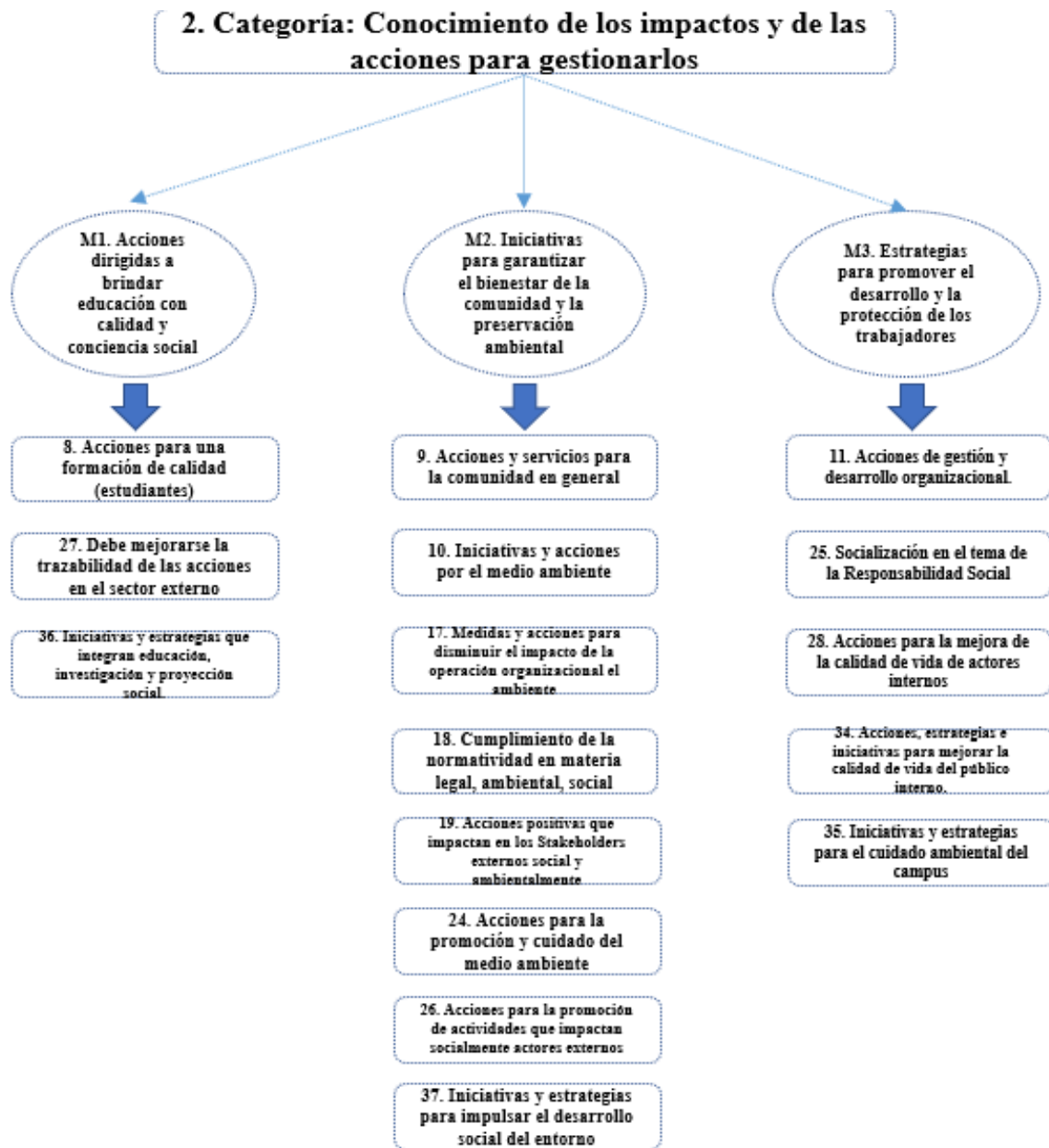


Figura 14. Categoría 2. Conocimiento de los impactos y de las acciones para gestionarlos.  
Fuente: Autor

De igual modo se procedió agrupando las preguntas 7, 10, 17, y 19 de la entrevista para ser analizadas bajo la óptica del factor 2 “*organización y desarrollo de acciones factibles*”, y el objetivo 2 de la investigación: “*Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una universidad aprenda organizacionalmente a partir de las prácticas de*

*Responsabilidad Social*”. Las figuras 15 y 16 muestran la estructura de las categorías 3 “*acciones y medios para organizarse en función del enfoque de la Responsabilidad Social*” y 4 de la categoría 4 “*Obstáculos, dificultades y barreras para desarrollar prácticas de responsabilidad social*”, así como las mesocategorías y subcategorías agrupadas en ellas.

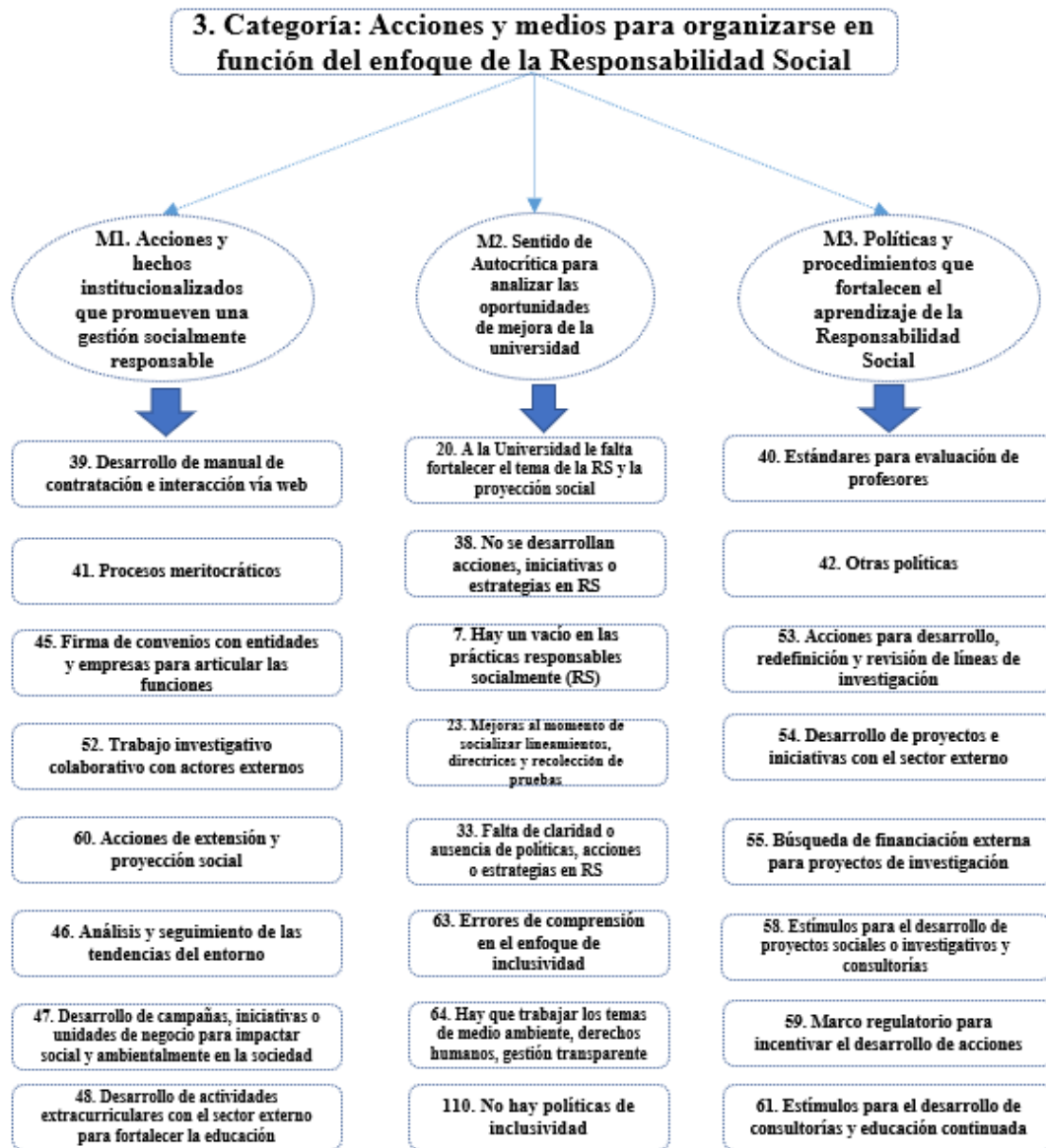


Figura 15. Categoría 3: Acciones y medios para organizarse en función del enfoque de la Responsabilidad Social. Fuente: Autor

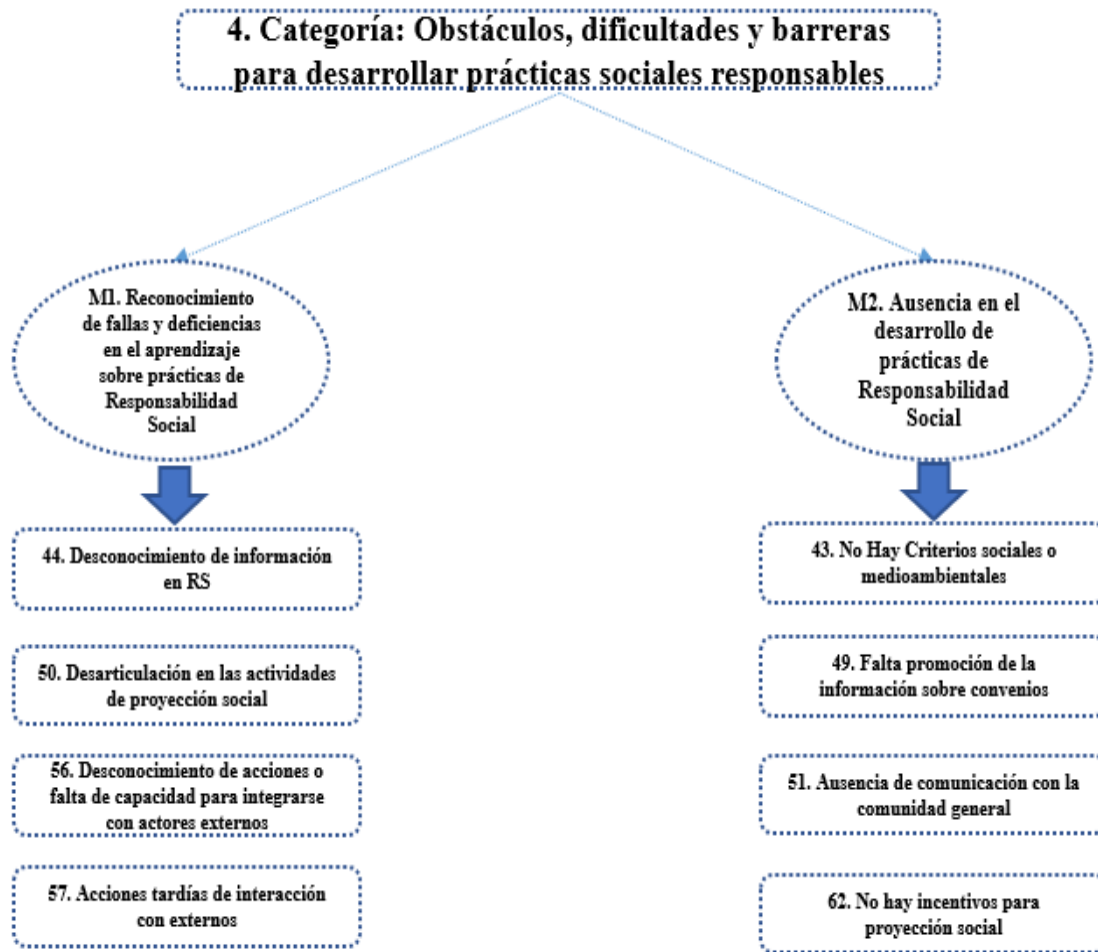


Figura 16. Categoría 4. Conocimiento de los impactos y formulación de acciones para gestionarlos. Fuente: Autor

En lo que tiene que ver con el análisis del objetivo 3 “*Identificar y describir las acciones, herramientas e iniciativas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente*” se agruparon las preguntas 8, 13 y 14 de la entrevista para ser analizada la información a través de la lente del factor 3 “*Iniciativas y recursos necesarios para organizarse*”. La figura 17 muestra la estructura de la categoría 5 “*acciones para organizarse de forma responsable*” y las mesocategorías y subcategorías agrupadas en ella.

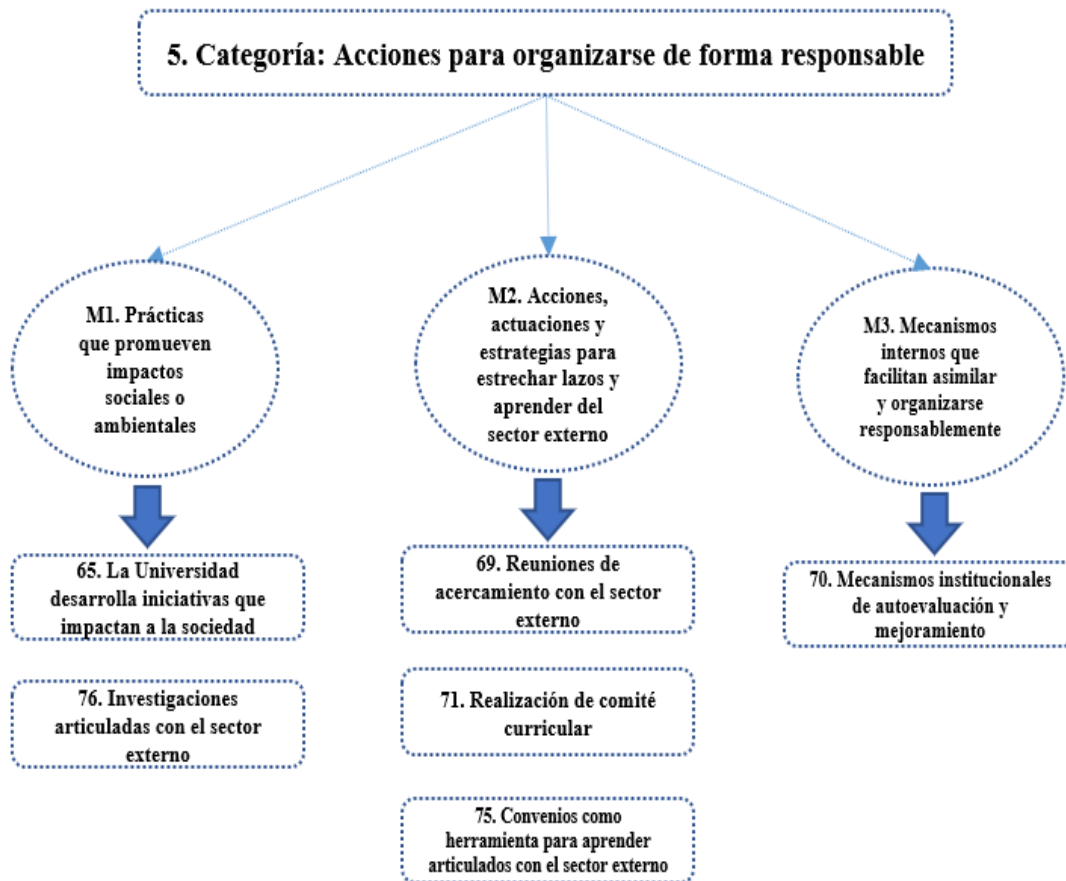


Figura 17. Categoría 5. Acciones para organizarse de forma responsable. Fuente: Autor

La figura 18 muestra la estructura de la categoría y las mesocategorías que conforman la categoría 6 “medios para organizarse alrededor de la RSU” desde el lente del factor 3. De igual forma que en las anteriores, se pueden observar las subcategorías agrupadas en ellas.

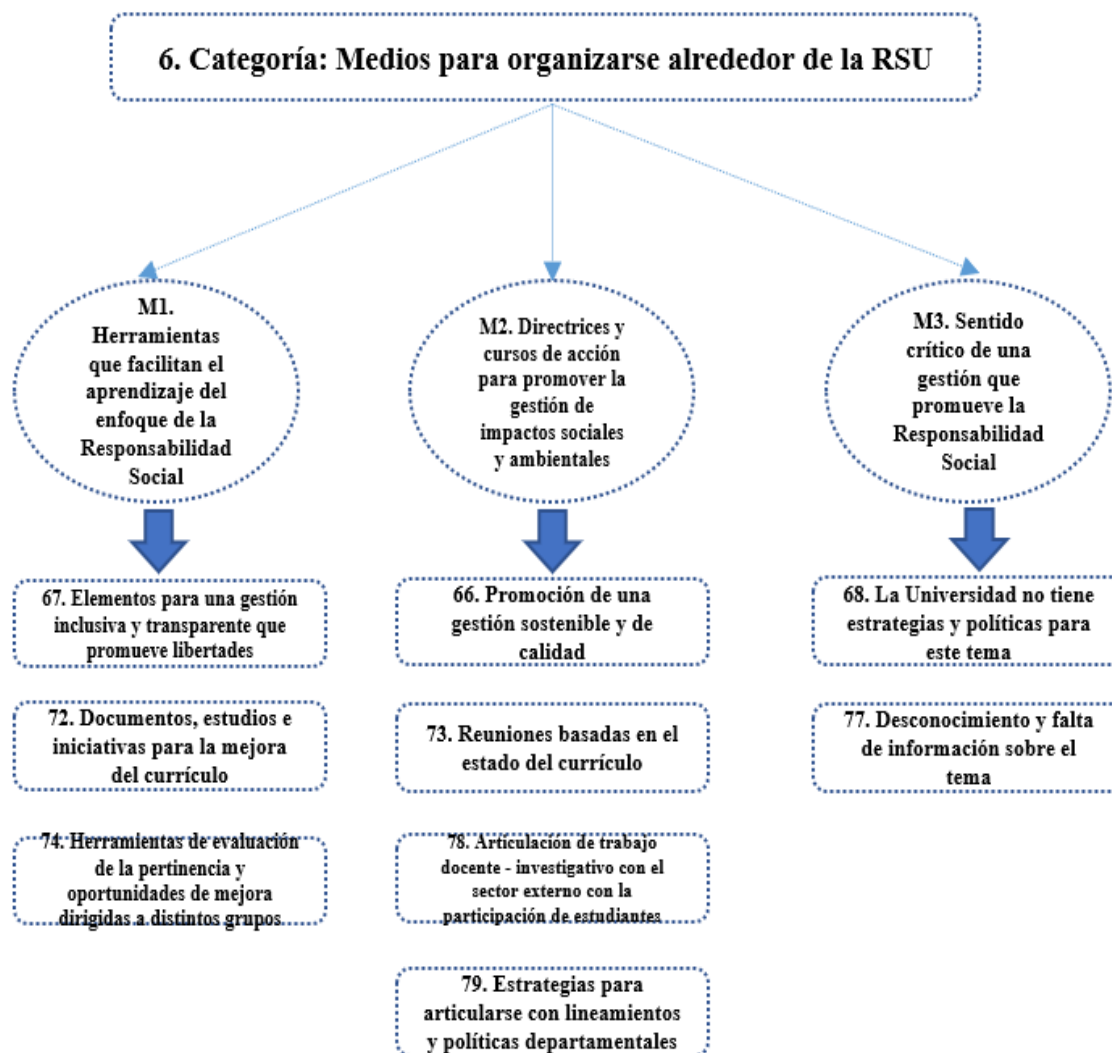


Figura 18. Categoría 6. Medios para organizarse alrededor de la RS. Fuente: Autor

En relación con el objetivo 4 “*Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la universidad se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible*”; para lograrlo se debieron agrupar las preguntas 4, 16, 18 y 21 para la interpretación de la información recogida desde la lente del factor 4 “*Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”. La figura 19 muestra la estructura de la categoría 7 denominada “*Articulación de la estrategia universitaria con los ODS*” y las mesocategorías y subcategorías agrupadas en ella.

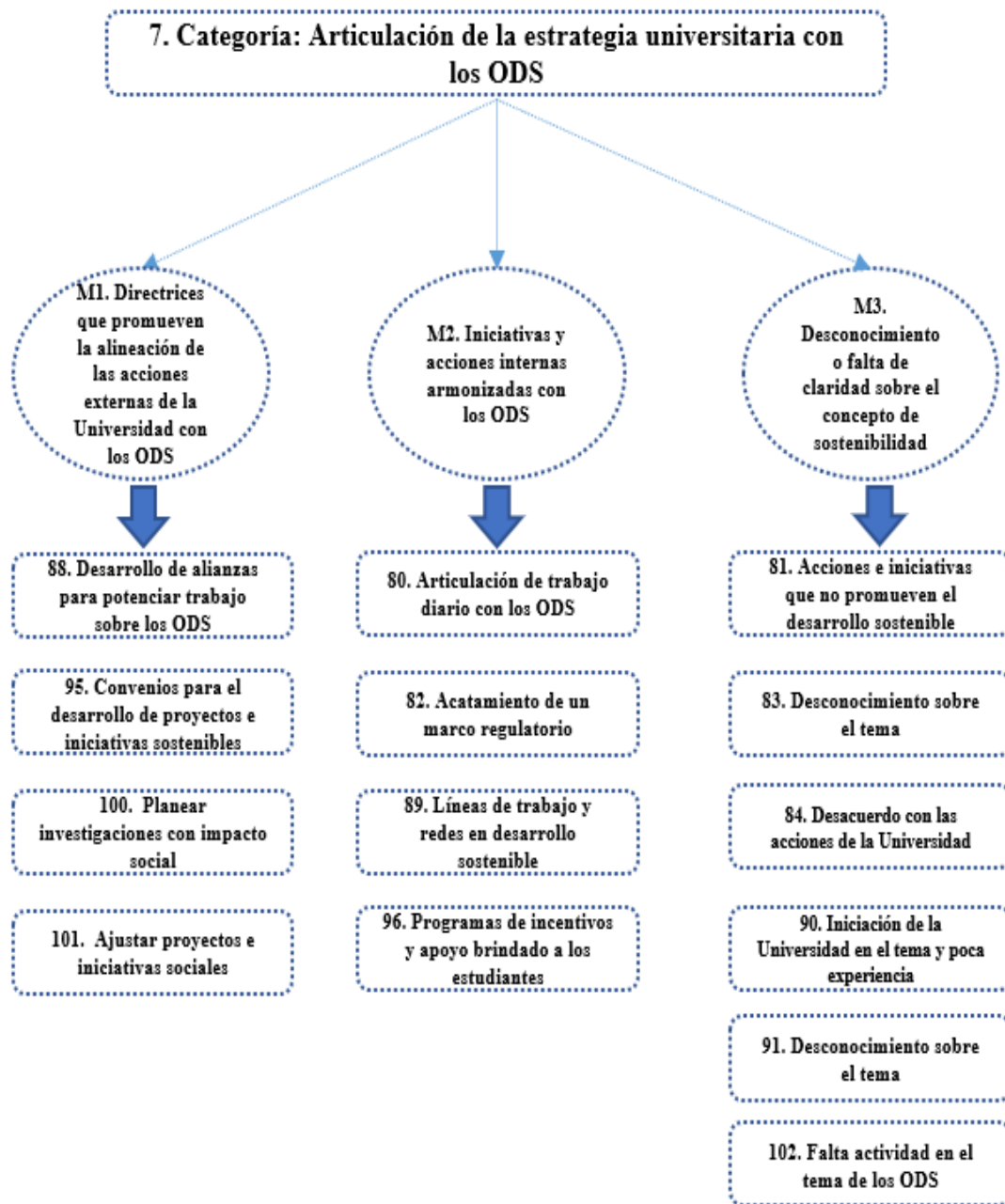


Figura 19. Categoría 7. Articulación de la estrategia universitaria con los ODS. Fuente: Autor

La figura 20 presentada a continuación, muestra la estructura de la categoría 8 identificada “propuestas para construir una sociedad justa y pacífica” así como las mesocategorías y subcategorías agrupadas en ella.

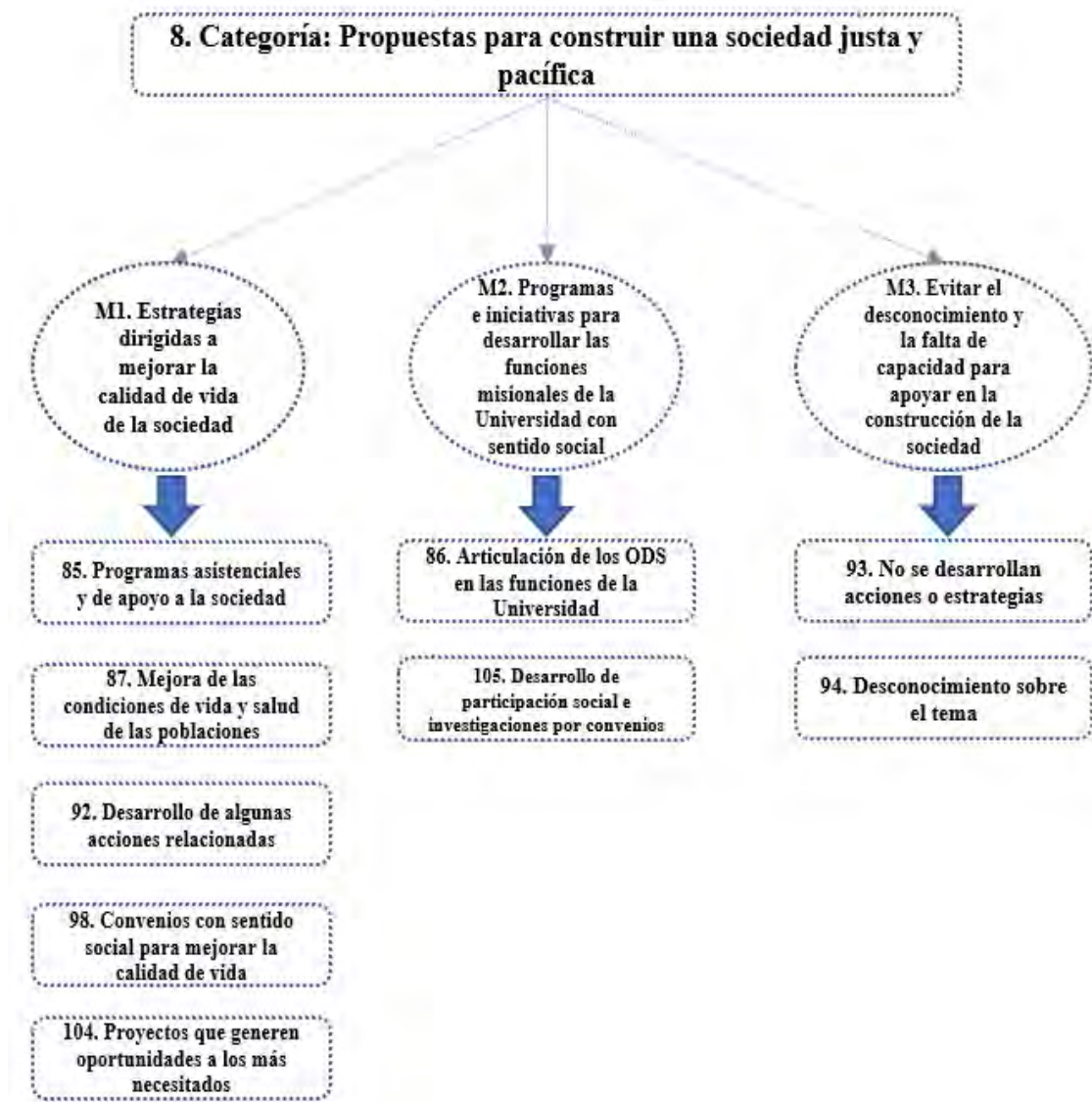


Figura 20. Categoría 8. Propuestas para construir una sociedad justa y pacífica. Fuente: Autor

Para la interpretación de la información articulada con el objetivo 5 “Deducir a través de las valoraciones de los Stakeholders si lo aprendido de las prácticas de RSU, resultó en la transformación hacia una universidad responsable socialmente”; se agruparon las preguntas 11, 15, 20 y se analizaron desde la perspectiva del factor 5 “Explotación del conocimiento aprendido en RSU”. Las figuras 21 y 22 enseñan la estructura de la categoría 9 “implementa y explota el conocimiento adquirido y asimilado en RSU” y de la categoría 10 “comunicación abierta y

transparente del desempeño de la universidad”, además, las mesocategorías y subcategorías agrupadas en estas.

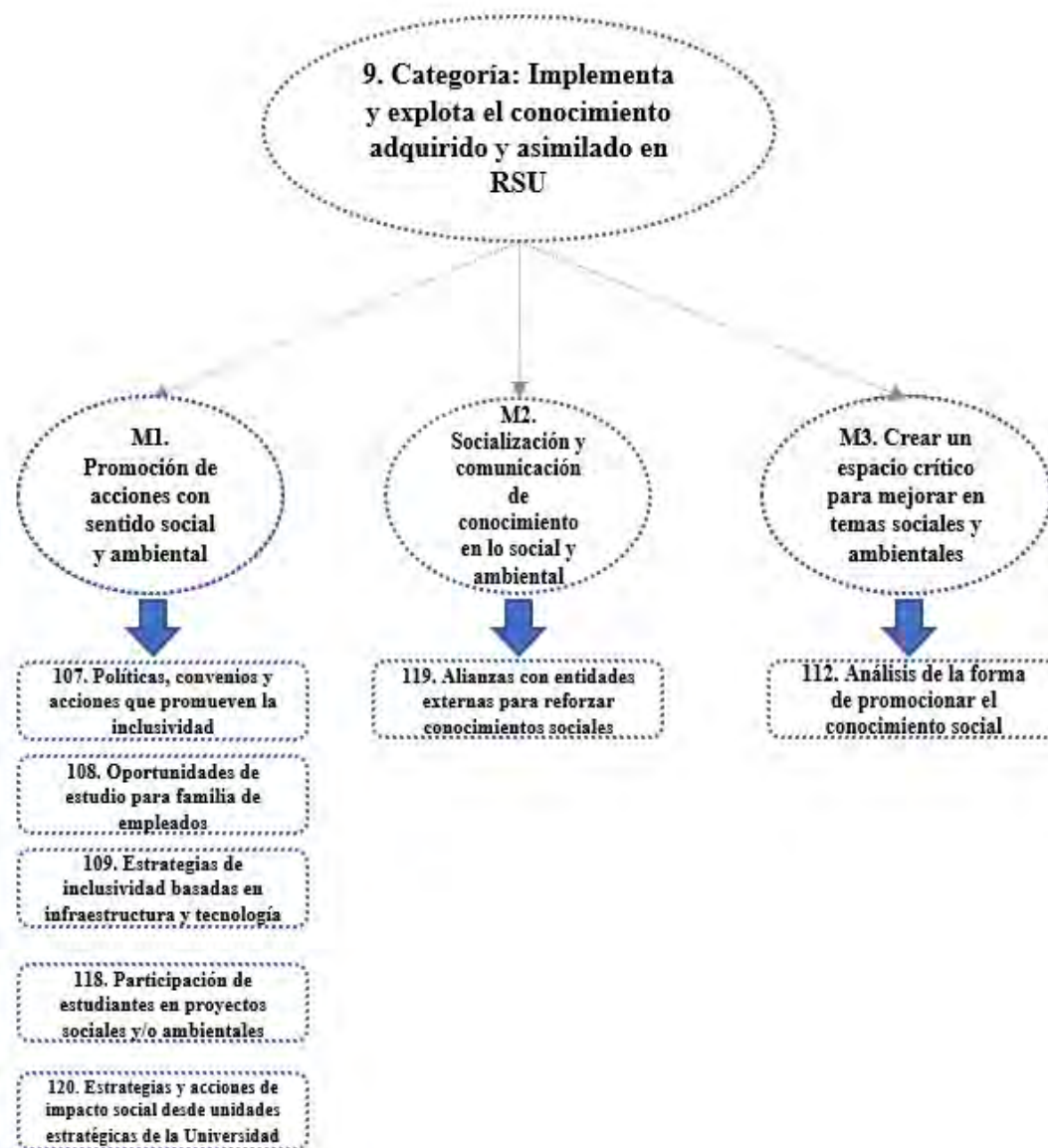


Figura 21. Categoría 9. Implementa y explota el conocimiento adquirido y asimilado en RSU.  
Fuente: Autor



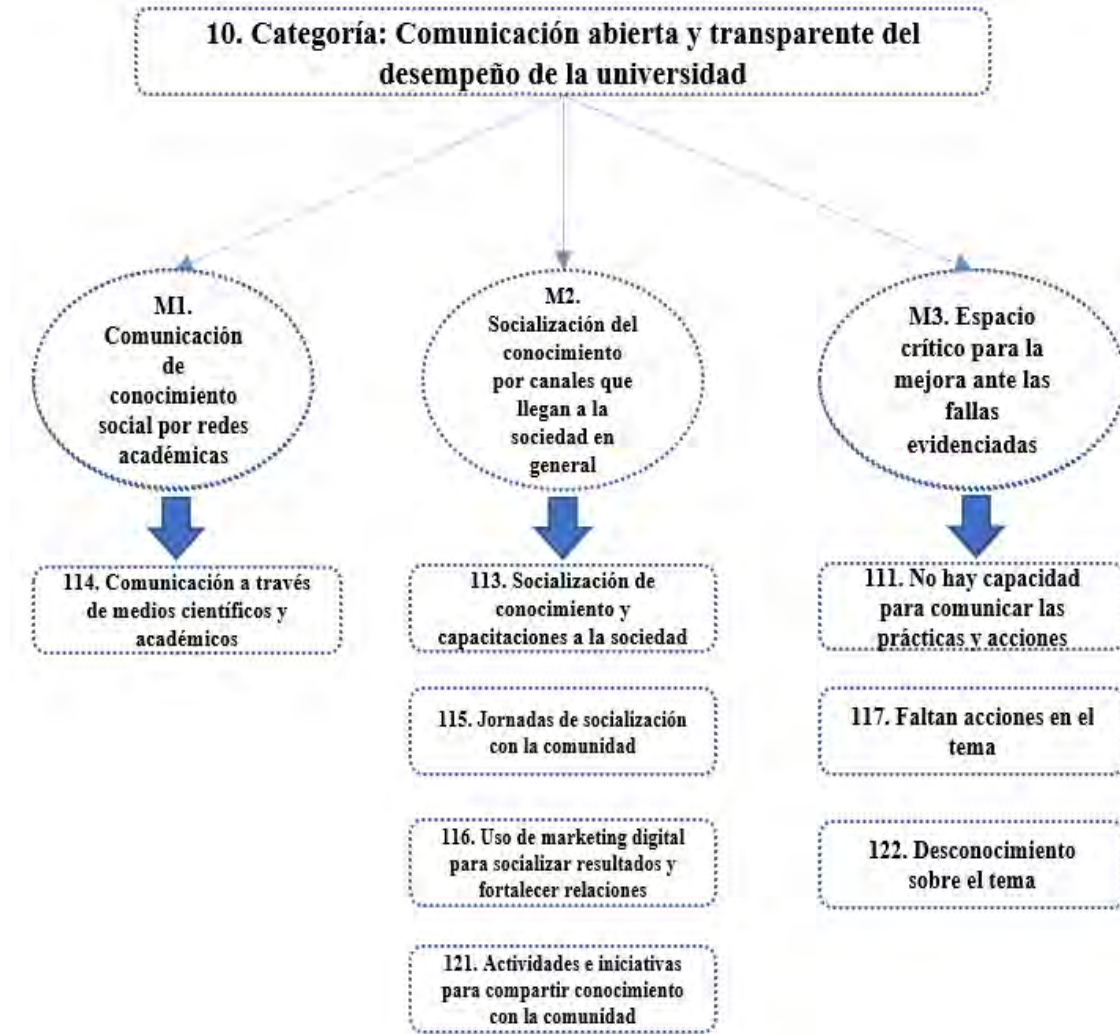


Figura 22. Categoría 10. Comunicación abierta y transparente del desempeño de la universidad.  
Fuente: Autor

Para analizar la información referente al objetivo 6 “*Evaluar y comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la universidad*” se agruparon las preguntas 5, 9, 12 y se analizaron desde la perspectiva del factor 6 “*Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”. Las figuras 23 y 24 muestran respectivamente la categoría 11 “*valoración y comprensión de la percepción de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental*” y la categoría 12 “*diseño de canales de retroalimentación con la sociedad*”.

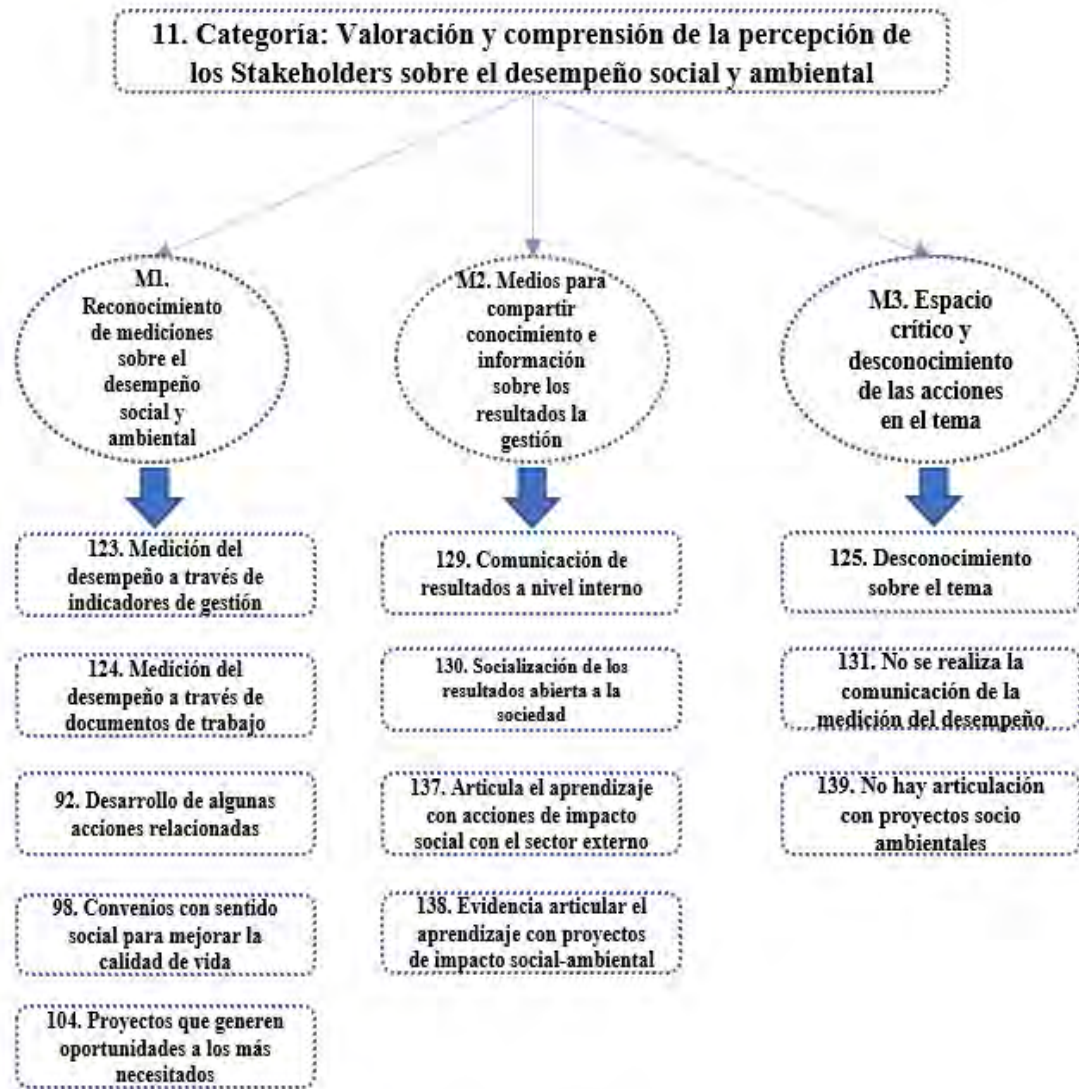


Figura 23. Categoría 11. Valoración y comprensión de la percepción de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental. Fuente: Autor

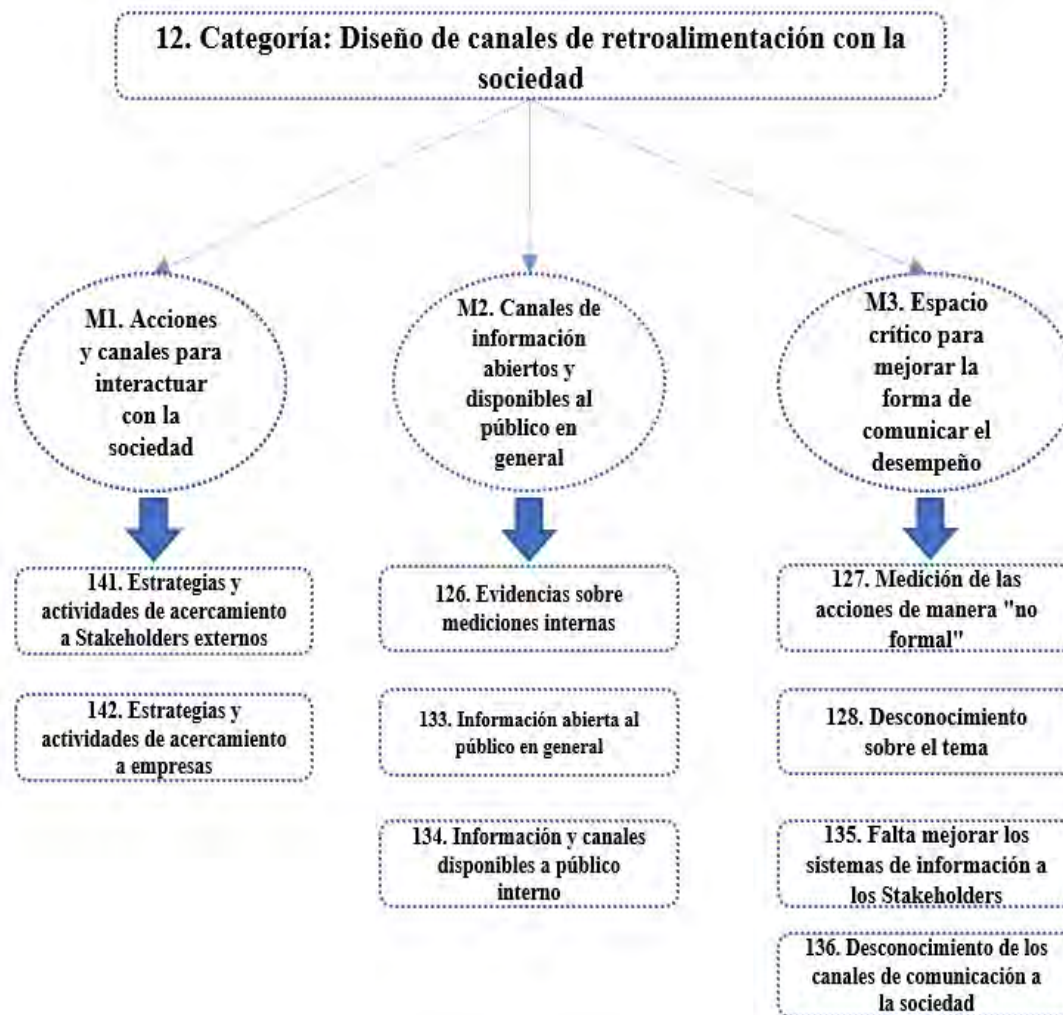
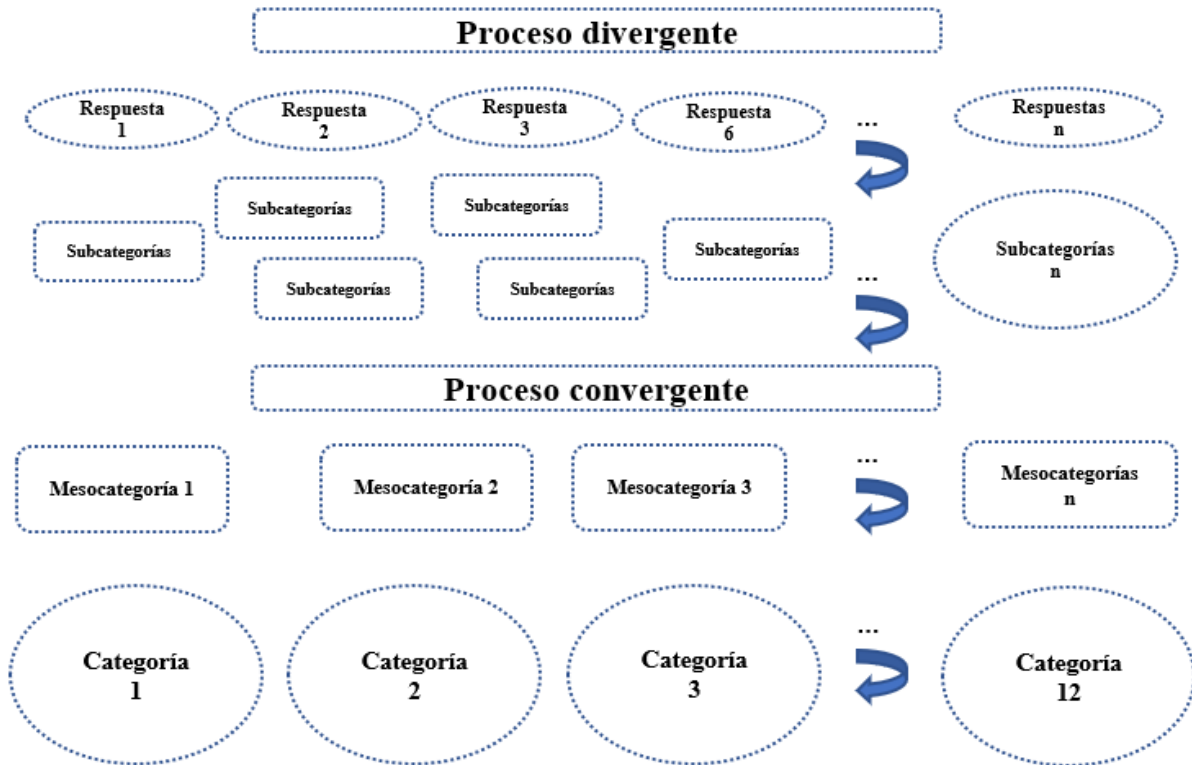


Figura 24. Categoría 12. Diseño de canales de retroalimentación con la sociedad. Fuente: Autor.

## 4.2 Resultados generales de la investigación

El enfoque cualitativo ha permitido la agrupación por mesocategorías de las 143 subcategorías identificadas a través de las preguntas de la entrevista realizadas a 17 miembros directivos. Estos grupos dejan ver a manera más general, las líneas de acción de la universidad. Las mesocategorías a su vez, consintieron el diseño de categorías principales o acciones estratégicas que la universidad desarrolla en su empeño por apoyar a la construcción de la sociedad. A través de las mesocategorías se han identificado 12 categorías cualitativas que a juicio del investigador, deben

ser tenidas en cuenta por una universidad que desea aprender a organizarse alrededor de la gestión de los impactos sociales y ambientales como enfoque de gestión (RS). La figura 25 explica el proceso de construcción de las categorías a través del proceso divergente y convergente de la investigación cualitativa de acuerdo con Vargas (2011).



*Figura 25.* Categorías y mesocategorías de investigación identificadas a través de las subcategorías. Fuente: Adaptado de Vargas (2011).

El proceso divergente consistió en buscarle el sentido a las respuestas de las preguntas clasificadas a su vez, por su relación con los 6 factores identificados. Esta interpretación de las respuestas, el buscarle sentido o una interpretación lógica se realiza a través de la guía de unos informantes, es decir, unos elementos con un sentido para el investigador. Los 6 factores identificados sirvieron de informantes. El proceso divergente consistió entonces en separar las respuestas de acuerdo con la relación con estos informantes, clasificar las respuestas.

El proceso convergente consistió en tomar las subcategorías identificadas, registradas y clasificadas en cuadros de excel y, a partir de estas subcategorías, agruparlas por su afinidad o su parecido en grupos mayores llamados mesocategorías, las cuales, pasan a formar las 12 categorías empíricas una vez se les da el sentido de acuerdo a los criterios del investigador y los informantes utilizados, para este caso, los 6 factores identificados.

En lo que tiene que ver con el enfoque cuantitativo, se encuestaron 6 grupos de Stakeholders con encuestas de percepción de escala Likert, y las respuestas fueron organizadas por bloques de preguntas o ítems de forma tal que permitieran alcanzar la meta contenida en cada objetivo específico, apoyando así, el proceso de respuesta de las preguntas de investigación. La agrupación en bloques de los ítems de las encuestas admitió el diseño de 6 matrices o modelos metodológicos articulados a su vez con los 6 objetivos específicos de investigación y 6 metas establecidas en el desarrollo de esta investigación.

Las metas son importantes toda vez que deben establecerse metas que estén alineadas con la estrategia, la cual a su vez, determina la dirección de la organización (Schwalb, Priale y Vallaey, 2019). Las encuestas de percepción se aplicaron a distintos sujetos de análisis o Stakeholders diferentes: a) encuesta de docentes investigadores; b) docentes de extensión -participación social; c) docentes; d) administrativos; e) estudiantes; f) sociedad en general. En cada armazón teórico, los sujetos de análisis aparecen en este orden. Las encuestas se basadas en escala Likert (1 a 6), permitieron el agrupamiento de las calificaciones de la siguiente manera: calificaciones en promedio entre 1 y 2, 99 la universidad no cumple con las expectativas sociales y ambientales; calificaciones entre 3 y 4,99, la universidad cumple medianamente; y calificaciones entre 5 y 6, la universidad cumple. Las metas guían al momento de dirigir y se señalan en cada una de las matrices o armazones teóricos.

De acuerdo con los resultados obtenidos y teniendo en cuenta la pregunta problema 1 “¿Cómo el conocimiento e información adquiridos por medio del compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU, permitieron que se tomaran acciones conducentes al cambio organizacional en la Universidad?”, se procedió a organizar la información acopiada a través de los enfoques cualitativos y cuantitativos, obteniendo unos resultados que son discutidos a continuación.

La categoría 1 (figura 13) “Reconocimiento del enfoque de la RSU como un compromiso para gestionar los impactos en la sociedad” permite explicar las acciones que la universidad llevó a cabo para promover el cambio organizacional y esta articulada con el factor 1 “compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales” y la meta 1 propuesta. A través de esta categoría se puede afirmar que el compromiso en RSU y el autodiagnóstico realizado movió a las directivas de la universidad a planificar acciones para promover el desarrollo organizacional de trabajadores y profesores, construir una sociedad sostenible y apearse al respeto por el marco normativo.

Lo anterior concuerda con las afirmaciones de Rochlin (2005) quien sostiene que la RS permite que la organización promueva el aprendizaje interno y el desempeño corporativo, por lo cual puede considerarse acertada estas apreciaciones de las directivas en su labor de responder ante la sociedad. Además, tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los Stakeholders tal como lo plantea esta teoría administrativa, comprometiéndose con las partes interesadas y su bienestar tal como lo plantea la norma ISO 26000 (2010).

De la misma manera el compromiso con la RSU ha impulsado a la universidad hacia la formulación de iniciativas para la preservación y cuidado del planeta y la construcción de una sociedad sostenible. Debe traerse a consideración Vallaey (2018) quién afirma que deben alinearse las acciones de la universidad en lo que tiene que ver con la sostenibilidad de la sociedad. Además, este tipo de acciones permiten que la organización se acerque a segmentos estratégicos de mercado por el compromiso ambiental y social (Austin, Guerrero y Reficco, 2004).

Se identificó un punto fuerte de la gestión de la universidad. Consiste en el apego que demuestran las directivas respecto al cumplimiento de la normativa nacional y local al momento de tomar decisiones. Camacho-Solís (2015) establece unos principios para una organización que se plantea socialmente responsable, dentro de estas, demostrar respeto por la legalidad y por la norma internacional de comportamiento indica compromiso de parte de la organización por practicar la RS.

La segunda categoría identificada “*conocimiento de los impactos y de las acciones para gestionarlos*” (figura 14) revela la existencia de 3 mesocategorías relacionadas con la educación con calidad y conciencia social; el bienestar de la comunidad y la preservación del ambiente; y el desarrollo de trabajadores y su protección. Desde la perspectiva de Urdaneta et al, (2016) las universidades deben promover la formación integral de ciudadanos capaces de abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los múltiples retos implicados en el desarrollo endógeno, participando activamente en la construcción del país. Las 2 primeras mesocategorías dejan ver una gestión acorde con los principios de la RS. Debe considerarse el hecho que la RSU cuando es aplicada al contexto universitario, es incluyente de estrategias para la protección de recursos naturales y el desarrollo sustentable (García et al, 2016), pero además, debe ser un medio que valore el impacto de las acciones en comunidades, trabajadores y medio ambiente (Baltera, Diaz y Dussert, 2005) y esto, de acuerdo con los resultados de la investigación, se está desarrollando por parte de la universidad.

Este grupo de mesocategorías se puede considerar como líneas de acción que reflejan las estrategias de la universidad en lo que tiene que ver con los compromisos que adquiere para gestionar sus impactos sociales y ambientales. De acuerdo con las directivas, la universidad ha adquirido un compromiso por brindar educación de calidad con conciencia social, desarrollando iniciativas para garantizar el bienestar de la comunidad y la preservación ambiental mientras

promueve el desarrollo y proyección de los trabajadores; esta última estrategia, de acuerdo con Ingeenbleek y Dentoni (2016) es uno de los factores claves que estimulan la gestión del conocimiento en una organización: el recurso humano. Este conjunto de acciones también tienen acogida en la corriente de la RS a través de las consideraciones expuestas en sus antecedentes teóricos (Vallaey et al, 2009; Vásquez, Lanero y Licandro, 2013; Henríquez et al, 2019). Además, por lo que puede comprobarse a través de las categorías 1 y 2, la universidad ha llevado a cabo iniciativas y formulado propuestas que demuestran su compromiso en el territorio en el cual esta inserta, lo que de acuerdo con Gaete es una de las materias a considerar de la RSU, es decir, la relación evidente entre la universidad y el territorio de su influencia (Gaete, 2016).

En lo que tiene que ver con el análisis desde el enfoque cuantitativo, debe explicarse que fue utilizado como apoyo para entender la percepción de los Stakeholders internos y externos. Se crearon 6 matrices para facilitar la interpretación de los resultados cuantitativos. La matriz 1 se articula con la pregunta 1 de investigación y el factor 1 “*compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*”. En la tabla 12 se presenta la matriz 1 con el promedio de calificación que obtiene la gestión de la universidad en lo que se refiere a la adquisición de compromiso y la medición del desempeño en RS, lo anterior, con base a la cuantificación de los resultados de las encuestas de percepción escala Likert.



Tabla 12

*Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU*

Meta 1: Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU		No cumple	Cumple medianamente	
		Cumple	Promedio	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.		4,00	4,31
	13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio		4,32	
	14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.		4,00	
	16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia		4,89	
	38. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.		4,21	
	40. La universidad promueve un código de ética o lineamientos éticos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.		4,42	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.		3,80	4,17
	13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio		4,40	
	14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.		4,40	
	16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia		4,00	
	33. El proyecto genera nuevas redes, asociaciones y capital social.		4,00	
	35. El proyecto integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.		4,40	
Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.		3,45	3,89
	13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio		4,18	
	14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.		3,73	
	16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia		4,18	
Instrumento 3. Encuesta Administrativos	1. En la Universidad hemos adquirido prácticas de trato y trabajo responsable socialmente, ya que las directivas han socializado, explicado y nos han comprometido en los temas de Responsabilidad Social.		4,04	4,20
	4. Dentro de la universidad se promueven políticas justas de inclusividad, igualdad de género, trabajo en equipo y la Solidaridad.		4,42	
	11. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.		4,15	

Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.	3,51	3,77
	2. La Universidad socializa o promociona sus acciones y resultados de los proyectos que lleva a cabo para preservar el medio ambiente y la sociedad. Estas acciones y proyectos están en armonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Carta a la Tierra, los derechos humanos.	3,54	
	12. Dentro de mi formación me han enseñado a ser un profesional con principios que promueve el respeto hacia el medio-ambiente y el respeto hacia los derechos humanos de las personas. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros.	4,49	
	26. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	3,81	
	28. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	3,50	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	1. La Universidad se caracteriza por sus acciones y acuerdos responsables, criterios sociales y ambientales y su preocupación por el bienestar urbano y rural regional.	4,05	4,21
	2. Reconozco a la Universidad como un vecino armonioso que escucha a la sociedad en general y promueve el bienestar urbano y el cuidado del medio ambiente.	3,99	
	3. La Universidad tiene reputación por promover la equidad y el respeto a todas las personas sin discriminaciones.	4,58	
		4,09	

Fuente: Autor

En lo referente al objetivo 1, se evidenció que la universidad obtiene un promedio de 4,09 en el total de los ítems calificados desde la percepción de 6 clases de Stakeholders distintos. Se comprobó además, una percepción de cumplimiento mediano (entre 3 – 4,99), lo que significa que la universidad debe hacer ajustes en su gestión en lo que tiene que ver con todos los puntos evaluados por las encuestas mostrados en la tabla 12. Esto significa una percepción de capacidad mediana para adquirir conocimiento y medir su desempeño. Un dato importante es que ninguno de los ítems agrupados obtuvo calificación promedio de 5 o más para demostrar cumplimiento en esa materia.

Los docentes investigadores es el grupo que otorgó la mejor calificación (4.31). La voz de los estudiantes con una calificación promedio de 3.77 se convirtió en este caso, en la calificación más crítica. La percepción de los docentes investigadores (4.31) y de la sociedad en general (4.21) pueden ser mejoradas a través de estrategias que permitan demostrar más compromiso de la

universidad con el desarrollo de su entorno. En lo que se refiere a la calificación de los demás Stakeholders, se considera conveniente el diseño e implementación de acciones y estrategias que demuestren a los estudiantes (calificación 3.77) y a los docentes sin funciones de investigación o extensión (calificación 3.89) que la universidad posee los medios y capacidades para aprender como una organización del enfoque de la responsabilidad social, con educación de calidad y que promueva la conciencia social. Si la RSU es un compromiso adquirido con la sociedad para gestionar la manera en que impacta la labor de la universidad en ella (Vallaeyes et al, 2009; Gaete, 2016) deberán las directivas proponer iniciativas y formular estrategias más visibles a los ojos de todos los Stakeholders.

Como respuesta a la pregunta 1 de investigación se puede concluir que la universidad evidenció desde el enfoque cualitativo la puesta en marcha de estrategias dirigidas al desarrollo de los Stakeholders (externos e internos) y al apoyo del bienestar de la comunidad junto a la preservación del planeta (medio ambiente). También evidenció que aporta a la construcción de una sociedad inclusiva, respetando el marco normativo de la ley y brindando educación con calidad y conciencia. Evidencia además un sistema de evaluación de sus acciones. Sin embargo, el enfoque cuantitativo brinda una perspectiva contraria. A través de este enfoque se evidencia que la sociedad en general y otros Stakeholders internos, no perciben el cumplimiento de la gestión de las directivas con el compromiso que exigen las prácticas de responsabilidad social universitaria.

Se estima necesario mantener las acciones e iniciativas para gestionar impactos sociales y ambientales, teniendo como base de conocimiento el enfoque de la responsabilidad social a cambio del conocimiento en proyección social, toda vez que se comprobó a través de las subcategorías identificadas, que los funcionarios de la universidad tienen como base de su gestión la proyección social. Basado en Vallaeyes et al, 2009; Henríquez et al, 2018; Schwalb et al, 2019) se puede

asegurar que la universidad debe integrar las acciones de proyección social con las iniciativas que se realizan en los demás ejes temáticos de la RSU (gestión organizacional, educación e investigación social), ya que la proyección social es solo uno de los ejes temáticos de la RSU y su mirada es externa, no es incluyente de las necesidades de los Stakeholders internos (Vallaeyes et al, 2009; Henríquez et al, 2018; Schwalb et al, 2019). La Universidad tiene un margen de mejora.

Deben las directivas demostrar que la universidad ha logrado un cambio organizacional que le permita gestionar bajo el conocimiento de la responsabilidad social (no basados en la proyección social), de forma transparente y permitiendo la participación de todos sus actores internos y externos para conocer las necesidades de conocimiento de sus grupos de interés en general. De acuerdo con Fortis et al, (2018) el permitir la crítica hacia la manera de pensar y actuar de la universidad genera cambios significativos que aportan en la gestión del conocimiento sobre RS, además, la participación de actores externos en alianza en el desarrollo de estrategias de RS con la universidad permite intercambiar conocimientos que potenciaran el AO (Galvao et al, 2017). A través de las bases del compromiso debe demostrar la universidad que desea aprender a ser responsable, razón por la cual se propone como primera meta para desarrollar RSU la: *“Adquisición de compromiso y medición del desempeño en RSU”*.

Por otra parte, haciendo el uso de la misma metodología se procedió con la agrupación de la información en el objetivo 2. Desde el enfoque cualitativo, se identificaron las categorías 3 (figura 15) y 4 (figura 16) con el fin de brindar respuesta a la pregunta 2 de investigación *¿Cuáles son los elementos que facilitan o limitan a una universidad para que se organice desde el aprendizaje de la gestión de su impacto social y ambiental?* La categoría 3 (figura 15) muestra los esfuerzos desarrollados por las directivas para institucionalizar iniciativas que promueven una gestión sostenible a través de la mesocategoría 1. Una segunda mesocategoría es incluyente de la crítica

de las directivas en relación con asuntos de la RSU que no se desarrollan y, que a juicio de estas personas, pueden ayudar a mejorar la gestión de la universidad. Por último, se reveló la mesocategoría 3 que refleja la incidencia que tienen las políticas y procedimientos en la gestión universitaria para fortalecer el AO de la RSU.

En la figura 15 se puede observar que la universidad promueve la incorporación de proveedores y contratistas a través de un manual de contratación e interacción disponible en la página web de la universidad. Se muestra también, la incidencia que tienen las normas para obligar a las directivas a promover procesos democráticos en todas las áreas. Un hecho que está institucionalizado y es ampliamente practicado por la universidad, es la formulación y firma de convenios que facultan a los programas a desarrollar trabajo colaborativo en investigación, educación y proyección social con actores externos. La universidad es fuerte en el desarrollo de acciones de extensión o proyección social con las que impacta positivamente en comunidades alrededor del departamento del Atlántico. Documentos para el análisis de las tendencias del sector y la promoción de actividades extracurriculares que impactan en la sociedad son entre otros, factores considerados claves de la gestión de esta universidad

El análisis de la mesocategoría 2 expone algunos puntos que deben ser tenidos en cuenta, ya que de acuerdo con algunas directivas y su capacidad de reflexión, no están siendo desarrollados actualmente, considerando que la universidad no desarrolla actividades de RS o que se deben fortalecer estas iniciativas y las de proyección social. Una tercera mesocategoría demostró que la gestión de la universidad se basa en gran parte en el desarrollo y la promoción de políticas y procedimientos en sus procesos, allanando el camino hacia la participación de la comunidad. Resalta la importancia que tiene para la universidad la medición del desempeño de los profesores.

Esta mesocategoría devela los esfuerzos de las directivas para buscar fuentes de financiación para las investigaciones, mostrando también, el desarrollo de proyectos e iniciativas que impactan el sector externo. Como una forma de incentivar el trabajo investigativo, la universidad propone incentivos, estímulos y un marco regulatorio que promueve la realización de las actividades en este eje de la responsabilidad social universitaria (Investigación – gestión del conocimiento). Las mesocategorías agrupadas en la categoría 3, se enfocan en estimular las prácticas de actividades de responsabilidad social y el aprendizaje que puede lograr la universidad sobre este enfoque de gestión, institucionalizando y estableciendo en las rutinas de la universidad acciones, hechos, políticas y procedimientos claros que guían en la gestión.

Por medio de la categoría 4 (figura 16) se identificaron obstáculos, dificultades y barreras que impiden desarrollar las prácticas de RS desde la óptica de las directivas. Esta categoría agrupó subcategorías que le apuntan a las fallas y a la falta de acciones del sistema de gestión que entorpecen la promoción de la gestión bajo el enfoque RSU. Entre estas subcategorías sobresalen el desconocimiento de la información en RS y la desarticulación en las actividades de proyección social. Algunos directivos critican severamente la gestión, indicando que la universidad no desarrolla prácticas de RS o por lo menos, no se contemplan criterios sociales o ambientales en la gestión.

El enfoque cuantitativo arroja resultados que apoyaron en la respuesta a la pregunta de investigación 2 desde la percepción de los grupos de interés sobre los resultados de la gestión. Para el análisis de estos datos, se diseñó la matriz 2 articulándose con la meta 2 de esta investigación “*Conocer los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de forma socialmente responsable*”, y el factor 2 “*organización y desarrollo de acciones factibles*”. Esta meta tiene que ver con la capacidad de la universidad para reconocer sus carencias y recabar información valiosa

que le permita organizarse y desarrollar acciones que sean factibles. La tabla 13 presenta la matriz 2 y el promedio con que califican los Stakeholders el desarrollo de las funciones misionales organizadas desde el enfoque de la RSU.

Tabla 13

*Conocimiento de los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de forma socialmente responsable*

<b>Meta 2: Conocimiento de los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse como una Universidad responsable socialmente</b>		<b>No cumple</b>	<b>Cumple medianamente</b>	
		<b>Cumple</b>	<b>Promedio</b>	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad		4,53	4,25
	3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos		4,21	
	17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios		4,89	
	19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad		4,74	
	35. La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales		3,89	
	37. La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.		3,84	
	39. Los proyectos y programas de investigación incorporan a los alumnos obligatoriamente.		3,68	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad		5,00	5,16
	3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos		5,00	
	17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios		4,80	
	19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad		5,20	
	45. El proyecto permite aportar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo sostenible en las Comunidades o Contexto donde se desarrolla.		5,80	
Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad		3,92	4,16
	3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos		3,94	
	17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios		4,41	
	19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad		4,35	
Instrumento 3. Encuesta Administrativos	5. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos.		4,50	4,52
	8. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.		4,71	
	15. En la Universidad hay libertad de asociación y libertad de expresión.		4,60	
	18. Percibo coherencia entre los principios, valores, creencias y normas que declara la universidad y lo que se practica en el campus.		4,25	

Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	5. La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	3,54	3,86
	11. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	4,55	
	18. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas, investigadores o empresarios en temas de desarrollo social y ambiental.	3,83	
	19. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	3,36	
	25. Existe en la universidad una política para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de Becas de Estudio u otros medios.	3,66	
	31. Considero que la Universidad promueve acciones e iniciativas que garantizan la equidad de género, la no discriminación de sus estudiantes y la participación transparente de los estudiantes en los proyectos y programas.	4,21	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	11. La Universidad publica periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla	3,95	3,78
	13. La universidad se caracteriza por su acercamiento con la comunidad a su alrededor y otras comunidades regionales donde promueve reuniones, iniciativas locales e investigación sobre sus necesidades sociales y ambientales.	3,77	
	15. La Universidad se relaciona con empresas, ONG y otras organizaciones para Investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	3,75	
	19. Me resulta fácil encontrar o acceder a los reportes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social de la Universidad	3,64	
		4,28	

Fuente: Autor.

El análisis de los resultados de la matriz 2 evidencia que la percepción de los Stakeholders es que la universidad tiene muchas limitantes para organizarse alrededor del enfoque de la RSU. Según los resultados de las encuestas, estos grupos de interés califican en el rango de cumplimiento mediano con un promedio de 4.28 (entre 3 – 4,99) la gestión de la universidad en los aspectos articulados con los ejes temáticos de la RSU presentados en la tabla 13. Los docentes con labores asignadas de investigación calificaron con un total de 4,25 la gestión de las directivas (cumplimiento mediano); los docentes sin funciones de proyección social, extensión o de investigación califican la gestión con un promedio de 4.16 (cumplimiento mediano). Los funcionarios administrativos calificaron en promedio la gestión de las directivas con un 4.52 (cumplimiento mediano).



Dos grupos de Stakeholders muy importantes tienen una percepción más crítica aún de las acciones de las directivas: estudiantes, 3,86; sociedad, 3,78. Tiene la universidad mucho trabajo por realizar para mejorar la percepción de sus Stakeholders. La matriz 2 (tabla 13) también demuestra que los docentes de extensión o proyección social son el grupo que mejor percepción tiene de la gestión de las directivas, con una calificación promedio de 5,16. En este orden de ideas puede afirmarse que los elementos facilitadores de la organización alrededor del concepto de RS giran alrededor de acciones de proyección social, donde ya se ha afirmado anteriormente, la universidad tiene fortalezas.

Para la implementación de la RSU, Barroso et al, (2015) proponen que la universidad debe considerar una serie de factores críticos entre los que se enmarcan los siguientes: compromiso y participación del personal de la institución, acciones conjuntas con otras instituciones, cuidado del medio ambiente, actividades de mejoramiento para la sociedad, satisfacción de los usuarios con el servicio, importancia de la institución para el desarrollo, relación con el gobierno. Otros aportes como los realizados por la asociación de universidades confiadas a la compañía de Jesús en América Latina (Ausjal, 2014) indican que, entre los aspectos claves de las iniciativas de RSU que hacen parte de las funciones de sus universidades se encuentran la experiencia vivencial que permite el contacto directo con las comunidades, el conocimiento y análisis crítico de la historia y realidad contemporánea del país y la región, así como la alta capacidad técnica y profesional para diseñar soluciones exitosas (Ausjal, 2014).

Un último criterio inmerso en los programas de RSU de estas universidades es el sentido de lo público “como espacio de transcendencia para el quehacer profesional de manera que los profesionales exitosos lo sean también para la exitosa construcción de lo público” (Ausjal, 2014, p. 16). Estos conceptos son importantes al momento de construir una sociedad en paz y demuestran

que alrededor de la manera de concebir la RSU, se teje una serie de elementos, aspectos o criterios que a juicio de estos autores deben ser incorporados al momento de implementar la RSU. Por su parte, Gaete (2016) propone 2 pilares importantes donde debe resumirse el trabajo de una universidad que dice aplicar la RSU en sus funciones misionales: proceso formativo relacionado con el entorno y rol social de la universidad.

A través de este conjunto de aproximaciones señaladas anteriormente y que hacen parte de los estudios que anteceden teóricamente a esta tesis doctoral, se puede concluir que la universidad efectivamente lleva a cabo una serie de acciones que han sido institucionalizadas para aportar al desarrollo de la sociedad desde las funciones misionales (organizacional, educativa, investigativa y proyección social). Estas acciones sirven como facilitadores para el funcionamiento del sistema de gestión de la universidad objeto de estudio y son mencionadas a continuación:

- Procesos meritocráticos y la implementación de mecanismos que garantizan la transparencia en el proceso de contratación (proveedores, funcionarios y profesores).  
Función organizativa.
- Actividades extracurriculares desarrolladas con el sector externo y que fortalecen la educación. Función educación.
- Desarrollo de procesos investigativos articulados con los actores sociales a través de convenios y un marco normativo interno. Función investigativa
- Formulación e implementación de convenios, políticas y procedimientos como herramientas que permiten aprender del enfoque de la proyección social y la ética en la gestión de recursos. Función participación social – proyección social.
- Ejecución de actividades, proyectos y acciones de proyección social alineadas a los ODS.

- Promoción de respeto por los derechos humanos. Función educativa y organizativa.
- Reporte de acciones en los ejes de educación, investigación y proyección social transparentemente. Todas las funciones.

A través de la perspectiva de Barroso et al, (2015), Ausjal (2014), Camacho-Solís (2015) y Gaete (2016) se puede afirmar que uno de los componentes relevantes de la RSU es su compromiso social con la comunidad y la obligatoriedad en la promoción de principios y valores solidarios como la libertad, la dignidad, la equidad social y el bien común en todas las funciones de la universidad, garantizando la transparencia y participación de toda la sociedad. De acuerdo con estos autores, la ética debe considerarse como un pilar sólido de la gestión de una universidad responsable socialmente, formando humanistas, respetando las ideologías y el derecho de expresión, enseñando y fortaleciendo las competencias que demanda el entorno local y regional, sin perder de vista el entorno mundial. Basado en estas consideraciones conceptuales y teóricas se logró la identificación de un grupo de limitantes que afectan la gestión de la universidad estudiada en lo relacionado a la RSU:

- Desarticulación de las actividades de proyección social, donde hay cantidad y calidad en muchos casos, pero no hay una sinergia entre las facultades.
- Desconocimiento de algunos funcionarios sobre las estrategias e iniciativas en proyección social que desarrolla la universidad con criterios sociales o ambientales que apoyen el bienestar de la comunidad en general.
- Falta de investigaciones pertinentes sobre las necesidades de conocimiento de los grupos sociales más excluidos.

- Falta de incentivos para el desarrollo de los cursos o asignaturas de investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.
- Movilidad para estudiantes con necesidades especiales (discapacidades) y promoción de políticas para la educación de grupos marginados y poblaciones vulnerables.
- Publicación periódica y acceso a información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas, programas y reportes de sostenibilidad y responsabilidad social de la universidad.

Pasando a la respuesta de la pregunta 3 de investigación “¿*Cuáles son las acciones y recursos que permiten que una universidad adquiera, asimile y transforme el conocimiento que le permite aprender a organizar sus funciones para ser considerada Responsable Socialmente?*”, se debe explicar que fue valiosa la identificación de la categoría 5 (figura 17) y la categoría 6 (figura 18) desde el enfoque cualitativo, empleando además la información dispuesta en la matriz 3 (tabla 14) diseñada desde el enfoque cuantitativo. Las categorías y la matriz se encuentran armonizadas con el factor 3 “*Iniciativas y recursos necesarios para organizarse*” y el objetivo 3 de la investigación: *Identificar y describir las acciones, herramientas e iniciativas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión universitaria responsable socialmente*. En la figura 17 se presenta la categoría 5 “*Acciones para organizarse de forma responsable*”.

De acuerdo con Hernández y Saldarriaga (2008), al igual que cualquier proceso de organización, avanzar en la apropiación de la RS conlleva ajustes, nuevas opciones, prácticas nuevas, éxitos y fracasos de los cuales puede aprenderse. Según estos autores, realizar planes de mejoramiento acompañados de los recursos respectivos son la forma de aportar a la credibilidad y sostenibilidad de la RS (Hernández y Saldarriaga, 2008).

La categoría 5 (figura 17) refleja el esfuerzo de las directivas por desarrollar acciones que impactan en lo social y ambiental, en palabras de Garzón (2018) es demostrar que se está gestionando, que se están desarrollando acciones en RSU, y esto significa una reformulación de la estrategia de la universidad orientándola a mejorar las relaciones con los grupos de interés. Las investigaciones en articulación con el sector externo, las reuniones de acercamiento con actores externos, la realización de comités curriculares y la utilización de los convenios como herramienta legal para el fortalecimiento de las acciones realizadas de la mano con el sector externo, son acciones que permiten que la universidad adquiera nuevo conocimiento y pueda ser asimilado y transformado para su explotación. Los actores externos pueden ser considerados socios externos de la universidad, y, según Galvao et al, (2017) estas asociaciones permiten comprender el contexto de la RS mientras se intercambia conocimiento en el desarrollo de las estrategias.

En esta categoría (5) se identificaron mecanismos institucionales de autoevaluación y mejoramiento que le facilitan el proceso a las directivas para asimilar conocimiento e información y organizarse de manera responsable. Según Valarezo y Túñez (2014) la RSU tiene como uno de sus objetivos principales motivar el aprendizaje continuo. Además, de acuerdo con Henríquez et al, (2018) es en esta etapa de asimilación donde se ponen en marcha las acciones, y donde las directivas tienen el reto de demostrar que han entendido este enfoque de gestión y que realmente, se organizan realizando los ajustes que se necesiten, esto es, asimilando la RSU en sus ejes temáticos (Henríquez et al, 2018). Las directivas se ven obligadas a prestar atención al proceso organizativo ya que, de acuerdo a Ingenbleek y Dentoni (2016) es un factor altamente relacionado con la gestión de conocimiento, y para este caso, conocimiento sobre RSU. La asimilación del conocimiento debe mover a que se organicen las funciones de la universidad (organizativa, educativa, investigativa y proyección social) a partir del conocimiento de la RSU.

En lo que tiene que ver con la categoría 6 (figura 18) “*Medios para organizarse alrededor de la RSU*”, se debe indicar que se articula con el objetivo 3. La figura expone la agrupación de las 3 mesocategorías identificadas y conjuntadas en esta categoría. Esta categoría (6) deja ver un conjunto de herramientas, directrices y cursos de acción que facilitan el aprendizaje de conocimiento y la promoción de la gestión de los impactos sociales y ambientales. Se identifican herramientas como documentos y estudios para la mejora del currículo, además de mecanismos para evaluar la pertinencia de los programas y las oportunidades de mejora. Estas acciones de la universidad convergen con el enfoque de gestión que proponen Hernández y Saldarriaga (2009) sobre la RSU a manera de ciclo PHVA, donde las directivas deben verificar para actuar, y esto significa, evaluar sus acciones para lograr la mejora continua. Las aproximaciones de Vallaey et al, (2009) y de Henríquez et al, (2019) responden también al propósito de conocer el desempeño de la gestión y el estado actual de la universidad para luego intervenir con estrategias de RSU.

Las reuniones para estudiar el estado del currículo, la articulación del trabajo del docente con el sector externo bajo el apoyo de los estudiantes y el diseño de estrategias para articularse con las políticas departamentales, son claves para el desarrollo de una gestión sostenible de calidad. Esta categoría identifica también la postura crítica hacia la gestión de algunas directivas, detectando fallas en sus estrategias, políticas y otras fallas reflejadas en el desconocimiento de algunos funcionarios sobre estas herramientas que apoyan la gestión de la universidad. Este último punto es vital entenderlo, ya que uno de los puntos o factores críticos de la RSU es la participación y el grado en que se involucran las autoridades, profesores y el personal en general de la institución en las acciones y proyectos en RSU (Barroso et al, 2015). Si estas desconocen las prácticas RSU, difícilmente, serán parte de ellas. Se debe tener en cuenta además la intervención de Zeimers et al,

(2019) quienes consideran que las estructuras formales e informales y todas las partes interesadas, son fuentes esenciales de aprendizaje de las que se puede obtener muchos beneficios.

El análisis cuantitativo se expone en la matriz 3 (tabla 14) “*Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU*”.

Tabla 14

*Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU.*

<b>Meta 3: Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU</b>		No cumple	Cumple medianamente	
		Cumple	Promedio	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.		4,74	4,23
	24. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.		4,84	
	25. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.		4,84	
	29. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.		3,32	
	33. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios		3,95	
	34. En la universidad existen espacios de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores (Transdiscipliniedad: Saberes empíricos, saberes propios de miembros de la comunidad, diferentes a saberes de la academia)		3,79	
	36. La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía y a públicos marginados de la academia		4,16	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	5,40		4,93
	24. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	5,40		
	25. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	4,80		
	29. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	4,40		
	31. El proyecto nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria)	4,20		
	37. El proyecto da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación).	3,60		
	39. El proyecto permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	5,80		
	41. El proyecto es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	5,20		
	42. El proyecto sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	5,60		

Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	4,43	4,43
Instrumento 3. Encuesta Administrativos	6. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados y sus familias	4,90	4,20
	10. La universidad toma medidas para promocionar el cuidado del medio ambiente en el campus	4,00	
	13. La organización de las rutinas en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados (Cuidado del Medio Ambiente).	4,08	
	14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	4,17	
	23. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	3,85	
Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	4. La Universidad promueve prácticas de Responsabilidad Social estimulando la participación de toda la comunidad académica a través de políticas, directrices, memorandos y mensajes enviados a través de medios corporativos de comunicación	4,85	4,30
	10. Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	4,48	
	17. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	4,22	
	23. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	3,61	
	29. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	4,34	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	4. La Universidad socializa o informa a la comunidad en general sobre sus políticas de selección para proveedores y contratistas que prohíben el empleo de menores de edad, el respeto a la equidad de género y las diferencias con los demás.	3,87	3,90
	10. La Universidad se caracteriza por la Innovación de procesos y productos útiles para la sociedad y su entorno local.	4,11	
	14. La Universidad socializa o informa sobre su asociación con otras Universidades para Investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	3,81	
	20. Veo en distintos medios que la Universidad reporta con frecuencia acciones, iniciativas, proyectos y programas dirigidos a construir un planeta duradero y una sociedad inclusiva para todas las personas.	3,82	
		4,41	

Fuente: Autor.

Esta matriz aporta luces sobre los puntos débiles donde debe intervenir la universidad para mejorar la percepción de sus Stakeholders. El promedio general de la evaluación de la percepción de los grupos encuestados vuelve a ser calificado en el rango de cumplimiento mediano con 4,41. Los docentes de extensión o proyección social son los que mejor califican a la universidad, mientras que la sociedad en general es el grupo que peor percepción tiene sobre la universidad.



Los demás grupos califican nuevamente por debajo de 5 obteniendo la gestión de la universidad una calificación considerada de cumplimiento mediano.

La respuesta a la pregunta 3 la ofrece principalmente el enfoque cualitativo en esta ocasión. Este enfoque permitió identificar mecanismos que estimulan el AO como son las acciones e iniciativas que impactan a la comunidad y la articulación con el sector externo a través de la función investigación. Las Reuniones para acercarse a la comunidad y los comités para la mejora de los currículos son otras acciones identificadas que apoyan la mejora de la calidad y la pertinencia del servicio. En cuanto a los recursos, y teniendo en cuenta la definición de la real academia española (2020) se identificaron medios que sirven para conseguir algo pretendido o un conjunto de elementos para resolver una necesidad, en este caso, mecanismos internos que evalúan la gestión, además de documentos, estudios e iniciativas para la mejora del currículo y herramientas institucionales de evaluación y mejoramiento que son necesarios en el proceso de AO a partir del enfoque de la RS. Los convenios son un recurso altamente utilizado por las directivas para articular la gestión con actores externos.

Debe evitarse la falta de criterios que no sean claros para comprender que es la RS, y estar las directivas dispuestas a la apertura de un espacio con sentido crítico sobre la gestión que realizan. Los mecanismos, acciones y estrategias nombrados anteriormente han permitido que esta universidad absorba conocimiento y lo asimile para transformar sus actividades diarias.

El enfoque cuantitativo señala la necesidad de seguir mejorando en la percepción que tienen los Stakeholders en general, ya que nuevamente la matriz cuantitativa refleja una calificación de cumplimiento mediano (4,41), lo que significa que la universidad debe hacer ajustes y asimilar el conocimiento en RSU a cambio del conocimiento en proyección social. Las directivas deben articular los 4 ejes temáticos de la RSU balanceando equitativamente las tareas en todos los ejes, cambiando el ADN de proyección social por el de la RSU, tal como lo proponen Vallaeyts et al,

(2009); Henríquez et al, (2018). Deben las directivas desarrollar procesos continuos de evaluación y seguimiento continuo de las actividades realizadas (Herrera, 2019); actividades que deben girar alrededor de la RSU y ser incluyente de todos los grupos de referencia. Y es que, para poder mejorar, se debe medir y estimular el aprendizaje desde todos los actores alrededor de la universidad (miembros internos y externos), quienes son considerados por Zeimers et al, (2019) como fuentes de aprendizaje que pueden ser aprovechadas a través de estrategias, estructuras colaborativas y plataformas de aprendizaje.

Con base a los resultados del desempeño obtenidos en la evaluación y seguimiento se puede afirmar que la universidad debe generar acciones como replantearse su direccionamiento estratégico a través de una misión que sea incluyente de la RS en sus prácticas (Landázuri et al, 2018). De acuerdo con los autores, esto significa que la universidad debe tener una visión armonizada con el desarrollo sostenible, la perpetuidad del planeta y la formación de profesionales que sean ciudadanos (Landázuri et al, 2018). Debe ser una universidad dispuesta a replantearse, dispuesta a replantear su metodología de trabajo.

Para responder la pregunta de investigación 4 “*¿Por qué los objetivos de desarrollo sostenible permiten guiar la gestión de los impactos de la Universidad?*”, se procedió analizando la información desde la perspectiva del factor 4 “*Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*”. Se identificó la categoría 7 (figura 19) y la categoría 8 (figura 20). Estas categorías permiten comprender el enfoque de la gestión de las directivas en las materias relacionadas con la sostenibilidad.

La categoría 7 (figura 19) evidencia los esfuerzos de la universidad para promover acciones externas e internas armonizadas con los ODS bajo un curso de acción planificado (mesocategorías 1 y 2). De acuerdo con Schwalb, Prialé y Vallaey, (2019) significa que la universidad realiza acciones de RSU, toda vez que no solo se enfoca en la base de la proyección social (la base de la

proyección social son los grupos de interés externos y el macroentorno). Una tercera mesocategoría identifica fallas en la claridad conceptual y operativa sobre la sostenibilidad. Esta mesocategoría permitió conocer que algunas directivas consideran que no se realizan prácticas para promover la sostenibilidad, mientras otras directivas desconocen el tema. Se estima pertinente e importante incorporar al grupo de funcionarios que desconocen el tema en socializaciones y capacitaciones ya que parte del éxito del enfoque de la RSU se basa en la comunicación fluida de los conocimientos en el tema, pero además, en la participación de autoridades, profesores, funcionarios y alumnos en la implementación de la RSU (Barroso, Ávila y López, 2015).

Entre las acciones llevadas a cabo se cuentan entre las más relevantes la puesta en marcha de alianzas y convenios para desarrollar investigaciones, proyectos e iniciativas con impacto social en el entorno externo. Así mismo, se evidencia que la universidad articula su trabajo diario con los ODS, contando además con líneas de trabajo y redes en desarrollo sostenible. La universidad articula su gestión a través de un marco regulatorio sobre proyección social y la política ambiental (acuerdos administrativos), lo cual, según Schwartz et al, (2019) no es que este mal pero la RSU es más que proyección social.

De igual manera se procedió identificando la categoría 8 (figura 20), *“Propuestas para construir una sociedad justa y pacífica”*. Esta categoría es importante ya que refleja la conciencia de las directivas por aportar en la construcción de la sociedad a través de acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas; armonizando las funciones misionales con los temas socioambientales mientras se identifican fallas en el proceso para comunicar y socializar entre los funcionarios todas las acciones llevadas a cabo. A continuación se presentan algunas actividades e iniciativas sobresalientes que promueven la sostenibilidad y que están reveladas como subcategorías:

- Programas asistenciales y de apoyo a la sociedad

- Mejora en las condiciones de vida y salud de las poblaciones
- Convenios con sentido social para mejorar la calidad de vida
- Proyectos que generen oportunidades a los más necesitados
- Articulación de los ODS en las funciones de la universidad
- Desarrollo de participación social e investigaciones por convenios

En lo que respecta a los programas asistenciales, aunque la tesis se aleja de la filantropía y las prácticas asistenciales, deben atenderse las recomendaciones de Vallaeys (2018) quien explica que aunque no debe ser reducida a prácticas desagregadas, las campañas de solidaridad son esenciales sobre todo en caso de asistencia por emergencia o catástrofes. A través de este aporte puede afirmarse que esta práctica de la universidad no puede ser menospreciada y que, aunque no significa RSU, si aporta a su función de participación social – proyección social.

Se identificó una mesocategoría denominada *“evitar el desconocimiento y la falta de capacidad para apoyar en la construcción de la sociedad”*. Se ha considerado de tipo crítico a esta categoría toda vez que evidencia la falta de conocimiento de algunos directivos sobre este tema de relevancia para la preservación del planeta, y con el cual, debe haber una alineación en todas las funciones de la universidad. En cuanto al análisis desde el enfoque cuantitativo de los datos articulados con el objetivo 4, se construyó la matriz 4 (tabla 15) como complemento a los resultados cualitativos y apoyo a la respuesta a la pregunta 4. Esta matriz se encuentra articulada con la meta 4 *“construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífica”* y el factor 4 *“propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica”*.

Tabla 15

*Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífico*

Meta 4: Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífica		No cumple	Cumple medianamente	
		Cumple	Promedio	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.		4,00	3,95
	6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus		4,32	
	7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,58	
	8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,58	
	15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.		3,95	
	21. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables		4,79	
	22. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño		3,32	
	26. Vinculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad y/o con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		4,84	
	27. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,79	
	28. He participado en actividades o acciones de voluntariado solidario con colegas y alumnos para la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,37	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.		5,80	4,65
	6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus		4,40	
	7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,80	
	8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		3,00	
	15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.		4,20	
	21. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.		5,00	
	22. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.		4,20	
	26. Vinculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad y/o con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		5,60	
	27. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		4,80	
	28. He participado en actividades o acciones de voluntariado solidario con colegas y alumnos para la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible		4,00	
34. El proyecto hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos		5,20		
40. El proyecto permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana para mejorar sus calidad de vida o desarrollar sus capacidades.		5,80		

Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	4,82	3,81
	6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus	4,02	
	7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	3,31	
	8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	3,29	
	15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	3,61	
Instrumento 3. Encuesta Administrativos	7. Hay equidad de género e inclusividad en las instancias de gobierno de la universidad (todas sus áreas, departamentos, grados, cargos, funciones).	4,52	4,51
	9. La universidad es socialmente responsable con su personal administrativo y operativo, promoviendo el trabajo decente y el crecimiento económico, la Salud y Bienestar, el respeto a los espacios en familia de los trabajadores y acceso a educación de calidad a trabajadores y sus familiares.	4,71	
	12. En general percibo un campus inclusivo, justo, pacífico, donde no se discrimina a nadie por ningún motivo y se cuida el medio ambiente.	4,29	
Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	8. Las autoridades de la Universidad (directivas) promueven un campus donde reina la libertad de expresión; democrático, justo, pacífico e inclusivo para personas con necesidades especiales.	3,72	3,89
	14. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno. (Pobreza, Hambre cero, Salud y Bienestar, Trabajo decente y crecimiento económico, reducción de la desigualdad	4,08	
	20. En mi formación me enseñaron a exigir respeto por el medio ambiente, los derechos humanos y la justicia social a proveedores, distribuidores y clientes de la organización donde me desempeñaré o desempeño como profesional.	4,13	
	24. En mi universidad se organizan foros y actividades en relación con el desarrollo, Los objetivos de Desarrollo sostenible, los problemas sociales y ambientales.	3,93	
	33. En mi Universidad hemos recibido una formación que nos permite promover proyectos de impacto social o ambiental alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible declarados por Unicef.	3,61	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	7. La Universidad forma profesionales comprometidos con la promoción de la producción y consumo responsable y la generación de fuentes de trabajo decente sin discriminación de género, raza, etc.	4,52	4,02
	16. La Universidad escucha a la sociedad en general y desarrolla proyectos que promueven el desarrollo de las comunidades.	3,76	
	17. La Universidad promueve e informa sobre los esfuerzos que realiza para desarrollar proyectos e iniciativas armonizadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	3,79	
		4,20	

Fuente: Autor.

La matriz 4 confirma la tendencia develada por esta investigación: la percepción que tienen los Stakeholders sobre la gestión de la universidad en las materias relacionadas con la RSU es de mediano cumplimiento. El grupo encuestado de docentes de proyección social y extensión calificó 5 ítems en un nivel de cumplimiento, lo cual, es una tendencia ya observada en este grupo

(aprobación de la gestión de la universidad). El promedio general de la evaluación de todos los grupos es de 4.20 lo que indica un cumplimiento mediano en las materias que evalúa la tabla 15. Se observan 3 grupos con una percepción por debajo de 4 (cumple medianamente); todos ellos son Stakeholders internos (docentes de investigación, docentes sin funciones de investigación o proyección social - extensión y estudiantes). Uno de los grupos considerado clave en la medición es la sociedad, la cual califica la gestión de la universidad en lo que se refiere a la gestión de impactos con un nivel de cumplimiento medio (4.02).

Como conclusión, el enfoque cualitativo evidencia el esfuerzo de las directivas por alinear las acciones y la gestión de la universidad a los ODS, sin embargo, la encuesta aplicada a los Stakeholders refleja una percepción de cumplimiento mediano e inconformismo con una gestión que pueda considerarse sostenible y respetuosa de los derechos humanos. Teniendo en cuenta iniciativas como los ODS y otras que buscan la protección del planeta y garantizar la paz, es pertinente afirmar que la universidad debe ajustar y aumentar la cantidad de iniciativas en lo social y ambiental para afirmar así, que se organiza alrededor de una gestión que promueve: a) la erradicación de la pobreza, el hambre y las desigualdades; b) la salud y bienestar, la educación de calidad y la igualdad de género al interior de la organización y en la sociedad en general.

Buscando equilibrio entre desarrollo económico, social y ambiental, la universidad debe hacer más visible sus propuestas para la construcción de una sociedad en paz y justicia. Se necesitan cambios en la gestión de la universidad para mejorar sus apuestas por una gestión sostenible incorporando los ODS de manera más visible ante los ojos de los grupos de referencia, ya que los 17 ODS declarados por la ONU permiten a la universidad tener una guía para gestionar sus impactos a través de iniciativas, proyectos, acciones y estrategias que los incorporan (Henríquez, Vallaeys, Garzón, 2018).

Siguiendo las recomendaciones de Henríquez, Garzón, Mejía, Torrenegra y Rada (2019), se propone que la universidad demuestre que está preparada para apoyar la creación de fuentes de trabajo decentes, estimulando el crecimiento económico continuo a través de sus egresados. Deben las directivas proponer proyectos para promover el cuidado del agua y su saneamiento, de igual manera, se debe incentivar la utilización de energías asequibles y no contaminantes alrededor de la región, promover la construcción de infraestructura resiliente y la industrialización de procesos sostenibles e innovadores, inclusivos de todos los actores de la sociedad. Se debe además incorporar metodologías de proyección social, investigación y educación que incentiven el consumo y la producción sostenible; mientras pone en marcha estrategias factibles contra el cambio climático y la conservación de mares, cuerpos de agua y ecosistemas. Que mejor camino para lograrlo que siguiendo las propuestas mundiales por construir un mundo sostenible; trabajo que puede recaer en la facultad de ingenierías y ser apoyado por la facultad de ciencias económicas administrativa y contable, por nombrar solo 2 facultades muy pertinentes por su naturaleza.

Como respuesta a la pregunta 4 se concluye que a pesar de que los ODS pueden guiar la gestión organizacional de una entidad o empresa (Henríquez et al, 2019), la universidad no ha logrado demostrar que gestiona sus recursos cumpliendo cabalmente con los contenidos de todos los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Como se mencionó anteriormente, los ODS señalan puntos en los cuales trabajar si se desea minimizar o aumentar el impacto en lo social o ambiental (Henríquez et al, 2019).

Algunos ODS han sido incorporados por las facultades y la gestión organizacional de la universidad, no obstante, tal como lo reflejan las encuestas, tiene la universidad una deuda social y ambiental que deberá sanar para mejorar la percepción de los Stakeholders en general. Se cuenta con experiencia para ello, y más puntualmente, se cuenta con experiencia en la estructuración de redes de apoyo o alianzas con actores multidisciplinarios que pueden facilitar la tarea: cumplir a



cabalidad con los requisitos para ser considerada como una organización que promueve la sostenibilidad y los derechos humanos en la región y en Colombia.

Pasando a lo concerniente con la quinta (5ta) pregunta de investigación, debe decirse que esta fue planteada con el propósito de conocer la forma como la absorción del conocimiento resulta en una transformación de la organización: “*¿Cómo la adquisición del conocimiento sobre RSU resulta en un aprendizaje organizacional cuyo impacto sea la transformación a una Universidad Responsable Socialmente?*”. Esta pregunta fue respondida organizando la información a través del aporte del factor 5 “*Explotación del conocimiento aprendido en RSU*”. La respuesta fue apoyada además por las aproximaciones empíricas de Zadek (2005), Vallaeys et al, (2009), Antelo y Robaina (2015) y Prieto, González y Paz, (2015). El enfoque cualitativo revela 2 categorías. En la figura 21 se presenta la categoría 9 “*Implementa y explota el conocimiento adquirido y asimilado en RSU*”, con los niveles de mesocategorías y subcategorías que agrupa.

Por medio de la categoría 9 se logró conocer los esfuerzos que realiza la universidad promocionando sus acciones en lo social, mientras socializa y comparte el conocimiento que produce. La mesocategoría 1 demostró que la universidad desarrolla proyectos e iniciativas con impacto social desde diversas unidades estratégicas (centro de innovación, consultorio jurídico, consultorio jurídico ambiental, entre otras) involucrando a los estudiantes desde los programas y dónde, nuevamente, los convenios son parte importante de la estrategia. La universidad además, impulsa políticas y acciones que promueven la inclusividad.

En lo que se refiere a socializar y compartir el conocimiento con carácter social y ambiental, la categoría revela que la universidad impulsa alianzas con entidades del sector externo que le permiten reforzar sus conocimientos. Una tercera mesocategoría identificada está asociada con la necesidad de la universidad por crear un espacio autocrítico para mejorar en temas sociales y ambientales. Se comprobó que algunos funcionarios desaprueban las acciones de la universidad

afirmando que debe analizarse la manera en que se está promocionando el conocimiento referido a lo social.

Se resume que esta categoría deja ver los esfuerzos de la universidad por promocionar acciones alineadas con la sostenibilidad, creando espacios con los grupos de referencia externo e internos para socializar y comunicar conocimiento social y ambiental o apoyar mediante asesorías en distintas áreas a cualquier persona. No obstante, la misma categoría evidenció fallas que deben ser subsanadas a través de la desaprobación de la gestión por parte de algunos directivos sobre la promoción del conocimiento producido en temáticas sociales o ambientales.

Por su parte, la categoría 10 (figura 22) denominada “*Comunicación abierta y transparente del desempeño de la universidad*”, también fue identificada a través de las bases del objetivo 5 y el factor 5 de la investigación. Las 3 mesocategorías que la componen son: 1) comunicación de conocimiento social por redes académicas; 2) socialización del conocimiento por canales que llegan a la sociedad en general; 3) espacio crítico para la mejora ante las fallas evidenciadas. La categoría 10 reveló la manera en que las directivas comunican los resultados para dar a conocer el desempeño de la gestión. Se identificaron 2 métodos o formas, uno a través de redes académicas y científicas, y un segundo método que consiste en la comunicación del conocimiento generado a través de socializaciones con la comunidad y redes sociales para llegar a la sociedad en general. Se llevan a cabo capacitaciones, socialización de conocimiento con la comunidad y actividades e iniciativas presenciales para socializar los conocimientos con la sociedad.

Vallaes et al, (2009) afirman que la universidad puede mejorar su capacidad de aprendizaje social y sus capacidades para armonizar sus líneas de investigación con los actores externos a través del enfoque de la RSU, articulando la producción del conocimiento con la agenda local, regional y nacional de desarrollo. A través de estos autores puede afirmarse que las directivas demuestran cierto grado de conocimiento sobre las prácticas de RSU evidenciado en el

acercamiento a la comunidad, las alianzas con entidades externas para reforzar el conocimiento social y la promoción de la participación de los estudiantes en proyectos sociales y ambientales. Sin embargo, en el análisis cuantitativo se demuestra que la claridad de las directivas en la aplicación de estrategias de RSU no se logra por completo y que existe un margen de mejora identificado desde la voz de los estudiantes y otros Stakeholders.

Una tercera mesocategoría revela la necesidad de la universidad por ser crítica ante la gestión de sus directivos, ya que se evidencian funcionarios (directivos) que afirman que la universidad le falta capacidad para comunicar su desempeño, o agregan, que hace falta más esfuerzo y más acciones al respecto.

De otro lado se encuentra el enfoque cuantitativo, bajo el cual puede afirmarse que, aunque es contrario al enfoque cualitativo en sus resultados, es de gran utilidad en el propósito de responder la pregunta 5. Para responderla, se ha diseñado la matriz 5 (tabla 16) en la cual se analiza la información sobre la percepción de los Stakeholders referente al objetivo 5 y a la quinta meta propuesta para una universidad que desea organizarse desde la RSU. De acuerdo con los resultados, los Stakeholders califican en “cumplimiento mediano” la manera como las directivas *“aprenden a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización”* (meta 5). Debe agregarse que en esta ocasión, solamente un grupo de los Stakeholders encuestados (estudiantes) calificó la gestión de la universidad por debajo de 4 en las encuestas. La tabla 16 muestra agrupadas las respuestas de los grupos encuestados, alrededor de las preguntas de las encuestas articuladas con el objetivo 5, la pregunta 5 de investigación y la meta 5 propuesta *“aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización”*.

Tabla 16

*Aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización*

Meta 5: Aprende a escuchar a los stakeholders y cambiar como organización		No cumple	Cumple medianamente	
		Cumple	Promedio	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.		3,58	4,41
	10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente		4,89	
	11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.		4,74	
	20. La Remuneración es satisfactoria		4,32	
	23. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.		3,68	
	31. La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social, la sostenibilidad ambiental y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.		5,26	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.		3,80	4,50
	10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente		4,40	
	11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.		4,80	
	20. La Remuneración es satisfactoria		4,60	
	23. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.		4,00	
	38. El proyecto da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.		5,40	
Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.		3,39	4,16
	10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente		4,47	
	11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.		4,55	
	20. La Remuneración es satisfactoria		4,22	
Instrumento 3. Encuesta Administrativa	2. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.		3,98	4,10
	19. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.		4,00	
	21. La Universidad reporta con transparencia todas sus acciones e iniciativas para promover la gestión transparente de sus recursos disponibles		4,33	

Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	6. La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente y cuerpos de agua en el campus.	3,76	3,32
	9. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad; incluyendo información transparente sobre los resultados de las Investigaciones que desarrolla la Universidad.	3,40	
	15. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme con comunidades o poblaciones marginales a partir de acciones, iniciativas, cursos o proyectos.	3,04	
	16. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	2,64	
	27. Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad	3,01	
	32. Considero que la reputación de la Universidad es alta gracias a los reportes transparentes que realiza sobre sus acciones en la sociedad	4,06	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	5. La Universidad forma profesionales con altos niveles de calidad y pertinencia con las necesidades del mercado local y nacional.	4,76	4,51
	6. La Universidad forma profesionales cívicos, ciudadanos íntegros comprometidos con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.	4,38	
	8. Los egresados de la Universidad tienen vocación de servicio y demuestran su empatía y solidaridad con todas las personas a su alrededor.	4,39	
		4,14	

Fuente: Autor

Uno de los puntos críticos que se reflejan en esta matriz consiste en que los estudiantes califiquen con 2.64 en promedio (no cumplimiento) el punto: *dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad*. Esto deja ver que la universidad debe involucrar más estudiantes en proyectos que generen hábitos sociales y ambientales en ellos. Este hallazgo es contrario al encontrado en el enfoque cualitativo dónde las directivas aseguran que los estudiantes son involucrados en los proyectos sociales y ambientales con participación del sector externo. Si se tiene en cuenta el aporte de Barroso et al, (2015) puede afirmarse que necesita la universidad replantearse la forma como involucra a los estudiantes en la RSU, ya que de acuerdo con estos autores, debe propiciar la participación de todos los estudiantes en las prácticas de RSU. Un punto de vista muy distinto al de las directivas es el que plantean los estudiantes.

La participación y el grado en que se involucre a los estudiantes en proyectos sociales es importante para aportar en la formación de personas cívicas comprometidas con su ciudad. Debe

involucrarse más a los estudiantes para aportar profesionales que conozcan la realidad de su entorno y tengan la capacidad de intervenir económicamente en él sin generar traumas ambientales o sociales. El grupo de estudiantes encuestados calificó el desempeño de la universidad de forma crítica (3.32 puntos) muy cerca del rango de no cumplimiento. Puede aquí recordarse las recomendaciones de Díaz y Facal (2011) en el sentido que las universidades deben diseñar metodologías de enseñanza más acordes con la RS, demostrando además, que tienen como pilares para su enfoque en RSU a la ética y la participación integrada de los grupos de interés internos y externos. ¿Qué mejor manera de demostrar una metodología adecuada para adoptar la RSU que aportar profesionales formados con una orientación hacia el cuidado económico, social y ambiental del entorno?

Teniendo en cuenta la afirmación de Zadek (2005) quién afirma que una organización puede desarrollar aprendizaje social sobre los principales problemas del entorno y, con base en los resultados revelados por el enfoque cualitativo, puede afirmarse que la universidad lo está logrando, está demostrando ser responsable socialmente, no obstante, el enfoque cuantitativo, incluyente de la opinión y la voz de los grupos de referencia dice lo contrario. Si la RS es para la organización el compromiso asumido por contribuir con el desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias y de la sociedad en general (Antelo y Robaina, 2015); debe entonces la universidad demostrar que aprendió a ser responsable socialmente propiciando la sostenibilidad del medio ambiente que la rodea y la sustentabilidad a través de acciones socialmente responsables con su entorno (Prieto, González y Paz, 2015), pero además, debe beneficiar de estas acciones a todos sus funcionarios, profesores y estudiantes. En este sentido, los resultados dejan ver que muchas acciones son desarrolladas alrededor de la RSU, pero estas no son suficientes sobre todo para los estudiantes. Además, dentro de las mismas

directivas se evidencia desconocimiento de estas acciones y de sus resultados, y no se cuenta con la aprobación de los grupos de referencia de manera total.

Cómo respuesta a la pregunta 5 se puede decir que la universidad no ha adquirido el enfoque de la responsabilidad social universitaria como medio de gestión, no obstante, desarrolla iniciativas, acciones y estrategias basadas en el enfoque de la proyección social, es decir, demuestra el cumplimiento en algunas materias de la RSU. La universidad cumple con esfuerzos por minimizar el impacto de algunas de sus acciones en los ejes temáticos gestión organizacional, educación e investigación social, no obstante, debe aumentar la cantidad y calidad de sus acciones en esos ejes temáticos para ser percibidos por los grupos de referencia. El análisis de los datos recogidos a través de los 2 enfoques permite afirmar que la universidad, efectivamente, absorbió un conocimiento pero está basado en prácticas de proyección social, conocimiento que ha impulsado a la universidad a organizarse desde los programas de educación que ofrece y las facultades que los agrupan, hacia el diseño e implementación de acciones, iniciativas y estrategias de tipo social y ambiental que benefician a la sociedad en general, estimulando el aprendizaje de la universidad sobre el trabajo en equipo con actores externos, apoyándose en una herramienta administrativa y jurídica que delimita el alcance de los participantes: *“los convenios”*.

La experiencia que se tiene de la gestión basada en la proyección social, puede apoyar la transición hacia la RSU sin generar traumatismos en el cambio organizacional que demanda la RSU. La gestión basada en proyección social ha transformado a la universidad mostrándola como una organización que se preocupa por gestionar impactos sociales o ambientales de sus acciones con capacidad para aprender de la responsabilidad social. Sin embargo, bajo el foco del análisis de Henríquez, Vallaey y Garzón (2018), autores que investigaron sobre la manera de aprender como organización del enfoque de la RSU, se debe demostrar claridad conceptual y operativa, y la universidad estudiada, no lo demuestra.

Lo anterior implica que la RSU como proceso de gestión se disemine en todas las áreas de la universidad a través de los 4 ejes temáticos de la RSU, evaluando el proceso, haciendo ajustes, rindiendo cuentas y mejorando continuamente. Bajo estas afirmaciones se puede afirmar que la universidad objeto de estudio no desarrolla RSU en su totalidad, pero ya tiene un camino recorrido gracias a que tiene como bandera de su gestión la proyección social.

Una sexta pregunta de investigación fue necesaria para poder comprender desde la percepción de los Stakeholders, si las practicas que le apuntan a la sostenibilidad, la formación integral y la gestión ética son percibidas, o no son percibidas. La pregunta es: *¿Cuáles son las valoraciones y reacciones de los Stakeholders de la universidad ante los resultados reflejados en la aplicación del enfoque de RSU?* Se desea conocer si los grupos de interés de la universidad reconocen o no reconocen las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo en la gestión. En lo que tiene que ver con el enfoque cualitativo, se empleó la misma metodología que ha sido utilizada para responder las preguntas de investigación 1 a la 5. Para este propósito, se identificaron 2 categorías (categorías 11 y 12) desde la óptica del factor 6 *“legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad”*. La figura 23 muestra la categoría 11 *“valoración y comprensión de la percepción de los Stakeholders sobre el desempeño social y ambiental”* y las subcategorías y mesocategorías agrupadas en ella.

En la mesocategoría 1 (M1) pueden ser reconocidos los mecanismos y medios utilizados por las directivas para la medición de la gestión social-ambiental y que reflejan la capacidad de la universidad para medir los impactos de tipo social y ambiental de sus proyectos, convenios y líneas de acción en sostenibilidad. Se identificó como parte esencial de la gestión de la universidad el conocimiento de las directivas sobre los convenios con sentido social para mejorar la calidad de vida de la sociedad en general. De igual manera, esta mesocategoría deja ver el conocimiento que tienen los directivos sobre los proyectos que generan oportunidades a los más necesitados en las



comunidades. La segunda mesocategoría agrupa todos los esfuerzos de comunicación y socialización que realiza la universidad para informar a sus grupos de interés sobre los resultados del desempeño social-ambiental de la gestión de la universidad y además, sobre la manera en que se articula el aprendizaje con acciones y proyectos de impacto social y ambiental bajo la participación de distintos actores del entorno.

La mesocategoría 3 evidencia fallas que presenta la gestión gerencial de la universidad en lo que respecta a la comunicación, además de agrupar las opiniones de directivos que manifestaron no tener conocimiento sobre el desarrollo de actividades, iniciativas o proyectos en lo social y ambiental, evidenciando que la universidad no comunica en todos los niveles los resultados de las acciones con sentido social y ambiental. También se agrupan las opiniones de algunas directivas que alegan que la universidad no desarrolla prácticas que impactan en lo social-ambiental.

La categoría 12 (figura 24) es la última categoría que se identificó. Fue llamada “*Diseño de canales de retroalimentación con la sociedad*” y responde a las incidencias del factor 6 “*legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*”. En las 2 primeras mesocategorías, se evidenció que la universidad diseñó los medios para interactuar con la sociedad (comunidades y organizaciones); con canales abiertos disponibles a todo público, demostrando contar con metodologías de medición para conocer el desempeño interno. Una tercera mesocategoría mostró fallas en relación con el desconocimiento del tema de parte de algunas directivas quienes afirman que la universidad no realiza prácticas de tipo social ambiental, o carecen de articulación con las funciones de la universidad. Esta mesocategoría puede ser considerado como un espacio crítico, una oportunidad de mejora.

En lo que se refiere al enfoque cuantitativo de los resultados relacionados con la pregunta 6 de investigación, se procedió haciendo una leve modificación a la metodología empleada. En este caso se analizó la información a través de la matriz 6 (tabla 17) según su afinidad con el objetivo

6 y con la sexta y última meta propuesta “*Aprende a ser responsable socialmente y rinde cuentas de manera explicativa y evaluativa*”.

Tabla 17

*Aprende a ser responsable socialmente y rendir cuentas.*

Meta 6: Aprende a ser responsable socialmente y rendir cuentas		No cumple	Cumple medianamente	
		Cumple	Promedio	
Instrumento 1. Encuesta Docentes Investigación	12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.		4,11	3,92
	18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad		3,84	
	30. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.		3,32	
	32. Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados. (Hacen parte los Grupos de Interés Externos en la definición de los temas a Investigar)		4,42	
Instrumento 2. Encuesta Docentes Extensión	12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.		4,20	4,51
	18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad		4,40	
	30. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.		3,60	
	32. El proyecto es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo		4,20	
	36. El proyecto es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente.		4,80	
	43. La Universidad difunde periódicamente el alcance y resultados de sus proyectos a la comunidad universitaria y aliados externos en forma efectiva.		5,20	
	44. El proyecto da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.		5,20	
Instrumento 2 BIS. Encuesta Docentes	12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.		4,00	3,84
	18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad		3,67	

Instrumento 3. Encuesta Administrativos	3. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad	4,48	4,20
	16. Se brinda periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla la Universidad	4,04	
	17. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad	3,94	
	20. La Universidad reporta de forma ética y transparente los resultados de sus acciones e iniciativas que promueven el desarrollo sostenible	4,29	
	22. Considero que la reputación de la Universidad es alta gracias a los reportes transparentes que realiza sobre sus acciones en la sociedad	4,23	
Instrumento 4. Encuesta Estudiantes	3. No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	4,94	3,79
	7. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	3,22	
	13. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual	4,25	
	21. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y promueve Proyectos para poner fin a la Pobreza, reducir el Hambre, Promover fuentes de trabajo decente, Reducir desigualdades.	3,20	
	22. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	3,41	
	30. En mi Universidad hemos recibido una formación que nos permite promover proyectos de impacto social o ambiental alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible declarados por Unicef.	3,73	
Instrumento 5. Encuesta Sociedad	9. Reconozco a la Universidad por sus logros científicos, técnicos que aportan desarrollo a las empresas y la sociedad en general.	4,26	4,05
	12. Considero que la Universidad es un referente Nacional y Mundial, comprometida con la Innovación, la investigación de punta y la difusión del saber.	4,12	
	18. Considero que la Universidad reporta sus acciones e iniciativas a la sociedad en general.	3,77	
		4,11	

Fuente: Autor.

Esta matriz 6 refleja la tendencia en la percepción de los Stakeholders sobre una gestión caracterizada por el cumplimiento medio de sus expectativas (4.11 promedio general). Se pudo observar que la mejor calificación con base en la percepción sobre la gestión de la universidad la asignan los docentes de extensión o proyección social (4.51), mientras que los estudiantes por su parte son el grupo objetivo más crítico, calificando con 3.79 la gestión de la universidad en lo que se refiere a la meta 6 “*Aprende a ser responsable socialmente y rinde cuentas de manera explicativa y evaluativa*”.

El análisis de la gestión universitaria sobre las 6 metas<sup>19</sup> propuestas a lo largo de este capítulo, se agruparon en la tabla 18 “*Análisis sobre el cumplimiento de las metas en Responsabilidad social desde la percepción de los Stakeholders*”. Las 6 metas propuestas son aquellas que debe lograr una universidad que desea aprender a organizarse desde el enfoque de la responsabilidad social.

El análisis confirmó la necesidad de la universidad por mejorar el desempeño de las funciones relacionadas a los ejes temáticos de la RSU. Desde una mirada cuantitativa, esta investigación encuentra que la percepción de los Stakeholders sobre la gestión de las directivas ha sido de cumplimiento medio con una calificación promedio de 4.21.

Tabla 18

*Análisis sobre el cumplimiento de las metas en responsabilidad social desde la percepción de los Stakeholders*

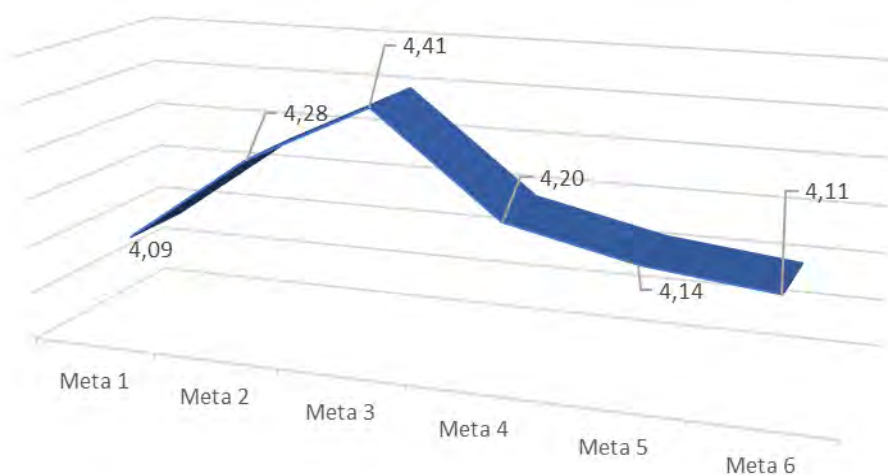
<b>Análisis sobre el cumplimiento de las metas en Responsabilidad social desde la percepción de los stakeholders</b>		No cumple	Cumple medianamente
		Cumple	Promedio
Meta 1	Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU	4,09	
Meta 2	Conocer los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de forma socialmente responsable	4,28	
Meta 3	Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU	4,41	
Meta 4	Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífica	4,20	
Meta 5	Aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización	4,14	
Meta 6	Aprende a ser responsable socialmente y rinde cuentas de manera explicativa y evaluativa	4,11	
Total		4,21	

Fuente: Autor.

La meta mejor valorada o calificada es la 3 “*Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU*”, y la meta peor calificada es la 1 “*Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU*”. Este panorama permite afirmar desde la óptica de sus Stakeholders que la universidad no ha aprendido a organizarse desde

<sup>19</sup> Las 6 metas presentadas en la tabla 18 fueron identificadas con base a la teoría de Vallaey, Sasia y de la Cruz (2009) y la óptica de los objetivos de desarrollo sostenible.

el enfoque de la responsabilidad social, o al menos, la percepción que tienen los grupos de interés es de cumplimiento mediano. Las directivas tienen la tarea de mejorar en la consecución de las 6 metas en general, ya que son los grupos de interés los que a través de su valoración pueden indicar si una universidad es realmente responsable con la construcción de la sociedad y el cuidado del planeta. La figura 26 permite tener una idea acertada sobre el desempeño de la universidad en las 6 metas propuestas y articuladas con los 4 ejes de la RSU.



*Figura 26.* Percepción de los grupos de interés sobre el desempeño de la universidad en las 6 metas propuestas. Fuente: Autor.

A partir de los resultados mostrados en la figura 26 puede afirmarse que la universidad tiene una ventaja en su propósito por mejorar la percepción de sus Stakeholders, ya que conoce el camino de la proyección social y desarrolla iniciativas que articulan la educación, la proyección social y la investigación con actores externos, por lo que puede esperarse una mejora en la percepción de los grupos de interés. De igual manera se ha realizado un comparativo de la calificación de los Stakeholders para identificar las mejores valoraciones en cada meta según el grupo de interés. Esta información se muestra en la figura 27.

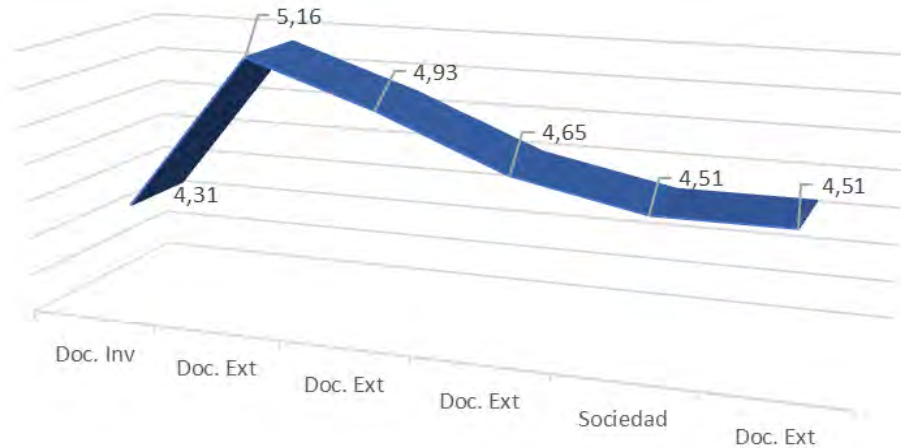


Figura 27. Ranking de la percepción por grupo de interés y metas. Fuente: Autor

El grupo de interés que mejores calificaciones le otorga a la gestión de la universidad es el de los docentes con funciones de extensión o proyección social en las metas 2, 3, 4 y 6. La mejor calificación en la meta 1, la otorga el grupo de docentes con funciones de investigación, en cuanto el grupo de interés “sociedad” debe indicarse que es el grupo que mejor valora la gestión de la universidad en la meta 5 “*Aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización*”. Para destacar, la valoración de la meta 2 por parte de los docentes de proyección social, alcanzando una calificación de 5.16, alcanzando la universidad en esta meta el nivel de cumplimiento. Como se ha podido observar a lo largo de la investigación, la proyección social es una de las ventajas que tiene la universidad, no obstante, también le ha impedido aprender a organizarse realmente desde la RSU.

En lo que tiene que ver con la legitimidad y el principio de la rendición de cuentas, esta tesis concuerda con el trabajo de Martínez, Lloret y Mas-Gil (2017) en el cual los autores dejan ver la importancia de conocer el estado de incorporación de la RSU y de las herramientas diseñadas para rendir cuentas de la sostenibilidad social a través de instrumentos de evaluación e indicadores que consientan el seguimiento de forma regular de la evolución de la RSU. De acuerdo con Martínez,

Lloret y Mas-Gil (2017) este seguimiento se debe suscribir a los principios de transparencia, rendición de cuentas, la búsqueda de calidad y compromiso social, ambiental, económico y cultural con los estudiantes y con la sociedad en general desde una perspectiva transformadora y de participación real para el cambio.

De acuerdo con Lizcano y Lombana (2018) y Vallaes et al, (2009) la medición de los impactos sociales y ambientales originados por el modo de producción es un tema importante en una organización que se llama a si misma responsable socialmente, por lo que puede afirmarse basado en los resultados revelados en relación al objetivo 6 de la investigación, que la universidad objeto de estudio en efecto realiza acciones para medir y conocer su desempeño a través de una batería amplia de indicadores que la pueden llevar a mejorar su desempeño en el enfoque de la RSU. Sin embargo, la realización de campañas de promoción a nivel interno y externo sobre la importancia de conocer el desempeño en RSU puede aportar muchas luces en el proceso, toda vez que incentivaría a un mayor diálogo con todos los grupos de interés y la identificación más cercana de sus necesidades y demandas.

Esta discusión sobre el principio de la comunicación y socialización del desempeño de una universidad responsable socialmente es bastante amplia en la literatura (Vallaes et al, 2009; Henríquez et al, 2018; Henríquez et al, 2019; Martínez, Lloret y Mas-Gil, 2017) y deja ver la obligación de realizar reportes frecuentes a todos los grupos de interés de forma masiva bajo el principio de la transparencia. Se observa en la interpretación de los resultados presentados en el presente capítulo, que la universidad en efecto promueve la comunicación de su desempeño, de hecho, tiene varias formas de hacerlo, pero hace falta mayor coordinación y difusión sobre este aspecto a nivel interno. La universidad que se dice responsable socialmente debe cumplir a cabalidad con el principio de la divulgación transparente de sus resultados y por ningún motivo

puede permitir que sus Stakeholders internos desconozcan la existencia de los medios por los cuales se divulga la información y se reporta al público en general.

Como respuesta a la pregunta 6 *¿Cuáles son las valoraciones y reacciones de los Stakeholders de la universidad ante los resultados reflejados en la aplicación del enfoque de RSU?* debe considerarse a través de la percepción de los Stakeholders que la universidad cumple medianamente con los requisitos para ser considerada responsable socialmente. El grupo de los docentes con funciones de proyección social son los que mejor valoración otorgan a la gestión de las directivas, pero debe aquí considerarse que la percepción de los Stakeholders externos (sociedad) y la de los estudiantes, son el mejor termómetro sobre la percepción de la gestión de la universidad. Como conclusión, se debe decir que la universidad si cuenta con los indicadores y todo un proceso de medición serio que le permite conocer su desempeño, además tiene los mecanismos para su difusión pero debe realizar ajustes de forma, frecuencia y alcance a estos medios de difusión si desea ser reconocida y legitimada por la sociedad en general. La universidad además deberá realizar más promoción interna y externa de todas sus acciones y proyectos que le apuestan a los ODS, asegurando que estas comunicaciones sean realmente interiorizadas.

### **4.3 Discusiones.**

Además de enfocarse en lo social y ambiental, la RSU es un enfoque que responde a las necesidades estratégicas y de sostenibilidad de la universidad y el entorno. Los aportes de varios autores dejan ver la importancia de promover la sinergia entre las funciones de la RSU<sup>20</sup> con el objetivo que la comunidad universitaria pueda tener participación de forma activa y efectiva en los espacios intra y extra universitarios, promoviendo las relaciones permanentes con las

---

<sup>20</sup> gestión organizacional, docencia, investigación y participación social



comunidades, principalmente por medio de la función extensión en la que se ha delegado la tarea de desarrollar la función social de la universidad (Vallaey, 2008; Vallaey, et al, 2009; Bustos & Inciarte, 2012).

El diseño de los modelos de RS en las universidades obedece a la necesidad que estas tienen de hacer frente a los nuevos requerimientos sociales y económicos, buscando satisfacer las necesidades que manifiestan las partes interesadas (Herrera, 2019). De acuerdo con Garzón (2018) la universidad como actor social, debe realizar sus acciones éticamente, orientando sus estrategias para promover la sostenibilidad global, rindiendo cuentas a la comunidad de forma voluntaria. Muy cercano a los planteamientos de estos autores, los resultados de esta tesis resaltan la preocupación de la universidad por lo social, registrando la realización de iniciativas, estrategias, proyectos y programas donde se impulsan obras para favorecer a la comunidad, buscando impactar además en lo ambiental. En parte, es lo que propone Freeman (1984) en su teoría de los Stakeholders: el bienestar de los grupos de interés responsabilizándose la organización por la manera en que los afecta.

De acuerdo con los hallazgos de esta tesis, la universidad estudiada promueve iniciativas sociales y económicas a través de alianzas con distintos actores del entorno, a pesar de tener desagregadas las tareas de la responsabilidad social, concentrándose en la proyección social como conocimiento guía. El integrar la RSU a la misión institucional implica promoverla desde la gerencia estratégica, organizando todas las iniciativas, acciones y proyectos alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU, delegando un encargado visible para cada una de las funciones misionales. Deberán las directivas hacer visible todas las acciones realizadas y orientadas a la sostenibilidad en todas las áreas, y no solamente en acciones de extensión y proyección social.

El camino hacia la RSU debe ser contextualizado dependiendo de las necesidades y recursos de cada universidad. Las directivas escogerán el modelo de RSU que guíe a la universidad dentro de una amplia baraja de opciones teóricas, conceptuales y normativas (Gaete, 2016, Vallaeyts et al, 2009; Schwalb et al, 2018; ISO 26000, 2010). Las distintas formas de concebir la RSU se diferencian en algunos aspectos, sin embargo giran en torno a algunos propósitos esenciales: gestionar los impactos de la universidad en el medio persiguiendo la sostenibilidad, trabajar en la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de los grupos de interés, responsabilizarse por la manera en que se impacta en ellos y la legitimidad de las acciones a través de la gestión ética. Un camino para aprender de la RSU es que las directivas, en quienes recae la estructura de gobernanza, escojan el conocimiento en RSU del cual se desea aprender y realicen un diagnóstico para conocer el estado de la universidad, entendiendo así, la forma como se debe proceder para desarrollar la RSU (Vallaeyts et al, 2009; Henríquez et al, 2018).

Las anteriores consideraciones han sido parte principal de la propuesta de esta tesis doctoral, toda vez que las universidades (públicas o privadas), deben enfrentar el reto no solo de concebir una definición propia de RSU ajustada a sus particularidades, sino de satisfacer una segunda necesidad que consiste en incorporar este concepto dentro de sus políticas internas (Herrera, 2019). Queda claro que el implementar la RSU no será fácil ya que este enfoque de gestión propone un cambio organizacional en todas las áreas (Vallaeyts et al, 2009; Henríquez et al, 2018; Schwalb et al, 2019); sin embargo, la utilización de instituciones formales o reglas formales (North, 1991), apoyan en la tarea. Para el caso de una universidad, la RSU debe entonces incorporarse en todas las leyes y políticas de la institución y en su misión institucional.

La universidad objeto de estudio tendrá un camino por recorrer en su deseo por aprender a gestionar desde el enfoque de la RS. No obstante, debe abonarse que el camino se encuentra

“labrado” y que actualmente hay acciones formuladas que se llevan a cabo (en su mayoría externas) desde las funciones declaradas por esta universidad en su acuerdo no. 4 de 2019 sobre proyección social. Basado en la integración de los componentes de los constructos de la RS y el AO plasmados en la figura 9 (modelo teórico) se explica a continuación este “camino por recorrer” para aprender de la RSU.

En primera instancia se debe recordar que para ser considerada como una universidad responsable socialmente deben las autoridades demostrar su compromiso institucional y capacidad para identificar el conocimiento en RSU con el propósito de ser implementado en sus actividades diarias (Herrera, 2019; Vallaeys et al, 2009). Ahora bien, si la RSU está considerada un enfoque estratégico dónde se deben diseñar estrategias de RS para implementar y evaluarlas (Rosano, 2018), entonces deberán ser medidas todas las acciones y actividades desarrolladas por la universidad para conocer su desempeño en los 4 ejes temáticos de la RSU: a) eje organizacional; b) eje investigación social; c) eje educación; d) eje participación o proyección social (Vallaeys et al, 2009).

El modelo que se adopte para la gestión deberá contextualizarse por las directivas y debe incluir el compromiso como el primer paso a seguir, ya que como lo afirman Barroso et al, (2015); Schwalb et al, (2018); y Gaete (2016), la RSU es un compromiso que adquiere la universidad por gestionar el impacto de sus acciones en el entorno y tiene que ser visto más allá de un acto voluntario, ya que se articula con las responsabilidades jurídicas de la organización. Es la RSU un compromiso “social” con la verdad, la enseñanza y la formación integral de profesionales que comprendan que el camino a seguir es la sostenibilidad (Gaete, 2016; Prieto et al, 2015). La estructura de gobernanza será clave en estos primeros pasos, ya que tienen el poder de influir en las personas que hacen parte de la organización.

Deben considerarse los aportes de Antelo y Robaina (2015) quienes afirman que la RS debe ser vista como una inversión de mediano y largo plazo que implica una gestión estratégica que debe ser planificada, ejecutada y medida, sin establecerse en un área específica, lo que deja ver que se encuentra en todos los niveles de la empresa (Antelo-González y Robaina, 2015).

Los resultados extraídos desde el enfoque cualitativo dejan ver que la universidad posee una batería amplia de indicadores y metodologías para la medición de sus impactos sociales y ambientales; sin embargo, se puede sugerir que los indicadores tal vez no están midiendo los aspectos puntuales de los 4 ejes de la RSU, o en su defecto, que el desempeño medido no está siendo socializado abiertamente a la sociedad. Este último aspecto puede ser comprobado a través de los resultados empíricos del enfoque cuantitativo los cuales reflejan que la percepción que tienen los Stakeholders es de cumplimiento mediano de sus expectativas en RS.

Se propone que la universidad responsable socialmente demuestre a sus grupos de interés, que absorbió y adquirió la RSU como enfoque de gestión. Este paso es considerado el primero (1ro) de acuerdo con Huber (1991) y Shaker y Gerard (2002) en el proceso de AO (paso 1 - absorber conocimiento e información). En esta tesis doctoral es considerado también el primer paso en el camino hacia la RSU y ayuda en este propósito las políticas e incentivos que estimulan el aprendizaje, las asesorías y consultorías en RSU, la asistencia y realización de seminarios, congresos y foros en RSU y la contratación y capacitación de profesores expertos en el tema (figura, 28). A partir de lo anteriormente expuesto, se propone una primera meta para el modelo empírico: *“Adquisición de compromiso y medición de desempeño en RSU”*.

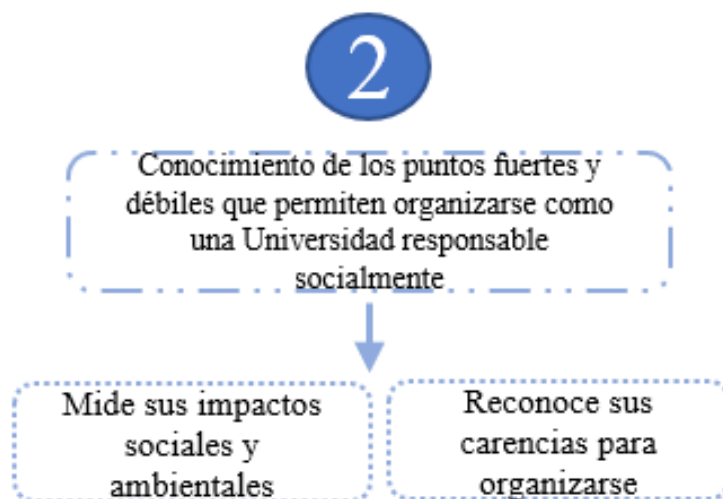


Figura 28. Adquisición de la RSU como conocimiento de gestión. Fuente: Autor

La adquisición del compromiso y el conocimiento en RSU se considera el inicio de este enfoque de gestión, pero hay otras tareas por hacer. Una vez adquirido el conocimiento las directivas deberán conocer el desempeño de la universidad para realizar acciones y comenzar a organizar las funciones alrededor de la RSU. Para lograrlo la comunidad universitaria en cabeza de las directivas, debe asimilar el nuevo conocimiento, transformar las actividades, tareas y el modo en que se organiza (Shaker y Gerard, 2002). De acuerdo con Shaker y Gerard este puede ser considerado como otro de los pasos en el AO y lo conciben como el proceso de asimilación. En este sentido, Valarezo y Túñez (2014); Landázuri et al, (2018) y Rosano (2018) proponen acciones o metodologías a manera de un proceso estratégico para una universidad que desea organizarse desde la RSU, facilitando la organización de las tareas alrededor de este concepto.

Para la propuesta de la presente tesis doctoral y a sabiendas que el proceso de asimilación requiere de un trabajo organizativo de las tareas, iniciativas, proyectos y funciones alrededor de los ejes temáticos de la RSU, pero ante todo, de un conocimiento profundo de la situación actual de la universidad en las materias de la RSU, se propone una segunda meta para una universidad que desea aprender de la RSU: *“Conocer los puntos fuertes y débiles que permiten organizarse de*

*forma socialmente responsable*”. La figura 29 resume lo explicado sobre el conocimiento del desempeño de la universidad y el reconocimiento de las carencias para asimilar la RSU en las actividades de la universidad.



*Figura 29.* Conocimiento de puntos fuertes y débiles para organizarse alrededor del enfoque de RSU. Fuente: Autor

Para tener una comprensión sobre la necesidad de conocer los puntos fuertes y débiles para organizarse, se procedió con la revisión de los aportes teóricos de la RSU expuestos por Vallaey et al, (2009); Urdaneta et al, (2016); Barroso et al, (2015); Gaete, (2015); Avendaño, (2013); Vallaey, (2018); Henríquez, Vallaey y Garzón, (2018); Martí, Calderón y Fernández, (2018); Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, (2018); Garzón, (2018); Rosano, (2018); Herrera (2019).

Este conjunto de aportes y aproximaciones es abundante en principios, pasos, procesos, variables, dimensiones, y planos de la RSU (entre otras denominaciones) en las que una universidad, desde la perspectiva de sus directivas, puede identificar ventajas o desventajas dependiendo sus recursos y el modo en que se organiza. Cada universidad puede identificar sus propias ventajas o desventajas al momento de organizarse desde los recursos con que se cuenta.

Algunos recursos que deben nombrarse son los económicos, financieros, humanos, de conocimiento, recursos físicos, etc.

Schwalb, Prialé y Vallaey (2018) presentan la integración de unos elementos alrededor de un modelo de RSU a través de 6 elementos a manera de un diamante, los cuales a su juicio, componen un sistema de RSU: a) estrategia – alianzas sinérgicas; b) estructura – transversalidad; c) procesos – participación; d) personas – proactividad; e) incentivos – coherencia; f) cultura transparencia (Schwalb, et al, 2018). Por medio del conjunto de aportes teóricos revisados, y de los resultados empíricos de esta tesis doctoral, se ha logrado identificar un grupo de debilidades y fortalezas en la gestión de la universidad estudiada, las cuales le pueden impedir o permitir, desestimular o estimular en la implementación de la RSU. Estas debilidades y fortalezas son presentadas a continuación articuladas a los pasos de la RSU y los de AO:

Debilidades:

- Inexperiencia de las directivas en temas sociales y ambientales (Absorción de conocimiento – compromiso institucional).
- Claridad conceptual en materia de inclusividad y desarrollo sostenible (Absorción de conocimiento – compromiso institucional).
- Socialización de lineamientos y directrices en RS y proyección social (Absorción de conocimiento – compromiso institucional).
- Carencia de políticas o programas de incentivos para profesores o administrativos que desarrollen programas o proyectos de proyección social y RSU (Asimilación y organización - cumplimiento).

- Implementación de programas, acciones e iniciativas bajo el enfoque de la proyección social (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Concentración y desarrollo de las funciones de la RSU en labores de proyección social (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Medios o mecanismos para la comunicación amplia y suficiente del desempeño de la universidad de forma abierta a toda la sociedad (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Desconocimiento de algunos funcionarios y directivas sobre los programas e iniciativas sociales de la universidad (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Promoción de convenios y alianzas entre profesores, trabajadores y estudiantes (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Participación de los estudiantes en los programas e iniciativas sociales (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Comunicación y socialización de los canales de comunicación con la sociedad (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Percepción de los Stakeholders sobre la gestión en RSU de la universidad (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Jornadas y sistema de rendición de cuentas a la sociedad en general (Rendición de cuentas y mejora continua).

Fortalezas:



- Experiencia de las directivas en proyección social (Absorción de conocimiento – compromiso institucional).
- Experiencia en la formulación de alianzas con actores externos para intervenir problemáticas sociales (Absorción de conocimiento – compromiso institucional).
- Respaldo de la gestión a través de directrices y ordenes administrativas en proyección social y gestión ambiental (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Participación democrática de profesores y funcionarios en procesos organizativos de la universidad (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Formulación de programas y proyectos alrededor del enfoque de la proyección social (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Libertad de asociación y condiciones estables de trabajo (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Normatividad interna que promueve la transparencia en la contratación (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Respaldo de las alianzas con actores externos a través de convenios (Asimilación y organización - cumplimiento).
- Gestión organizacional basada en los principios de transparencia y el enfoque de la proyección social (Rendición de cuentas y mejora continua).
- Espacios de gobernanza abiertos a la sociedad en general para la atención de sugerencias y necesidades (Rendición de cuentas y mejora continua).

Una vez reconocidos los puntos débiles y fuertes para organizarse a través de la RSU, se propone que las directivas se enfoquen en la consecución de la tercera meta propuesta: *Identificación de recursos para organizar funciones, tareas y deberes alrededor de los 4 ejes temáticos de la RSU*". De acuerdo con Vallaey et al, (2009) y Henríquez et al, (2018) la universidad debe, una vez adquirido el conocimiento, organizarse alrededor de la RSU y esto significa formular directrices, políticas, estrategias, planes y asignar los recursos necesarios para la ejecución de los programas de RSU. Las directivas se deben asegurar de formular y revisar que las acciones, iniciativas o propuestas para estimular una gestión sostenible y construir una sociedad justa y pacífica, estén integradas al proceso de planificación estratégica (figura 30).

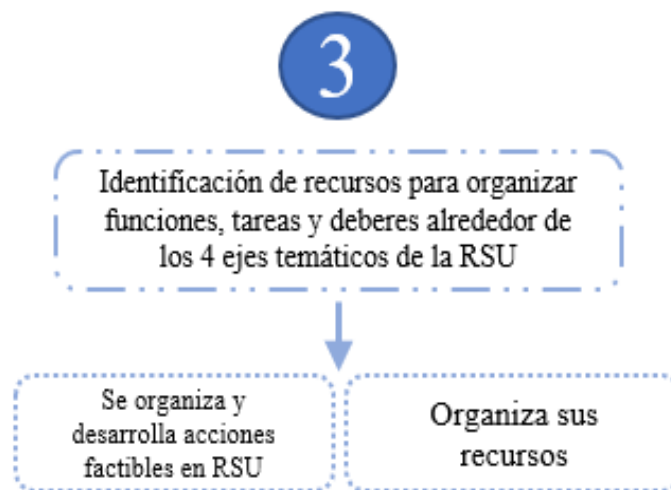


Figura 30. Recursos y acciones para organizarse alrededor de la RSU. Fuente: Autor

En lo que se refiere a las acciones y herramientas que estimulan el aprendizaje en RSU, y a la manera como se organiza la universidad, se logró identificar a través de los resultados empíricos de esta tesis doctoral el siguiente grupo:

- Alianzas y trabajo colaborativo con actores externos a través de convenios
- Programas de salud y bienestar para los Stakeholders.

- Respaldo en la asignación del presupuesto para los programas de RSU a través de acuerdos administrativos, resoluciones y ordenes administrativas.
- Asesorías jurídicas, financieras, administrativas, ambientales y en otros campos del saber a la sociedad en general (gratuitas o a un precio razonable).
- Proyectos de investigación y de proyección social además de iniciativas para fortalecer la gestión organizacional.
- Documentos y ordenes administrativas que respaldan la implementación del sistema de gestión basado en RSU.
- Socialización y rendición de cuentas de forma abierta a toda la sociedad en lo referente al sistema de gestión de RSU y de sus resultados.
- Inversiones en el campus de la universidad para preservar el ecosistema, crear hábitos ecológicos y garantizar la movilidad de todas las personas (discapacitadas)

A este grupo de acciones se les debe sumar los propósitos de articularlas a una gestión sostenible. En este sentido, Garzón (2018); Rosano, (2018) y Henríquez et al, (2018) concuerdan en que la RSU es una gestión inclinada hacia la sostenibilidad, razón por la cual es imperativo diseñar estrategias que le apunten al desarrollo sostenible de la comunidad y enseñar prácticas sostenibles entre los estudiantes. Iniciativas como los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) pueden guiar la gestión de una organización a través de 17 temáticas que fomentan la sostenibilidad en todos los ámbitos (Henríquez et al, 2018). Los ODS son reconocidos como un conjunto de objetivos mundiales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos (Programa de las naciones unidas -UNDP, s.f). Este es un tema a tener en cuenta al momento de organizarse, ya que de acuerdo con el marco referencial de esta tesis doctoral, la sostenibilidad

esta articulada con todas las funciones misionales de la universidad y es uno de los propósitos básicos de la RSU.

Con base en las afirmaciones anteriores se propone que una vez la universidad haya adquirido y asimilado el conocimiento de la RSU, disponiendo además de los recursos que se necesiten para implementarla, podrá concentrarse en la cuarta meta propuesta: “*Construcción de una sociedad sostenible, justa y pacífica*”. Las directivas ejecutarán las acciones, planes, estrategias, proyectos y programas alineándolas con iniciativas mundiales que le apuestan a la sostenibilidad del planeta y a la construcción de una sociedad en paz (figura 31).

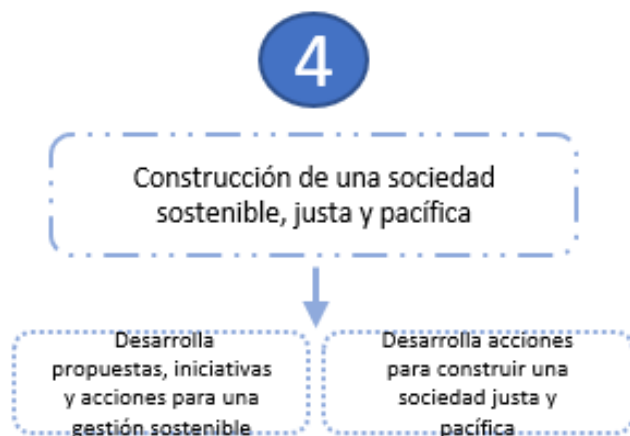


Figura 31. Construcción de una sociedad sostenible. Fuente: Autor

En este punto del modelo propuesto puede decirse que la universidad que haya alcanzado las metas 1, 2, 3 y 4 propuestas, puede afirmar que asimiló el conocimiento y la información en RSU, es decir, habrá adquirido o absorbido el conocimiento en RSU para asimilarlo en sus rutinas y esto significa, organizar las tareas y las misiones de la universidad alrededor de los ejes temáticos de la RSU (Shaker y Gerard, 2002; Henríquez, et al, 2018; Vallaeys et al, 2009). Basados en Shaker y Gerard (2002) podrá decirse que las directivas habrán dado otro paso importante hacia el aprendizaje organizacional de la RSU (paso 2 del aprendizaje organizacional – asimilación).

Se entiende entonces que la universidad adquirió (absorbió) y asimiló el conocimiento en RSU, sin embargo está pendiente la explotación de lo aprendido, lo que significa de acuerdo con Shaker y Gerard (2002) que la universidad debe demostrar que transformó su forma de producir conocimiento. De acuerdo con Arceo (2009) el conocimiento es uno de los activos intangibles clave para la organización, y deben desarrollarse distintas actividades y actitudes que potencien la adquisición, asimilación y transformación del conocimiento. La implementación de la RSU permite que la universidad cambie y esto significa que mejora a través de la RSU en sus funciones misionales, abriéndose al diálogo con los Stakeholders por medio de una convivencia social y solidaria (Henríquez et al, 2018; Herrera, 2019). La universidad transforma su modo de producir conocimiento, aprende de la RSU.

El AO genera un cambio en la gestión de los establecimientos educativos y el desarrollo de prácticas exitosas, permitiendo que la organización se adapte a las estructuras cambiantes de actuación individual y colectiva (Ahumada, 2010; Valencia, 2015). Basado en estas aproximaciones se puede afirmar que la RSU genera un cambio en la manera de actuar de las autoridades, profesores, funcionarios administrativos y de los estudiantes, cambio que se puede ver reflejado en sus rutinas diarias y en la manera como perciben la gestión de las directivas y la nueva cultura institucional, indicando que la universidad generó AO.

Ahora bien, como ya se afirmó anteriormente, la explotación de la RSU debe estimular la actitud de las directivas para estar abiertas a escuchar a todos los grupos de interés de la universidad. Según Herrera (2019) deben propiciarse espacios de opinión y diálogo con los grupos de interés para que manifiesten sus necesidades y requerimientos. Estos diálogos permiten que la universidad tenga insumos para elaborar estrategias conjuntas de abordaje de las problemáticas (Herrera, 2019). Además, el uso que se hace del conocimiento y la información permitirá ajustar las

funciones de formación pertinente, gestión del conocimiento (investigación) y proyección social, ya que se vigila constantemente las problemáticas y necesidades reales de la comunidad a través del diálogo y la reflexión abierta con los diferentes Stakeholders (Vallaey et al, 2009).

La RSU obliga a comunicar los resultados de las acciones con transparencia y de manera amplia, divulgando toda la información sobre el desempeño social y ambiental de su gestión, mientras se garantizan mecanismos de retroalimentación para escuchar la voz de los Stakeholders. Se debe tener en cuenta que la universidad está obligada a reportar todo de manera abierta y sin restricciones (Vallaey et al, 2009; Valarezo, 2014).

Es la rendición de cuentas uno de los principios esenciales de la RSU y no debe ser tomado como un medio para la obtención de premios o reconocimientos de entidades certificadoras, por lo contrario, debe ser tomada (la rendición de cuentas) como un medio para legitimar la gestión ante los grupos de interés. Se deben evitar errores como enfocarse más en la obtención de certificaciones o en el marketing a través de la rendición de cuentas en lugar del desarrollo de verdaderas prácticas en RSU (Gaete, 2011 a). Deberán comunicarse y divulgarse las acciones o resultados de manera informativa y para ello, las memorias y los informes de sostenibilidad pueden ser de gran ayuda (Rosano, 2018). Las memorias de RSU, los diagnósticos de RSU utilizando metodologías de normativas mundiales son útiles para al momento de rendir cuentas del impacto del quehacer docente e investigador frente a los Stakeholders (Gaete, 2015).

Recogiendo todas las consideraciones y aproximaciones expuestas anteriormente, se diseñó la figura 32, la cual indica la quinta meta propuesta para el modelo empírico: *“aprende a escuchar a los Stakeholders y cambiar como organización”*. Esta meta puede considerarse importante para la reputación y el reconocimiento de la universidad, ya que propone mecanismos en doble vía para escuchar a los grupos de interés y ser escuchado por los grupos de interés, demostrando a través

del intercambio de la información que la universidad está dispuesta a informar y dar explicaciones de su gestión.

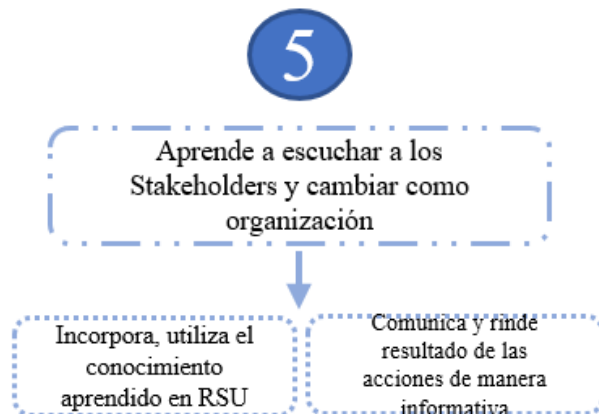


Figura 32. Medios para comunicar las acciones y escuchar a los Stakeholders. Fuente: Autor

Por último, la RSU debe mover a las directivas a exponer los resultados y acciones que se llevan a cabo en todas las funciones misionales de la universidad, rindiendo cuentas a toda la sociedad de forma clara y oportuna. Además de reportar la información debe valorarse la percepción de los Stakeholders a través de canales diseñados para la comunicación en doble vía. Esto significa que una universidad responsable socialmente promueve la gestión sostenible de la sociedad lo que significa que cambia como organización (Gaete 2016; Henríquez et al, 2019), pero además, se involucra con la comunidad y escucha sus necesidades, dejando ver que está abierta al diálogo con los Stakeholders (Herrera, 2019; Vallaes et al, 2009).

Para cumplir con la sexta meta propuesta “*Aprende a ser responsable socialmente y rinde cuentas de manera explicativa y evaluativa*”, la universidad garantizará respuesta oportuna y eficiente a cada solicitud, petición, queja, reclamo, sugerencia y felicitación de parte de sus Stakeholders. Rendir cuentas también significa dar respuesta asertiva a los cuestionamientos realizados de forma clara y transparente. La sexta meta propuesta deberá incentivar a las directivas

a escuchar la voz de los Stakeholders y rendir cuentas a través de lo que Gordon denomina la dimensión explicativa y evaluativa de la rendición de cuentas (como se cita en Rosano, 2018). De acuerdo con Gordon esto significa dar razones de lo realizado y reconocer lo que se hizo correctamente mientras se cuestionan los errores. Es la evaluación de los resultados una pieza más en este engranaje organizacional llamado RS, enfoque en el que la rendición de cuentas no puede limitarse a mostrar los resultados a través de los medios de comunicación de forma abierta. Alcanzada la meta 6 (y todas las anteriores previamente) podrá afirmarse que las directivas de la universidad, aprendieron del enfoque de la RSU y se organizan de manera tal que logran explotar este conocimiento, garantizando la mejora continua y la gestión sostenible de los recursos tal como se muestra en la figura 33.

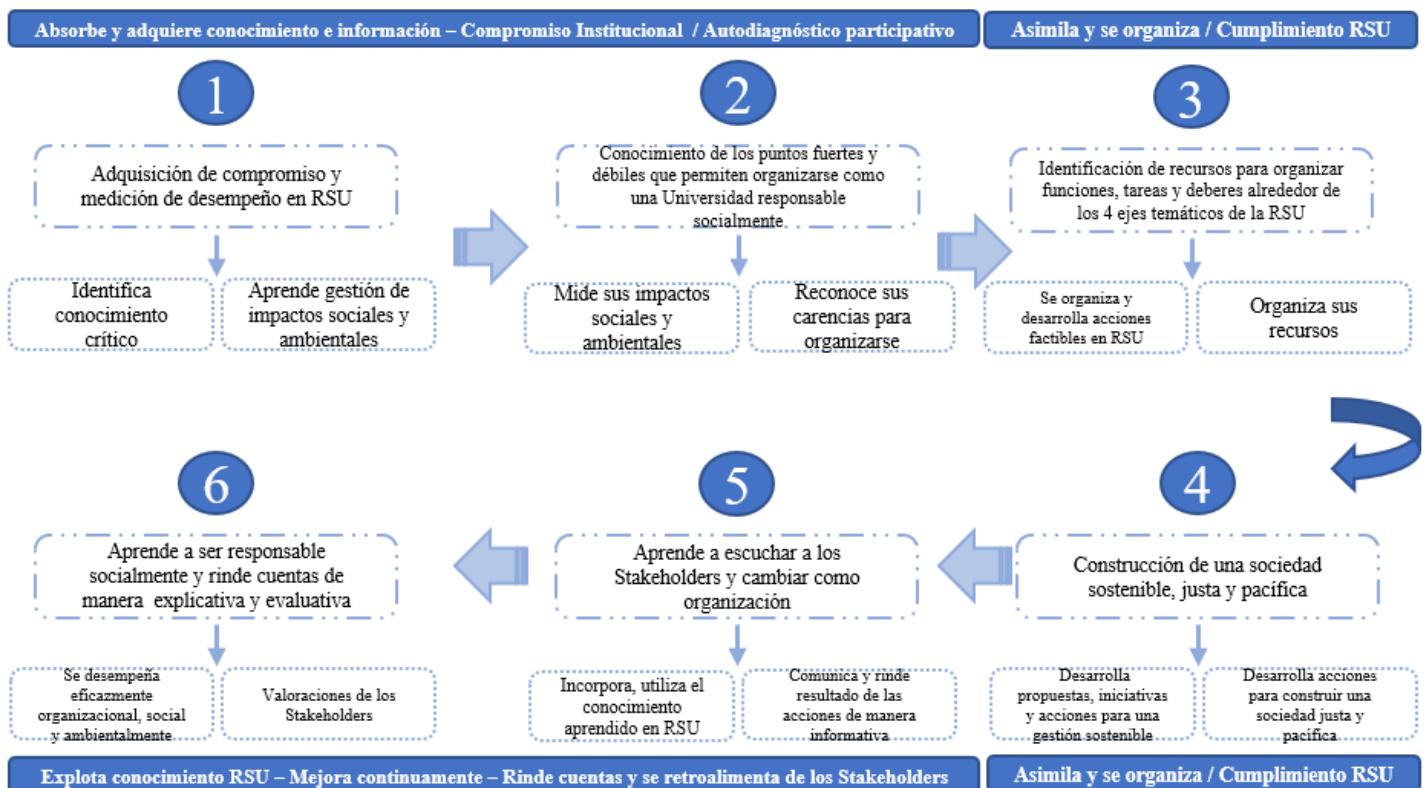


Figura 33. Propuesta empírica. Aprendizaje Organizacional del enfoque RSU. Fuente: Autor



Como complemento a la propuesta empírica, se han diseñado 2 tablas que agrupan hallazgos del estudio de caso desde 2 estadios distintos. En el primer estadio (tabla 19), se presenta un resumen del estado actual de la gestión de la universidad objeto de estudio desde la óptica de la responsabilidad social universitaria. En esta tabla, se presentan acciones y algunas fallas que se observan al momento de adquirir conocimiento e información, asimilarlo y explotarlo para ser considerada como una universidad responsable.

Debe prestarse un especial cuidado a la forma como se organizan los procesos, al organizar el factor humano y a la posibilidad de generar espacios para participar cuestionando la forma de actuar y pensar de la organización (Ingenbleek y Dentoni, 2016; y Fortis, Frooman y Reiner, 2018); razón por la cual puede agregarse que sobresalen algunos aspectos susceptibles de mejora del modelo actual de gestión de la universidad objeto de investigación. De acuerdo con los autores, estos son factores que estimulan la gestión del conocimiento y generan cambios en la forma de pensar de los miembros de la organización y en su actuar. Si bien es cierto que la universidad tiene mecanismos de participación, también lo es el hecho que no todos los funcionarios administrativos participan o conocen las acciones de la universidad. Además, muchas de estas acciones son percibidas por los Stakeholders con una valoración de cumplimiento medio en lo referente a temas de RSU.

Tabla 19

*Estado de la gestión actual de la universidad desde la óptica de la RSU.*

	<b>ABSORCION - ADQUISICION</b>	<b>ASIMILACION - ORGANIZACIÓN</b>	<b>EXPLOTACIÓN - MEJORA</b>
1	Captación, socialización y explicación del conocimiento en Proyección social	Incentivos y estímulos en investigación	Baja periodicidad en publicación y acceso a información sobre los resultados de los proyectos, iniciativas, programas y reportes de sostenibilidad
2	Gestión basada en el conocimiento sobre proyección social y enfocada en apoyar y brindar beneficios a la comunidad	Realización de actividades, proyectos y acciones de investigación y proyección social alineadas a los ODS con la participación de estudiantes.	Reporte de acciones en investigación, proyección social y educación a través de página web y de forma presencial
3	Marco regulatorio para proyección social, política ambiental e incentivos para promover la participación de la comunidad universitaria a través de comités de unidad académica	Actividades e iniciativas de proyección social que impactan en la comunidad desarticuladas	Investigaciones en articulación con el sector externo
4	Documentos y estudios sobre el macroentorno para determinar necesidades de desarrollo	Movilidad de estudiantes discapacitados y la ausencia de políticas para la educación de grupos marginados y poblaciones vulnerables	Acciones que impactan a la comunidad
5	Procesos meritocráticos para contratación	Falta incentivar el desarrollo de los cursos o asignaturas de investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales	Percepción de cumplimiento mediano e incumplimiento de los stakeholders sobre la gestión sostenible de la universidad
6	Falta de investigaciones sobre las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos tratando de satisfacerlas	Reuniones de acercamiento actores externos	Servicios empresariales y sociales: Centro de emprendimiento e innovación; consultorio jurídico-ambiental dirigidos a la sociedad
7	Falta de incentivos en los cursos o asignaturas para desarrollar investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales	Mecanismos internos e institucionales para evaluar el desempeño de la gestión	Carencia de espacios y reuniones de autocrítica sobre el desempeño del sistema de gestión basado en RSU
8	Desconocimiento de funcionarios directivos sobre las estrategias e iniciativas en proyección social que desarrolla la universidad.	Articulación de las funciones misionales alrededor del conocimiento en proyección social	La comunicación del conocimiento se hace a través de redes científicas, redes sociales, medios masivos, socialización presencial y capacitaciones a la comunidad.
9	Información sobre el desempeño de proyectos e iniciativas de la Universidad en Proyección social.	Alianzas y redes de apoyo para trabajo colaborativo basadas en convenios, políticas y procedimientos en proyección social alineadas con los ODS	Indicadores y metodologías para la medición de los impactos sociales y ambientales de proyectos e iniciativas de la Universidad y socialización de resultados.
10		Medios para interactuar con comunidades y organizaciones.	Críticas a la articulación de la educación con proyectos e iniciativas socio-ambientales.

Fuente: Autor.

Es innegable el rol de la universidad en el desarrollo de las personas y de la sociedad, por ello se requiere de una universidad que organice sus funciones misionales en función de aportar al desarrollo de la sociedad. De acuerdo con Gorrachategui (2012) el desarrollo de actividades enmarcadas dentro de la RSU, ha originado formas de organizarse al interior de las universidades

para responder a las problemáticas sociales desde la administración de proyectos y acciones llevadas a cabo en el marco de la extensión universitaria. De acuerdo a Leal (2012, p. 103) “si bien la educación no es el único factor de desarrollo y civilización, sí es uno de sus pilares fundamentales”; razón por la cual puede afirmarse que, la manera como la universidad organiza estructuras de trabajo que respondan a las necesidades sociales puede convertirse en un motor que promueve la producción de conocimiento útil para la sociedad.

A partir de las razones esbozadas anteriormente, se ha diseñado la tabla 20 para mostrar un segundo estadio, en donde se presentan las prioridades y temáticas en las que puede concentrarse la universidad para absorber, asimilar y explotar conocimiento que le permita aprender de la responsabilidad social como organización. Esto significa, cumplir cabalmente con sus funciones misionales mientras gestiona los impactos negativos y positivos de sus operaciones. Este estadio es una propuesta a partir de la investigación realizada integrando el conocimiento de la proyección social al conocimiento de la RSU, y no en el modo contrario.

Tabla 20

*Estado de la gestión propuesto para la universidad desde la óptica de la RSU*

	ABSORCION - ADQUISICION	ASIMILACION - ORGANIZACIÓN	EXPLOTACIÓN - MEJORA
1	Captación, socialización y explicación del conocimiento en RSU	Incentivos y estímulos en RSU (Mejora en las áreas que son parte de los ejes temáticos de la RSU)	Periodicidad en la publicación de información garantizando el acceso a los resultados de los proyectos, iniciativas y reportes de sostenibilidad y responsabilidad social de la Universidad
2	Gestión basada en el conocimiento sobre RSU y enfocada en apoyar y brindar beneficios a todos los Stakeholders	Aumentar la cantidad de actividades, proyectos y acciones de investigación, proyección social, desarrollo organizacional alineadas a los ODS. La participación estudiantil y docente debe ser obligatoria	Reporte de Acciones en investigación, proyección social, educación e iniciativas que permean todas las áreas de la Universidad de forma masiva a la sociedad en general
3	Marco regulatorio para RSU, política ambiental e incentivos para promover la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general en los comités de unidad académica	Actividades e iniciativas de proyección social articuladas con las demás funciones misionales	Investigaciones de tipo económico, social y ambiental en articulación con el sector externo
4	Documentos y estudios sobre el micro y macroentorno para determinar necesidades de desarrollo	Garantizar la movilidad de estudiantes con discapacidades y promover políticas para la educación de grupos marginados y poblaciones vulnerables	Acciones que impactan en todos los Stakeholders
5	Procesos meritocráticos para contratación, asignación de becas, desarrollo de funcionarios y profesores	Desarrollo de los cursos o asignaturas de investigación aplicados a la solución de problemas económicos, sociales y/o ambientales	Percepción de cumplimiento y satisfacción de los stakeholders sobre la gestión sostenible de la universidad
6	Investigaciones sobre las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas	Reuniones de acercamiento con actores externos e intercambio de experiencias en comités curriculares	Servicios empresariales y sociales: Centro de emprendimiento e innovación; consultorio jurídico-ambiental; consultorio psicológico, consultorio de fisioterapias; y servicios bibliotecarios dirigidos a la sociedad
7	Incentivos en los cursos o asignaturas para desarrollar investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales	Mecanismos internos e institucionales para evaluar el desempeño de la gestión con la participación de la sociedad	Promoción y socialización de espacios y reuniones de autocrítica sobre el desempeño del sistema de gestión basado en RSU
8	Empoderamiento y conocimiento de las directivas sobre las estrategias e iniciativas en RSU que desarrolla la universidad.	Articulación de las funciones misionales alrededor del conocimiento en RSU	Comunicación del desempeño y el conocimiento producido a través de una jornada de rendición de cuentas abierta a toda la sociedad, manteniendo los otros métodos de comunicación.
9	Información sobre el desempeño de proyectos e iniciativas de la Universidad en RSU.	Alianzas y redes de apoyo para trabajo colaborativo basadas en convenios, políticas y procedimientos con soporte en la RSU y alineadas con los ODS	Indicadores y metodologías para la medición de los impactos sociales y ambientales de proyectos e iniciativas de la Universidad y socialización de resultados a través de jornada de rendición de cuentas.
10			Articulación de la educación y la gestión organizacional con proyectos e iniciativas socio-ambientales.

Fuente: Autor.

La organización e interpretación de la información teórica y conceptual alrededor de los 6 factores<sup>21</sup> identificados en esta tesis doctoral, permitió dar respuesta a la pregunta principal de investigación “¿Cómo las prácticas de RSU se constituyen en un medio para que la universidad aprenda cómo organización a ser responsable socialmente a partir de la gestión de sus impactos sociales y ambientales internos y externos?”.

Como respuesta, se plantea que la propuesta empírica y las 6 metas articuladas al modelo empírico, pueden incentivar y guiar a las directivas de la universidad en la adquisición de conocimiento y compromiso en RSU a través de distintos medios (contratación de expertos, asesorías, consultorías, asistencia a seminarios, congresos). Este conocimiento adquirido se debe asimilar y explotar y esto significa, que comienza a cambiar la universidad, comienza a transformar su forma de operar.

Se programan reuniones, capacitaciones y socializaciones que involucran a todos los Stakeholders, teniendo plena identificación de quienes resultan afectados o se encuentran interesados en el quehacer de la institución en palabras de Gaete (2015). Deben formularse las acciones, estrategias, planes e iniciativas y se asignan los recursos para garantizar que se lleven a cabo las prácticas de RSU en todas las áreas de la universidad que están articuladas a los 4 ejes temáticos de la RSU (Vallaey et al, 2009). Se diseñan además, mecanismos de retroalimentación e interacción con los Stakeholders. Al ser un estudio de caso, este modelo puede ser transferible para la aplicación en otras universidades bajo las directrices de una gestión que sea incluyente de los factores internos y externos propios del contexto de cada universidad.

---

<sup>21</sup> compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales, organización y desarrollo de acciones factibles, iniciativas y recursos necesarios para organizarse, propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica, explotación del conocimiento aprendido en RSU y legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

## Capítulo 5. Conclusiones.

Una primera contribución de esta tesis doctoral sugiere cambios en la forma de gestión de la universidad, ya que se estableció que concentra todas sus acciones de RSU alrededor de la proyección social, lo cual puede considerarse como uno de los obstáculos por superar y supondrá esfuerzos en las demás funciones misionales para practicar la RS. La evidencia a lo anterior radica en el hecho que varias áreas no tienen conocimiento sobre las acciones realizadas por la universidad en materia social o ambiental y la mayoría de las obras son dirigidas al público externo, bajo la participación de profesores o estudiantes, pero buscando el bienestar de los externos.

De acuerdo con Schwalb et al, (2019) debe la RSU ser vista como una estrategia que propone beneficio externo e interno y esto significa que debe apuntar a generar beneficios para los Stakeholders en general (internos o externos). De acuerdo con Schwalb et al, (2019) la proyección social es un enfoque concentrado en los problemas y necesidades del entorno exterior de la universidad. Las directivas de la universidad no deben confundir la RSU con la proyección social, ya que debido a su alcance, y a diferencia de la proyección social, envuelve a todas las personas, estudiantes y trabajadores de la universidad.

La segunda contribución de esta tesis doctoral consiste en una definición de RSU para América Latina, suponiendo un verdadero motor de cambio para esta región, fomentando la formación ética al interior del campus universitario lugar en el cual se producen los hábitos diarios, rutinas, toma de decisiones, solución de conflictos, trato a empleados y la selección de proveedores (Díaz y Facal, 2011). En el caso de Latinoamérica, se habla esencialmente de cuatro funciones de la universidad: gestión, docencia, investigación y proyección social (participación social) (Vallaes et al, 2009). En Colombia, las principales universidades expresan su compromiso con la RSU en

su misión, haciéndola parte clave de su gestión institucional como una responsabilidad con la formación integral y la preservación del ambiente (Henríquez, Torrenegra, Torres y Rada, 2018).

Para América Latina la RSU puede concebirse como la manera ética por desarrollar la tarea de administrar los recursos de una universidad de forma transparente, gestionando todos los impactos que resultan de las funciones misionales de la universidad, poniendo la ética como garante de las actuaciones que deben y pueden hacerse, y como filtro de aquellas que no deben y no pueden hacerse. Es un enfoque de gestión que promueve la educación integral de los profesionales, investigando y proponiendo solución a las problemáticas sociales, ambientales y económicas en el entorno de influencia de la universidad. Para el caso de nuestra región, se espera que este enfoque de gestión impulse el crecimiento económico de la sociedad y las empresas, proponiendo soluciones factibles a problemas graves que aquejan a Latinoamérica como son la corrupción, la pobreza y la falta de oportunidades, garantizando la disponibilidad de los recursos naturales para todos. Es la RSU una forma de asumir la responsabilidad que es inherente a la función de la universidad, y de manera especial a la transferencia del conocimiento (Garzón, 2018).

La tercera contribución es la identificación de 6 factores resultantes de la interpretación y el análisis de varias apreciaciones de investigadores de la RSU que deben ser considerados al momento de organizarse desde la RSU. Estas apreciaciones hacen parte de las discusiones de los autores expuestos en los antecedentes teóricos y otros capítulos de esta tesis doctoral (Urdaneta et al, 2016; Gaete, 2015; Avendaño, 2013; Vallaey, 2018; Henríquez, Vallaey y Garzón, 2018; Martí, Calderón y Fernández, 2018; Pérez, Chirino, Meriño y Martínez, 2018). Los factores ya han sido mencionados anteriormente, no obstante pueden ser consultados a continuación: 1) compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales; 2) organización y desarrollo de acciones factibles; 3) iniciativas y recursos necesarios para organizarse; 4) propuestas, iniciativas

y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica; 5) explotación del conocimiento aprendido en RSU y 6) legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad. Estos 6 factores permitieron la articulación con los instrumentos de Vallaeys et al, (2009) y la organización de la información, y pueden ser considerados como un resumen de los aportes históricos y antecedentes teóricos en RS. Estos 6 factores pueden ser tomados en cuenta por las directivas de una universidad que desea organizarse desde la RSU.

Se concluye que el constructo de la gestión de impactos ofrece unas bases robustas y sólidas que permiten que una organización desarrolle. Esta teoría tiene como eje central de su propuesta los Stakeholders y la responsabilidad que debe demostrar la organización de hacerse cargo de los impactos que produce al hacer lo que hace, los impactos que produce a personas o medio ambiente y hacerse cargo de cómo los afecta haciendo lo que hace. La gestión de los impactos es integradora de otras teorías como la ética de los negocios, la gobernanza y buen gobierno, la rendición de cuentas y la legitimidad de la gestión de la organización.

Los convenios, tema en el cual la universidad objeto de estudio ha demostrado experticia, se constituyen en una de las bases para la organización de alianzas con otros actores externos para aprender mutuamente de estas alianzas. Pueden los convenios servir para fortalecer relaciones interorganizacionales a través de estrategias y estructuras colaborativas y plataformas de aprendizaje (Zeimers et al, 2019). De acuerdo con Galindo (2020, p. 58) “se deben realizar convenios con instituciones especializadas en fomentar los valores de la RS”. Basado en los resultados cualitativos de esta investigación, se puede concluir que la universidad cuenta con herramientas sólidas para fomentar alianzas y trabajo colaborativo con actores externos que estimulan el aprendizaje en doble vía. Tener claridad del inventario de convenios con instituciones u organizaciones certificadas en sistemas de gestión basados en RS puede estimular el aprendizaje



del enfoque de la RS en la medida en que se canalicen mayores esfuerzos de cooperación en educación, investigación y proyección social con estas organizaciones certificadas.

En lo que se refiere al aporte innovador de esta tesis doctoral, se deben considerar primero las aproximaciones de algunos autores sobre el tema. De acuerdo a Zabalza (como se citó en Rodríguez, Delgadillo y Torres, 2019, p. 43) la innovación en la universidad “es introducir cambios justificados para mejorar una situación, es decir, incidir en las prácticas educativas con el fin de que el aprendizaje sea significativo para los aprendices y lo puedan aplicar durante toda su vida”. La OCDE (2002) a través del manual de Frascatti afirma que “las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados. Por último, Abello (como se citó en Abello, 2009, p. 211) afirma que se debe comprender por innovación “la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso, nuevo o significativamente mejorado, un nuevo método en las prácticas de una empresa, una organización social, gubernamental o comunitaria”.

Las aproximaciones anteriores permiten afirmar que se aporta una metodología guía<sup>22</sup> para una universidad que invierte en la adquisición de conocimiento en RSU porque desea aprender a implementar la RSU, introduciendo cambios en la forma de gestionar sus funciones misionales para mejorar el desempeño de la gestión a través de un proceso mejorado. El modelo empírico aportado se constituye en una nueva forma de implementar RSU. Previamente, a través de la figura 9, se planteó un modelo teórico significativamente mejorado del modelo de Henríquez, Vallaes y Garzón (2018) sobre la relación existente entre la RSU y el AO, integrando las teorías conexas con

---

<sup>22</sup> Modelo empírico – figura 33

la RSU y los 6 factores que guían a una universidad a organizarse desde la RSU. Desde el punto de vista de cada universidad, la aplicación de estos 2 modelos (teórico y empírico), puede tratarse de un proceso organizacional nuevo o significativamente “mejorado” como lo afirma Abello (2009) para comprender el cómo puede aprender desde la RSU (modelo teórico – figura 9), y como puede aprender implementar la RSU a través de las 6 metas propuestas en el (modelo empírico - figura 33). En el caso del modelo de análisis teórico de esta tesis doctoral (figura 9) se convierte en un aporte de la tesis a la comprensión de la relación entre la RSU y el AO, campo de la administración que, de acuerdo con Fortis et al, (2018), se encuentra relativamente pobre en lo que se refiere a la comprensión de cómo el AO fomenta el desarrollo de la RS.

## **Capítulo 6. Líneas de investigación futuras.**

A partir de la presente tesis doctoral pueden desarrollarse algunas líneas de investigación para profundizar en el tema:

Se propone establecer la correlación que existe entre los factores que se identificaron. Este análisis debe realizarse desde cada encuesta de forma individual para conocer cuál es la relación matemática de las variables, como se agrupan y cuales grupos de variables reaccionan entre sí. Puede sacarse mucho provecho de esta investigación toda vez que las directivas pueden identificar los factores que inciden sobre otros de manera positiva o negativa, de esta forma, se pueden priorizar las inversiones sobre el grupo de factores que incide positivamente.

Debe profundizarse el alcance de esta investigación aplicando los instrumentos en otra universidad. En lo posible se desea que esta universidad sea pública para lograr un análisis comparativo desde la óptica de 2 tipos de gestión distintas. Se contempla esta investigación como una herramienta que permita descubrir la visión que tiene la universidad pública y la privada sobre el enfoque de la RSU, cómo la practican pero sobre todo, como absorben, asimilan y explotan (o no explotan) el conocimiento de la RSU.

A partir de la presente investigación se proponen medios y herramientas metodológicas para comprender la forma como una universidad privada comprende (o no comprende), el enfoque RSU. La medición es una función muy importante de la gestión de los recursos para las directivas, más aún, en un enfoque como la RSU dónde la transparencia en el manejo de los recursos es una de las banderas a seguir. Desarrollar un estudio sobre el impacto social, ambiental y económico del enfoque RSU en una universidad que se declara así misma responsable socialmente, puede arrojar resultados sobre el impacto que el enfoque puede tener en las finanzas y la economía de la

universidad, toda vez que los programas, campañas, planes, iniciativas, acciones y estrategias demandan recursos económicos, humanos, físico y financieros para su puesta en marcha.

A lo largo de la investigación se logró percibir la influencia de los resultados de la gestión en unos grupos de interés de forma más fuerte que en otros. El desarrollar el análisis comparativo de los datos obtenidos de esta investigación, organizándolos desde la óptica de los Stakeholders, puede aportar a la comprensión de los puntos que más valoran o atesoran cada uno de los grupos de interés abordados en la investigación.

Se propone comparar los resultados de la presente investigación a partir de un análisis comparativo, con los resultados sobre el desempeño de una universidad que preste sus servicios en un país donde haya sido promulgada una ley gubernamental que obligue a la universidad a comportarse de forma responsable. Los resultados de esta investigación pueden arrojar luces sobre la incidencia que tienen las leyes promulgadas por el estado en el comportamiento de los entes de educación superior.

Se propone realizar una investigación que profundice en una propuesta sobre las bases administrativas y organizacionales que se deben tener en cuenta al momento de organizar a la universidad desde la RSU. Esto implica que se deba proponer la formulación de una visión, misión, objetivos estratégicos, líneas de acción (estrategias corporativas), planes, premisas, políticas, funciones, procedimientos, órganos de control y consejo, y en general, todos los componentes que se necesitan desde las teorías administrativas.

La gestión organizacional cambiara una vez la universidad ponga en marcha una administración sostenible donde la gestión de los impactos en la naturaleza y la sociedad son parte vital. Es importante por ende analizar y determinar el grado de causalidad que puede haber entre el enfoque

de la responsabilidad social y el cambio organizacional producto de su aplicación y que incidencia tiene en el entorno.

Por último el desarrollo de investigaciones cualitativas y cuantitativas permitirán comprender la forma como los Stakeholders internos aprenden del enfoque de la RSU. ¿De qué manera y por medio de que vías interiorizan mejor el conocimiento sobre RSU? ¿Cuáles son las herramientas administrativas más apropiadas por las cuales asimilan mejor el concepto? Y por último, ¿Cómo y para qué explotan el conocimiento aprendido en RSU desde su puesto laboral? Esta investigación permitiría diseñar estrategias, campañas y programas diseñados para las necesidades de la universidad de forma individual, sin buscar en ningún momento formular una receta mágica a seguir para aprender a ser responsable social y ambientalmente.

## Referencias

- Abello, R. (2009). La investigación en ciencias sociales: Sugerencias prácticas sobre el proceso. *Investigación y desarrollo*, Vol. 17 (1), 208-229.
- Acuerdo no. 4 de 12 de agosto de 2019 (2019). «Por el cual se reglamentan las funciones de Proyección Social y Educación Continuada a nivel general en la Universidad Libre y se establece la estructura organizacional, funciones y responsabilidades». Presidencia y secretaría general, Universidad Libre.
- Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Revista Psicoperspectivas*, Vol. 9 (10), 111-123.
- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Colombia: Artes gráficas del Valle Ltda
- Alaña Castillo, T. P., Capa Benítez, L. B., & Sotomayor Pereira, J. G. (2017). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MIPYMES del Ecuador. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 91-99. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18 (2-3), 259-301.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (6), 103-120.
- Aldeanueva, I. y Jiménez, J. (2013). Experiencias Internacionales en materia de responsabilidad social universitaria. *Revista Visión de Futuro*, Vol. 17 (1), 1-17.
- Andalucía, Cerezo, A., Guevara, A. (2015). Necesidades formativas tecnológicas en turismo. Estudio de caso de Andalucía. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, PASOS*, 13 (4), 913-929.
- Antelo-González, Y. y Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 36 (1), 58-69.
- Antúnez Torres, Nereida, & Martínez de Carrasquero, Cynthia (2010). Responsabilidad social y ética universitaria: elementos interrelacionados de la Universidad Católica Cecilio Acosta. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 11(1),183-199.[fecha de Consulta 19 de Agosto de 2020]. ISSN: 1317-102X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1701/170121894008>
- Arcas, L. y Briones, A. (2009). Responsabilidad social empresarial de las organizaciones de la economía social. Valoración de la misma en las empresas de la región de Murcia. *Revista de economía pública, social y cooperativa, Ciriéc*, Vol. Sin Info.(65),143-161. [Recuperado de http://www.ciriéc-revistaeconomia.es/banco/6506\\_Arcas\\_y\\_Briones.pdf](http://www.ciriéc-revistaeconomia.es/banco/6506_Arcas_y_Briones.pdf)
- Arceo, G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña. (Tesis doctoral). Recuperada de [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO-EL\\_IMPACTO\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO-\\_LIBRO.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/GESTION_DEL_CONOCIMIENTO-EL_IMPACTO_DE_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO-_LIBRO.pdf)

- Aristimuño, M. y Rodríguez, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana. *Revista Interciencia*, Vol. 39(6), 375-382.
- Argandoña, A. (1998). Una nota sobre las relaciones entre ética, economía y finanzas. Ética de la actividad financiera. Pamplona: Eunsa. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-96-07.pdf>
- Ausjal (2014). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Córdoba: EDUCC – Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Austin, J. E, Herrero, G., & Reficco, E. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review*, Vol. 82(12), 30-40.
- Avendaño (2012). La educación ambiental (ea) como herramienta de la responsabilidad social (rs). *Luna Azul*, Vol. 35, 94-115.
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista la Lasallista de Investigación*, Vol. 10(1), 152-163.
- Arévalo, R. (2014). Comunicación aplicada a la responsabilidad social empresarial desde las relaciones públicas. *Razón y palabra*, Vol. 18 (2\_87), 26-40.
- Balera, P., Díaz, E. y Dussert J. (2005). Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo. *Cuadernos de Investigación N° 25 Santiago*.
- Ballesteros, M., De la Rosa, M., y Gastélum, I. (2019). Responsabilidad Social Universitaria en la Escuela de Contabilidad: visión estudiantil. *Revista Trascender contabilidad y gestión*, Núm. 12, 76-93. doi: <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i4.72>
- Barraza, Frank (2010). Integración de la responsabilidad social empresarial en la toma de decisiones administrativas en la cooperativa de pensionados del terminal marítimo-Coopermarit. (tesis de Maestría).
- Barroso, F., Santos, R., Ávila, J., López, M., Bacab, J. (2015). Factores para implementar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en instituciones de educación superior públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Vol. 21 (59), 7-18.
- Berg, I., and Mayer, N. (1978). Business and Society. *Annual Review of Sociology*, Vol. 4, 115-143.
- Bonilla, E., Hurtado, J., Jaramillo, C. (2009). *La investigación aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Editorial Alfaomega.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper.
- Bucur, M., Moica, S. y Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility-study for iso 26000. *Scientific Bulletin of the Petru Maior*, Vol 8(1), 56-59. Recuperado de <http://scientificbulletin.upm.ro/papers/2011-1/Bucur-M-Moica-S-Farcas-R.-The-Communications-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf>
- Bustos, C. & Inciarte, A. (2012). Dimensión comunitaria de la responsabilidad social universitaria, *Revista Opción*, Año 28(68), 367-379.

- Camacho-Solís, J. (2015). Las normas de Responsabilidad Social. Su dimensión en el ámbito Laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (20), 3-29. Recuperado el 14 de agosto de <http://www.journals.unam.mx/index.php/rlds/article/view/50015/44989>
- Canto de Gante, A., Sosa, W., Bautista, J., Escobar, J. y Santillán, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la alta tecnología y sociedad*, Vol. 12 (1), 38-45.
- Casanova, A. y Pedrol, R. (2013). La responsabilidad social universitaria y el desarrollo sustentable. *Revista Cubana de Ciencias Biológicas*, Vol. 2(3), 25-32.
- Cardona, D. y Hernández, J. (2011). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, Vol. 6(1), 91-104.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, (4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, (34), 39-48.
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, Vol 6 (2), 245-254.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31(134), 62-67.
- Castañeda, D. (2015). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 23-33.
- Castro Martínez, E., & Vega Jurado, J. (2009). Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Ciencia y Tecnología*, Vol. 12 (4), 71-81.
- Chao, L. (1993). *Estadística para las ciencias administrativas*. Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Chilito Piamba, Eduardo Andrés. (2018). Participación comunitaria, gobernanza y gobernabilidad. Experiencias de construcción de paz en el departamento del Cauca, Colombia, y su aporte al posconflicto. El caso del corregimiento de Lerma. *Estudios Políticos (Universidad de Antioquia)*, 53, pp. 51-72. <http://doi.org/10.17533/udea.espo.n53a03>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2006). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo y al comité económico y social europeo poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52006DC0136>
- Corral, S., Sandoval, L. y Ferreyra, A. (2017). La formación socialmente responsable de los futuros dirigentes empresariales: Análisis de la percepción de una de las partes interesadas. España-Argentina. *Revista Visión de futuro*, Año 14, vol 21(1), 190-213.
- Córdova, J. y Alza, V. (2019). La responsabilidad social de las empresas agroindustriales y su impacto en el desarrollo social. *Revista ciencia y tecnología*, 15(4), 273-281.



- Correa, M., Flynn S. y Amit A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Editorial Cepal. Santiago de Chile. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214\\_es.pdf?sequence=1&isAlloved=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214_es.pdf?sequence=1&isAlloved=y)
- Cortés, M. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Trillas.
- Cuevas, R. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre. *Polis (Santiago)*, Vol. 8(23), 323-349.
- Da Silva, f., Gonçalves, E., Valdivia Arancibia, B., Grazielle Bento, G., da Silva Castro, T., Soleman Hernandez, S. y da Silva, R. (2015). Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: el uso del coeficiente alfa. *Revista Peruana de medicina experimental y salud pública*, vol.32 (1), 129-138.
- Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. Vol. 2 (3), 70-76.
- De la Cruz, C. y Sasia, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista educación superior y sociedad*, Año 13 (2), 17-52.
- De Marco, R., Fanfa-Sarmiento, D. y Pinto de Almeida, M. (2018). Responsabilidad social universitaria: La perspectiva de los colaboradores en una universidad comunitaria brasileña. *Tendencias Pedagógicas*, Vol. (31), 289-308.
- Díaz, M. & Facal, S. (2011). Percepciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, sobre la Responsabilidad Social Universitaria (Montevideo-Uruguay). *Investigación & Desarrollo*, Vol. 19(2), 340-365.
- Díaz-Olaya, J. & Martínez-Martínez, O. (2016). Concepciones sobre la formación en Responsabilidad Social: estudio de caso en la facultad de psicología de una Universidad privada de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 9(2), 95-112.
- Dima, A., Vasilache, S., Guinea, V., Agoston, S. (2013). A model of academic social responsibility. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Vol. (Sin Info), No. 38, 23-43. Recuperado de <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/86/82>.
- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*. (8), 37-67.
- Duarte, J. y González, J. (2018). *Los referentes teóricos de la RSU y sus aportes a la formulación del modelo para la universidad de Cundinamarca* (Trabajo de grado). Universidad de Cundinamarca, Colombia
- Duque, P. y Cervantes, L. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios gerenciales*, Vol. 35(153), 451-464
- Edmondson, A. y Moingeon, (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29, 5-20.
- Enríquez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, Vol 6 (1), 155-162.

- Espitia, A., Meneses, L., y Huertas, I. (2020). Análisis de las expectativas de los egresados frente a un modelo de responsabilidad social universitaria. *Revista equidad y desarrollo*, Vol 1(35), 61-84. doi: <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss35.3>
- Etxezarraga, J. S. (1996). *¿Ética en los negocios?* Universidad de Deusto: Deustuko Unibertsitatea.
- Fernández, J. (2004). *Finanzas y ética: la dimensión moral de la actividad financiera y el gobierno corporativo*, (Vol. 1). Univ Pontifica Comillas, Madrid.
- Forero-Jiménez, M. Y. (2019). Modelo de responsabilidad social universitaria: una propuesta para las instituciones colombianas. *Rev.investig.desarro.innov.*, 9 (2), 249-260. doi: 10.19053/20278306.v9.n2.2019.9160
- Fortis, Z., Frooman, J. y Reiner, G. (2018). Unknown Knowns and Known Unknowns: Framing the Role of Organizational Learning in Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 277-300. doi: 10.1111/ijmr.12130
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Press, Boston.
- Gaete, R. (2011 a). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de educación*, (355), 109-133.
- Gaete, R. (2011 b). Identificación de los Stakeholders de las Universidades. *Revista de ciencias sociales*, Vol. XVII (3) Julio-Septiembre, 486-499.
- Gaete, R. (2015). Responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. (Tesis doctoral). Recuperada de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/923/TEISIS148-120417.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gaete, R. (2016). Percepción de los dirigentes estudiantiles universitarios sobre la responsabilidad social universitaria. *OBETS Revista de ciencias sociales*, Vol. 11, (2), pp. 461-485. DOI: 10.14198/OBETS2016.11.2.04
- Galindo, Y. (2020). Las estrategias de aprendizaje y la responsabilidad social en la institución educativa 0087 “Jose María Arguedas” Lima-2018”. (Tesis doctoral). Recuperada de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4429/GALINDO%20VARGAS%20RIS%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galvao, M., Correa, R., Magdala, M. (2017). Knowledge sharing relevance in social responsibility partnerships. *Journal of Management Development*, Vol. 36 (1), 129-138. DOI 10.1108/JMD-10-2014-0123
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2012). Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Opción*, Año 28(68), 243-256.
- Ganga, F., Albort, G., Chavarria, C. y Leal, A. (2020). Desempeño investigador de las universidades Iberoamericanas. *Interciencia*, Vol. 45 (4), 192-200.
- García, J., Ramos, C., Gómez-Quintero, J. y Ramos, B. (2016). Necesidad de nuevos marcos organizativos universitarios desde la responsabilidad social universitaria. *Revista Opción*, Año 32 (80), 88-111.

- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53(1- 2), 51-71.
- Garzón, M. & Fischer, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (26), 238-278.
- Garzón, M., Fischer, A. & Nakata, L. (2012). Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia. *The economic Research Guardian*, Vol. 1(1), 1-27.
- Garzón, M. (2018). La responsabilidad social universitaria, orígenes y antecedentes. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), *La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana
- Gelman, G. (2012). La responsabilidad social universitaria y el desarrollo local: El rol de la Universidad Nacional del Nordeste. *Revista de la facultad de ciencias económicas UNNE*, Vol. (sin info) (9), 163-173. doi: <http://dx.doi.org/10.30972/rfce.091139>
- Gil, Magdalena (2007). Responsabilidad Social y Universidad ¿Han incorporado el Enfoque RS las Universidades Chilenas?. [Proyecto de Investigación]. Recuperado de <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2013/04/2007Gil.pdf>
- Gómez, C., y Gómez, M. (2014). Retos y cambios en la organización universitaria. Hacia un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje. *Revista Internacional de Organizaciones*, Vol. (13), 85-109. doi: <http://dx.doi.org/10.17345/rio13.85-109>.
- González, E. (2007). La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, Vol. 2 (17), 205-224.
- Gorochategui, N. (2012). La extensión universitaria como expresión de la responsabilidad social universitaria (RSU). Caso argentino. En Domínguez, J. y Rama, C. (Eds). *La responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. (pp. 77- 99). Chimbote-Perú: Virtual educa.
- Guijarro, C., Gomera, A. y Antúnez, M. (2016). Propuesta de indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria conforme a la guía G4 del GRI: el caso de la Universidad de Córdoba. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. Sin Info. (87), 103-137.
- Heald, Morrell (1970). *The social responsibilities of businnes: Company and community, 1900-1960*. Transaction Publisher.
- Henríquez, G., Vallaeys, F. y Garzón, M. (2018). El Aprendizaje Organizacional como herramienta para la Universidad que aprende a ser Responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499>.
- Henríquez, G., Torrenegra, A., Robles, N. y Rada-Llanos, J. (2018). Comprendiendo la Responsabilidad Social Universitaria a través de la Misión de la Universidad en Colombia. En G, Henríquez, V., Higuera, y E. Rossano. (compiladores.), *La Responsabilidad social en organizaciones educativas. Un abordaje desde Latinoamérica*. (pp. 62-88). Barranquilla, Colombia: Sello Universitario Americana
- Henríquez G., Higuera V., Rosano E., Robles Nilka. & Aragaki A. (2019). Estrategias de formación en busca de una Universidad socialmente responsable. *Pensamiento Americano*, 12(24) 180- 197. doi: 10.21803/pensam.v12i24.319

- Henríquez-Fuentes, Gustavo R.; Garzón-Castrillón, Manuel A.; Mejía-Reátiga, Camilo; Torrenegra-Barros, Álvaro J. & Rada-Llanos, Jesús A. (2019). Medición de impactos socioambientales y responsabilidad social organizacional. *Dimensión Empresarial*, 17(4), 125-152. doi: 10.15665/dem.v17i4.2111
- Hernández, R. D., & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia-EIA. *Dyna-Medellin*, Vol. 76(159), 237-248.
- Hernández, L., Romero, J., Bracho, N., Portillo, R. (2012). Responsabilidad social universitaria: una mirada desde la línea de investigación "Empresas familiares". *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (68), 338-350.
- Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C. y Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educ. Educ.*, vol. 18(1), 95-110. <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.6>
- Herrera, F. (2019). Percepción de las dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de parte del grupo de interés interno de la Universidad de Costa Rica (UCR). *Revista Nacional de Administración*, Vol. 10(2), 61-75.
- Honorable consiliatura. Universidad Libre (2015). *Plan integral de desarrollo institucional (PIDI) 2015-2024*. Bogotá, Colombia.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Ingenbleek, P., y Dentoni, D. (2016). Learning from Stakeholder Pressure and Embeddedness: The Roles of Absorptive Capacity in the Corporate Social Responsibility of Dutch Agribusinesses. *Sustainability*, 8, 1026. doi:10.3390/su8101026
- Ingram, P., & Baum, J. A. (1997). Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries. *Strategic Management Journal*, 18(1), 75-98.
- ISO 26000 (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, Vol. 22 (2), 59-67.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, Vol. 11(4), 367-386.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), 148-153.
- Landazury, L., Henríquez, G. & Aragaki, A. (2018). La Responsabilidad Social: Un enfoque de gestión estratégica para el funcionamiento de una Universidad. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), *La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Larrán, J. & Andrade, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)-Universia*, Vol. VI(15), 91-107.

- Leal, J. (2012). La inclusión social educativa en el marco de la modalidad de educación abierta y a distancia. El caso de la UNAD de Colombia. En Domínguez, J. y Rama, C. (Eds). *La responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. (pp. 77- 99). Chimbote-Perú: Virtual educa.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, (14), p. 319-340. doi: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535
- Ley Universitaria Peruana 30220. (2014). Ley Universitaria No 30220 de Perú. Ministerio de educación de Perú. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/normatividad\\_presentacion.php](http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/normatividad_presentacion.php)
- Lizcano-Prada, J. y Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, Vol. 34(148), 347-356. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>
- López, Héctor (2014). Responsabilidad social universitaria entre los coordinadores de programas educativos de la universidad de Guanajuato. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 5, 54-74
- López, I. (2014). El cambio climático, ¿reto para la Responsabilidad Social Empresarial?. *Revista Internacional de Organizaciones*, (13), 39-53.
- Martí, J., Moncayo, J. y Martí, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la responsabilidad social universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, Año 8(1), 77-94.
- Martí-Noguera, Juan-José, Calderón, Adolfo-Ignacio, & Fernández-Godenzi, Adriana. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista iberoamericana de educación superior*, 9(24), 107-124. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2018.24.264>
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L. y Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social Universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de filosofía Jurídica, Social y Política*, Vol. 15(3), 81-103.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, Vol (sin info) (20), 165-193.
- Martínez-Usarralde, M. J., Lloret-Catalá, C., & Mas-Gil, S. (2017). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Principios para una universidad sostenible, cooperativa y democrática desde el diagnóstico participativo de su alumnado. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(75), 1-22. <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2769>
- Mc Guire, J. (1963). *Business and Society*. New York: Mc Graw Hill.
- Mc Williams, A., and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26(1), 117-127.
- Mejía, Camilo (2011). Aportes a una Fundamentación Alternativa de la Responsabilidad Social a partir de Factores de Éxito Diferenciadores y Elementos de la Teoría Crítica de Horkheimer: Contrastación en prácticas empresariales de Barranquilla-Colombia. (tesis doctoral).

- Menéndez, N. (2020). Virtuales pero reales. Análisis de una experiencia de organización gremial de trabajadores de entornos virtuales. *Revista trabajo y sociedad. Núcleo básico de revistas científicas argentinas*, XXI (33), 291-308.
- Miotto, G., Del Castillo, C. y Blanco, A. (2018). Social Responsibility: A Tool for Legitimation in Spanish Universities. *Trípodos*, (42), 59-79.
- Montaño, L. (2014). Responsabilidad social corporativa, gobernanza e instituciones. Armando el rompecabezas. *Revista Internacional de Organizaciones*, (13), 9-38.
- Montgomery, D. y Runger, G. (1996). *Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería*. México: McGraw-Hill interamericana editores, S.A de C.V.
- Morrós, J y Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*, FC, Madrid.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista GCG*, 7(3), 76-88. doi 10.3232/GCG.2013.V7.N3.05
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá – Colombia: Ediciones de la U.
- North, Douglas (1991). Institutions. *Journal of Economic perspectives*, Vol. 5 (1), 97-112.
- OCDE (2002). *Manual de Frascati*. España: Fundación española de ciencia y tecnología.
- Ojeda, R. (2011). Responsabilidad social empresarial en el sector servicios de Mérida, Yucatán. *Tec empresarial*, Vol. 5 (3), 37-48.
- Ojeda, H. (2012). Responsabilidad Social universitaria. Su trascendencia en el contexto regional. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, (9), 175-184.
- Olarte, D., & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la educación superior*, Vol. 44 (175), 19-40.
- Organización Internacional de estandarización. ISO. (2010). Guía de Responsabilidad social. Guidance on Social Responsibility. Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Ortiz, A. (2015). Epistemología y ciencias humanas, modelos epistémicos y paradigmas. Bogotá: Ediciones de la U.
- Peña, D. y Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Revista Estudios y perspectivas en Turismo*, Vol. 21(6), 1456-1480.
- Pérez, M., Chirino, Y., Meriño, V. y Martínez, C. (2018). Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de impacto para el fomento de la cultura ambiental en comunidades vulnerables. *Revista Espacios*, Vol. 39 (40), 3.
- Pérez, M., Hernández, G., Filguerais, M. y Caballero, I. (2015). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 36 (2), 228-239.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, Vol. sin info, 1 - 18.

- Prieto, R. González, D. y Paz, A. (2015). Responsabilidad social universitaria: estrategia para el desarrollo sostenible en América Latina. *Ponencia presentada en memorias arbitradas de las VII Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela. Universidad Dr. José Gregorio Hernández*, 552-569
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNDP (s.f). Objetivos de desarrollo Sostenible. Recuperado el 15 de Junio de 2018 de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Real academia española. (2019). *Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario. Actualización 2019*. [versión electrónica]. España: <https://dle.rae.es/aprendizaje>
- Real academia española. (2020). *Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario. Actualización 2020*. [versión electrónica]. España: <https://dle.rae.es/recurso>
- Rivera, N., Rocha, F., Troncoso, M., González, O., Torrico, J., Muñoz, R., Agurto, M., Fuentes, V., Salas, V., Román, R. y Navarro, G. (2010). Aplicación de un modelo educativo para la Educación en Responsabilidad Social Profesional a estudiantes del área de la salud, Universidad de Concepción. *Rev Educ Cienc Salud*, Vol. 7(2), 119-27.
- Rivera, E. (2018). Inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial en los currículos de Ingeniería Industrial, Administración y Mercadeo en Colombia. *Mutis*, Vol. 8(1), 55-64, doi: <http://dx.doi.org/10.21789/22561498.1370>
- Rochlin, S. (2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review*, Vol. 83(8), 26-35.
- Rodríguez, J. (2012). *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*. Trujillo, Perú: Editorial gráfica real S.A.C.
- Rodríguez Ramírez, N. E.; Delgadillo Salgado, M. D.; Torres Trejo, S. L. (2018). Los ambientes de aprendizaje constructivistas como alternativa para generar innovación en la universidad. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 5(2), 41-52.
- Rojas Zerpa, M. (2018). Nociones Críticas en la Responsabilidad Social de la Extensión Universitaria con la Vinculación Comunidad. *Revista Cientific*, Vol. 3(10), 304-316. doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.10.17.304-316>
- Rosano, E. (2018). Gestión estratégica de la responsabilidad social universitaria. En Henríquez, G., Higuera, V. & Rosano, E. (compiladores), *La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas. Un abordaje desde Latinoamérica*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Rubio, V. (2012). Responsabilidad social en educación: una mirada desde los discursos sociales de un grupo de académicos de una universidad chilena. *Revista investigaciones en educación*, Vol. 12(2), 85-100.
- Salgado, H. y González, M. (2013). Un índice de Responsabilidad Social Empresarial para la industria salmonicultura en Chile. *Revista Interamericana de ambiente y Turismo*, Vol. 9 (2), 52-68.

- Salinas, T. (2017). La responsabilidad social universitaria. Un estudio comparativo de las prácticas de las universidades españolas y de su divulgación (Tesis de doctorado). Universidad de Vigo, España.
- Sanje, G. y Senol, I. (2012). "Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgy University Case". *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 2(3), 95-103.
- Sanz, J. (2015). La aportación académica al progreso: hacia una auténtica responsabilidad social universitaria. *Revista Encuentros Multidisciplinarios*, vol. 17 (51), 1-11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5407060>
- Sarabia, (2007). Efectos financieros del gobierno corporativo y ética en los negocios en México: el caso de Cemex y TV-Azteca. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, Vol. 5 (1), 117-126.
- Saravia, F. (2012). La Responsabilidad Social de la Universidad: La Experiencia de la Secretaría de Bienestar de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. *Visión de futuro*, Vol. 16(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3579/357935612004/>
- Schwalb, M., Prialé, M. y Vallaey, F. (2019). *RSU guía de responsabilidad social universitaria*. Ediciones Universidad del Pacífico. Lima, Perú. doi: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>
- Sevillano, L., & Llanas, C. (2011). Profesorado de primaria y aplicación de tecnologías: un estudio de caso. Pixel-Bitt. *Revista de medios de educación*. (38), 63-74.
- Shaker, Z. & Gerard, G. (2002). Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Journal Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Sierra, J. y Londoño, D. (2008). Potencial de las finanzas éticas en la generación de nuevas alternativas de inversión en Colombia. *Cuadernos de Administración*, Vol. 21(36), 183-220.
- Suárez, B. y Maggi, B. (2020). Escala de Likert en el nivel de conocimiento de Diabetes Tipo 2 en la provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, VIII (1), 78-83. doi: <http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v8i1.346>
- Tamayo, L. (2016). *Estadística*. Colombia: Sello editorial Universidad de Medellín.
- Torres, C. (2011). Responsabilidad Social Empresarial. Caso centro comercial Lago Mall. *Revista de Ciencias sociales*. Vol. XVII, (2), 310-321.
- Urdaneta, M., Cova, M., Chirinos, A., y González, X. (2016). Responsabilidad social en las universidades del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 21(73), 65-85.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis multivariantes aplicado. Aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Madrid: Thomson.
- Universidad Libre (2019). La universidad – nuestra universidad. Disponible en <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/index.php/la-universidad/nuestra-universidad>
- Valarezo, K. y Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, Vol. 13(No. Sin Info.), 84-117.
- Valencia, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, Vol. 36(3), 287-305.



- Vallaey, F. (2003). Orientaciones para la enseñanza de la ética, el capital social y el desarrollo en las universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 8(21), 38-73.
- Vallaey, F. (2007). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Recuperado de [https://www.academia.edu/4963024/BREVE\\_MARCO\\_TEORICO\\_DE\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_UNIVERSITARIA](https://www.academia.edu/4963024/BREVE_MARCO_TEORICO_DE_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_UNIVERSITARIA)
- Vallaey, F. (2008). "Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, Vol. 13(2), 191-220.
- Vallaey, F. (2016). "A río revuelto ganancia de pescadores": Responsabilidad Social Confusa y vanaglorias gerenciales. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. XII (22), 5-6.
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. México: Editorial Mc Graw Hill-BID.
- Vallaey, F. (2014 a). University social responsibility: a mature and responsible definition. In The Global University Network for Innovation. Recuperado de [http://www.guninetwork.org/files/ii.4\\_1.pdf](http://www.guninetwork.org/files/ii.4_1.pdf).
- Vallaey, F. (2014 b). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, Vol. 5(12), 105-117.
- Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de investigación en docencia universitaria*, Vol. 12(1), 34-58. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaey, F. y Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XXI*, 22(1), 93-116. doi: 10.5944/educXX1.19442
- Vallejo, R., & Govea, M. (2011). Responsabilidad social e investigación: retos de la universidad del siglo XXI. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 13(2), 216-236.
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, vol. 6 (8), 1-21.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber que es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. México: Editorial Etxeta.
- Vásquez, J., Lanero, A. y Licandro, O. (2013). Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students'. *Perceptions, Economics & Sociology*, Vol. 6(2), pp. 145-157. doi:10.14254/2071-789X.2013/6-2/13
- Velásquez, M. G. (2008). *Ética en los negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.
- Viteri, J., Jácome, M. B., Medina, A., & Piloto, N. (2012). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, Vol. 33(3), 295-306.

- Wang, L. y Juslin, H. (2012). Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of Chinese University Students. *Journal Acad Ethics*, Vol. 10(Sin info), 57-82. doi 10.1007/s10805-012-9148-5
- Williamson, O. E. (2005). The Economics of Governance. *American Economic Review*, Vol. 95(2), 1-18.
- Williamson, G. y Contreras, N. (2018). Universidad en el siglo XXI: ¿extensión, responsabilidad social universitaria, vínculo con el medio o conocimiento para el desarrollo de los territorios? *Espacio pedagógico*, Vol. 25(3), 602-623. doi: 10.5335/rep.v25i3.8566
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los Stakeholders y de casos*. México: Thompson.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zadek, S. (2005). El camino hacia la Responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review, América Latina*. 83(8), 54-65.
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T y Willem, A. (2019) Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, 19 (1), 80-101. doi: 10.1080/16184742.2018.1546752
- Zuñiga, X., Tapia, D., Espinoza, R., Salinas, J., Medina, M. y Campos, H. (2019). Responsabilidad Social Universitaria y necesidades de la sociedad: movilidad humana en el Cantón Milagro-Ecuador. *Revista Espacios*, Vol. 40 (15), 18.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta de percepción para docentes de investigación.

#### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Consisten en encuestas dirigidas a los profesores que desarrollan investigación y a los que desarrollan Extensión, debido a su disponibilidad total con la Universidad. Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaes, Sasia y de la Cruz, 2009), alineando el instrumento los objetivos específicos de mi investigación doctoral. Se compone el cuestionario de 3 Bloques de Preguntas cerradas tipo escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los bloques hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria. Para los Docentes que desarrollan Investigación, el cuestionario consta de 35 preguntas divididas en 3 ejes temáticos de la RSU (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana e Investigación Social. Para aquellos docentes dedicados a desarrollar actividades y / o proyectos de Participación Social (Extensión), el cuestionario consta de 40 preguntas y se divide en 3 ejes temáticos de la RSU: Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión.

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA DOCENTES DE INVESTIGACION.**

Bloque 1: CAMPUS RESPONSABLE

Población a la que se dirige el cuestionario: Docentes de Investigación

**CUESTIONARIO DOCENTES DE INVESTIGACION / BLOQUE CAMPUS RESPONSABLE**

Campus Responsable / Encuesta para Docentes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad	1	2	3	4	5	6
3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos	1	2	3	4	5	6
4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus	1	2	3	4	5	6
7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente	1	2	3	4	5	6
11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio	1	2	3	4	5	6
14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	1	2	3	4	5	6
16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia	1	2	3	4	5	6
17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios	1	2	3	4	5	6
18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad	1	2	3	4	5	6
19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad	1	2	3	4	5	6
20. La Remuneración es satisfactoria	1	2	3	4	5	6

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA DOCENTES DE INVESTIGACION.**

Bloque 2: FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA - EDUCACION

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Docentes de Investigación**CUESTIONARIO DOCENTES DE INVESTIGACION / BLOQUE 2 FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA**

21. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6
22. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
23. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
24. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
25. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
26. Vinculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad y/o con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
27. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
28. He participado en actividades o acciones de voluntariado solidario con colegas y alumnos para la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
29. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
30. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA DOCENTES DE INVESTIGACION.**

Bloque 3: GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO – ENCUESTA PARA DOCENTES INVESTIGADORES

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Docentes de Investigación**CUESTIONARIO DOCENTES DE INVESTIGACION / BLOQUE 3 GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO (Investigación)**

31. La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social, la sostenibilidad ambiental y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	1	2	3	4	5	6
32. Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados. (Hacen parte los Grupos de interes Externos en la definición de los temas a Investigar)	1	2	3	4	5	6
33. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios	1	2	3	4	5	6
34. En la universidad existen espacios de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores (Transdisciplinarietà: Saberes empíricos, saberes propios de miembros de la comunidad, diferentes a saberes de la academia)	1	2	3	4	5	6
35. La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6
36. La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía y a públicos marginados de la academia.	1	2	3	4	5	6
37. La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	1	2	3	4	5	6
38. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	1	2	3	4	5	6
39. Los proyectos y programas de investigación incorporan a los alumnos obligatoriamente.	1	2	3	4	5	6
40. La universidad promueve un código de ética o lineamientos éticos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	1	2	3	4	5	6

## Anexo B. Encuesta de percepción para docentes de extensión – proyección social.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Consisten en encuestas dirigidas a los profesores que desarrollan investigación y a los que desarrollan Extensión, debido a su disponibilidad total con la Universidad. Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaey, Sasía y de la Cruz, 2009), alineando el instrumento los objetivos específicos de mi investigación doctoral. Se compone el cuestionario de 3 Bloques de Preguntas cerradas tipo escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los bloques hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria. Para los Docentes que desarrollan Investigación, el cuestionario consta de 35 preguntas divididas en 3 ejes temáticos de la RSU (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana e Investigación Social. Para aquellos docentes dedicados a desarrollar actividades y / o proyectos de Participación Social (Extensión), el cuestionario consta de 40 preguntas y se divide en 3 ejes temáticos de la RSU: Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión.

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 2: ENCUESTA PARA DOCENTES.**

Bloque 1: CAMPUS RESPONSABLE

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Docentes de Extensión – Participación Social**CUESTIONARIO DOCENTES / BLOQUE CAMPUS RESPONSABLE**

Campus Responsable / Encuesta para Docentes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad	1	2	3	4	5	6
3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos	1	2	3	4	5	6
4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus	1	2	3	4	5	6
7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente	1	2	3	4	5	6
11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio	1	2	3	4	5	6
14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	1	2	3	4	5	6
16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia	1	2	3	4	5	6
17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios	1	2	3	4	5	6
18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad	1	2	3	4	5	6
19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad	1	2	3	4	5	6
20. La Remuneración es satisfactoria	1	2	3	4	5	6



**CUESTIONARIO 2: ENCUESTA PARA DOCENTES DE EXTENSION – PARTICIPACION SOCIAL.**

Bloque 2: FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA - EDUCACION

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Docentes de Extensión – Participación Social**CUESTIONARIO DOCENTES DE INVESTIGACION / BLOQUE CAMPUS RESPONSABLE**

21. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6
22. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
23. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
24. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
25. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
26. Vínculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad y/o con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
27. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
28. He participado en actividades o acciones de voluntariado solidario con colegas y alumnos para la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
29. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
30. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6

**CUESTIONARIO 2: ENCUESTA PARA DOCENTES DE EXTENSION – PARTICIPACION SOCIAL.**

Bloque 3: PARTICIPACIÓN SOCIAL ENCUESTA PARA EVALUAR PROYECTOS EMPRENDIDOS EN COMUNIDAD - ENCUESTA PARA DOCENTES DE EXTENSIÓN

Población a la que se dirige el cuestionario: Docentes de Extensión

**CUESTIONARIO DOCENTES DE EXTENSIÓN O PARTICIPACIÓN SOCIAL ENCUESTA PARA EVALUAR PROYECTOS EMPRENDIDOS EN COMUNIDAD - ENCUESTA PARA DOCENTES DE EXTENSIÓN**

31. El proyecto nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria)	1	2	3	4	5	6
32. El proyecto es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo	1	2	3	4	5	6
33. El proyecto genera nuevas redes, asociaciones y capital social.	1	2	3	4	5	6
34. El proyecto hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos	1	2	3	4	5	6
35. El proyecto integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.	1	2	3	4	5	6
36. El proyecto es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente.	1	2	3	4	5	6
37. El proyecto da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación).	1	2	3	4	5	6
38. El proyecto da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.	1	2	3	4	5	6
39. El proyecto permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	1	2	3	4	5	6
40. El proyecto permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana para mejorar sus calidad de vida o desarrollar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6
41. El proyecto es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	1	2	3	4	5	6
42. El proyecto sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	1	2	3	4	5	6
43. La Universidad difunde periódicamente el alcance y resultados de sus proyectos a la comunidad universitaria y aliados externos en forma efectiva.	1	2	3	4	5	6
44. El proyecto da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.	1	2	3	4	5	6
45. El proyecto permite aportar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo sostenible en las Comunidades o Contexto donde se desarrolla.	1	2	3	4	5	6

## Anexo C. Encuesta de percepción para docentes.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Consisten en encuestas dirigidas a los profesores que desarrollan investigación y a los que desarrollan Extensión, debido a su disponibilidad total con la Universidad. Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaes, Sasia y de la Cruz, 2009), alineando el instrumento los objetivos específicos de mi investigación doctoral. Se compone el cuestionario de 3 Bloques de Preguntas cerradas tipo escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los bloques hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria. Para los Docentes que desarrollan Investigación, el cuestionario consta de 35 preguntas divididas en 3 ejes temáticos de la RSU (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana e Investigación Social. Para aquellos docentes dedicados a desarrollar actividades y / o proyectos de Participación Social (Extensión), el cuestionario consta de 40 preguntas y se divide en 3 ejes temáticos de la RSU: Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión.

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 2: ENCUESTA PARA DOCENTES Bloque 1: CAMPUS RESPONSABLE**

**Población a la que se dirige el cuestionario: Docentes**

**CUESTIONARIO DOCENTES / BLOQUE CAMPUS RESPONSABLE**

Campus Responsable / Encuesta para Docentes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
2. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la Solidaridad	1	2	3	4	5	6
3. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos humanos	1	2	3	4	5	6
4. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
5. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
6. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus	1	2	3	4	5	6
7. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas ambientales por parte de la Universidad. Esa capacitación están alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
8. El personal docente y no docente recibe capacitación en temas sociales por parte de la Universidad. Esta capacitación esta alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1	2	3	4	5	6
9. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6
10. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente	1	2	3	4	5	6
11. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
12. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio	1	2	3	4	5	6
14. La universidad utiliza campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
15. La Universidad Promueve Planes, iniciativas, Proyectos o acciones para la promoción del bienestar social y ambiental en el campus, orientadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	1	2	3	4	5	6
16. La Universidad promueve la gobernabilidad a través de valores, reglas y políticas que generan un ambiente de equidad y transparencia	1	2	3	4	5	6
17. Se promueven acciones que garantizan la equidad de género y transparencia en la contratación y en procesos de selección de directivas y mandos medios	1	2	3	4	5	6
18. La Universidad promueve acciones de marketing permanentemente para reportar sus acciones por preservar el planeta y la sociedad	1	2	3	4	5	6
19. La Universidad reporta las acciones de educación, investigación y extensión que realiza de forma transparente sin ocultar información a la sociedad	1	2	3	4	5	6
20. La Remuneración es satisfactoria	1	2	3	4	5	6

## Anexo D. Encuesta de percepción para personal administrativo.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Consisten en encuestas dirigidas a los profesores que desarrollan investigación y a los que desarrollan Extensión, debido a su disponibilidad total con la Universidad. Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaey, Sasía y de la Cruz, 2009), alineando el instrumento los objetivos específicos de mi investigación doctoral. Se compone el cuestionario de 1 Bloque de Preguntas cerradas tipo escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los bloques hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión).

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO – CAMPUS RESPONSABLE**

**Población a la que se dirige el cuestionario:**

Personal Administrativo

**CUESTIONARIO CAMPUS RESPONSABLE / ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Campus Responsable / Encuesta para Personal No docente (Administrativo)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la Universidad hemos adquirido prácticas de trato y trabajo responsable socialmente, ya que las directivas han socializado, explicado y nos han comprometido en los temas de Responsabilidad Social.	1	2	3	4	5	6
2. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad	1	2	3	4	5	6
4. Dentro de la universidad se promueven políticas justas de inclusividad, igualdad de género, trabajo en equipo y la Solidaridad.	1	2	3	4	5	6
5. Existe un buen clima laboral entre el personal y se me respetan mis derechos.	1	2	3	4	5	6
6. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados y sus familias	1	2	3	4	5	6
7. Hay equidad de género e inclusividad en las instancias de gobierno de la universidad (todas sus áreas, departamentos, grados, cargos, funciones).	1	2	3	4	5	6
8. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es socialmente responsable con su personal administrativo y operativo, promoviendo el trabajo decente y el crecimiento económico, la Salud y Bienestar, el respeto a los espacios en familia de los trabajadores y acceso a educación de calidad a trabajadores y sus familiares.	1	2	3	4	5	6
10. La universidad toma medidas para promocionar el cuidado del medio ambiente en el campus	1	2	3	4	5	6
11. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
12. En general percibo una campus inclusivo, justo, pacífico, donde no se discrimina a nadie por ningún motivo y se cuida el medio ambiente.	1	2	3	4	5	6
13. La organización de las rutinas en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados (Cuidado del Medio Ambiente).	1	2	3	4	5	6
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
15. En la Universidad hay libertad de asociación y libertad de expresión.	1	2	3	4	5	6
16. Se brinda periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla la Universidad	1	2	3	4	5	6
17. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad	1	2	3	4	5	6
18. Percibo coherencia entre los principios, valores, creencias y normas que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
19. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
20. La Universidad reporta de forma ética y transparente los resultados de sus acciones e iniciativas que promueven el desarrollo sostenible	1	2	3	4	5	6
21. La Universidad reporta con transparencia todas sus acciones e iniciativas para promover la gestión transparente de sus recursos disponibles	1	2	3	4	5	6
22. Considero que la reputación de la Universidad es alta gracias a los reportes transparentes que realiza sobre sus acciones en la sociedad	1	2	3	4	5	6
23. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

## Anexos E. Encuesta de percepción para estudiantes.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Consisten en encuestas dirigidas a los profesores que desarrollan investigación y a los que desarrollan Extensión, debido a su disponibilidad total con la Universidad. Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaes, Sasia y de la Cruz, 2009), alineando el instrumento los objetivos específicos de mi investigación doctoral. Se compone el cuestionario de 3 Bloques de Preguntas cerradas tipo escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los bloques hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión).

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA ESTUDIANTES – CAMPUS RESPONSABLE**

**Población a la que se dirige el cuestionario:**

Estudiantes

**CUESTIONARIO CAMPUS RESPONSABLE / ENCUESTA ESTUDIANTES**

Campus Responsable / Encuesta para estudiantes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La Universidad Socializa las Prácticas de Responsabilidad Social en todas sus áreas, enseñando y demostrando constantemente sobre la manera como Gestiona sus impactos sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
2. La Universidad socializa o promociona sus acciones y resultados de los proyectos que lleva a cabo para preservar el medio ambiente y la sociedad. Estas acciones y proyectos están en armonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Carta a la Tierra, los derechos humanos.	1	2	3	4	5	6
3. No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
4. En la universidad reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantes.	1	2	3	4	5	6
5. La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
6. La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
7. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. Las autoridades de la Universidad (directivas) promueven un campus democrático, justo, pacífico e inclusivo para personas con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
9. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad; incluyendo información transparente sobre los resultados de las Investigaciones que desarrolla la Universidad.	1	2	3	4	5	6
10. Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6



**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA ESTUDIANTES. FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA - EDUCACION**

**Población a la que se dirige el cuestionario:**

Estudiantes

**CUESTIONARIO CAMPUS FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA - EDUCACION**

Formación Profesional y Ciudadana - Educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
12. Dentro de mi formación me han enseñado a ser un profesional con principios que promueve el respeto hacia el medio-ambiente y el respeto hacia los derechos humanos de las personas. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros.	1	2	3	4	5	6
13. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual	1	2	3	4	5	6
14. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno. (Pobreza, Hambre cero, Salud y Bienestar, Trabajo decente y crecimiento económico, reducción de la desigualdad	1	2	3	4	5	6
15. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme con comunidades o poblaciones marginales a partir de acciones, iniciativas, cursos o proyectos.	1	2	3	4	5	6
16. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
17. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
18. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas, investigadores o empresarios en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
19. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6
20. En mi formación me enseñaron a exigir respeto por el medio ambiente, los derechos humanos y la justicia social a proveedores, distribuidores y clientes de la organización donde me desempeñaré o desempeño como profesional.	1	2	3	4	5	6

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA ESTUDIANTES – PARTICIPACION SOCIAL - EXTENSIÓN**

**Población a la que se dirige el cuestionario:**

Personal No docente

**CUESTIONARIO PARTICIPACION SOCIAL - EXTENSIÓN**

Encuesta Estudiantes - Participación Social (Extensión)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y promueve Proyectos para poner fin a la Pobreza, reducir el Hambre, Promover fuentes de trabajo decente, Reducir desigualdades.	1	2	3	4	5	6
22. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
23. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6
24. En mi universidad se organizan foros y actividades en relación con el desarrollo, Los objetivos de Desarrollo sostenible, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
25. Existe en la universidad una política para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de Becas de Estudio u otros medios.	1	2	3	4	5	6
26. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
27. Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad	1	2	3	4	5	6
28. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6

29. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6
30. Considero que la Universidad reporta de manera transparente todas sus iniciativas y acciones sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6
31. Considero que la Universidad promueve acciones e iniciativas que garantizan la equidad de género, la no discriminación de sus estudiantes y la participación transparente de los estudiantes en los proyectos y programas.	1	2	3	4	5	6
32. Considero que la reputación de la Universidad es alta gracias a los reportes transparentes que realiza sobre sus acciones en la sociedad	1	2	3	4	5	6
33. En mi Universidad hemos recibido una formación que nos permite promover proyectos de impacto social o ambiental alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible declarados por Unicef.	1	2	3	4	5	6

## Anexo F. Encuesta de percepción sociedad en general.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones de origen.*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Esta encuesta es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaey, Sasia y de la Cruz, 2009), alineando algunas preguntas a los Objetivos de desarrollo sostenible y los objetivos de la investigación LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA. Se compone el cuestionario de unos postulados cerrados a manera de escala de Likert, con categorías del 1 al 6. Los postulados hacen parte de los ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión y están alineados de manera equitativa, con los objetivos específicos de la investigación.

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale el número de la escala que usted considere se ajusta mejor a la realidad que se está estudiando.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

**CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA SOCIEDAD EN GENERAL** (Familiares de Trabajadores, Vecinos de la Universidad, Empleadores, Proveedores, Contratistas, Egresados, Profesores de otras Universidades, Personal en general de otras Universidades).

**Población a la que se dirige el cuestionario:**

Personal Externo

**CUESTIONARIO TODOS LOS EJES DE LA RS / ENCUESTA PARA SOCIEDAD EN GENERAL**

Sociedad / Encuesta para Personal No docente	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La Universidad se caracteriza por sus acciones y acuerdos responsables, criterios sociales y ambientales y su preocupación por el bienestar urbano y rural regional.	1	2	3	4	5	6
2. Reconozco a la Universidad como un vecino armonioso que escucha a la sociedad en general y promueve el bienestar urbano y el cuidado del medio ambiente.	1	2	3	4	5	6
3. La Universidad tiene reputación por promover la equidad y el respeto a todas las personas sin discriminaciones.	1	2	3	4	5	6
4. La Universidad socializa o informa a la comunidad en general sobre sus políticas de selección para proveedores y contratistas que prohíben el empleo de menores de edad, el respeto a la equidad de género y las diferencias con los demás.	1	2	3	4	5	6
5. La Universidad forma profesionales con altos niveles de calidad y pertinencia con las necesidades del mercado local y nacional.	1	2	3	4	5	6
6. La Universidad forma profesionales cívicos, ciudadanos íntegros comprometidos con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
7. La Universidad forma profesionales comprometidos con la promoción de la producción y consumo responsable y la generación de fuentes de trabajo decente sin discriminación de género, raza, etc.	1	2	3	4	5	6
8. Los egresados de la Universidad tienen vocación de servicio y demuestran su empatía y solidaridad con todas las personas a su alrededor.	1	2	3	4	5	6
9. Reconozco a la Universidad por sus logros científicos, técnicos que aportan desarrollo a las empresas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5	6
10. La Universidad se caracteriza por la Innovación de procesos y productos útiles para sociedad y su entorno local.	1	2	3	4	5	6
11. La Universidad publica periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla	1	2	3	4	5	6
12. Considero que la Universidad es un referente Nacional y Mundial, comprometida con la Innovación, la investigación de punta y la difusión del saber.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad se caracteriza por su acercamiento con la comunidad a su alrededor y otras comunidades regionales donde promueve reuniones, iniciativas locales e investigación sobre sus necesidades sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
14. La Universidad socializa o informa sobre su asociación con otras Universidades para Investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
15. La Universidad se relaciona con empresas, ONG y otras organizaciones para Investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
16. La Universidad escucha a la sociedad en general y desarrolla proyectos que promueven el desarrollo de las comunidades.	1	2	3	4	5	6

17. La Universidad promueve e informa sobre los esfuerzos que realiza para desarrollar proyectos e iniciativas armonizadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	1	2	3	4	5	6
18. Considero que la Universidad reporta sus acciones e iniciativas a la sociedad en general.	1	2	3	4	5	6
19. Me resulta fácil encontrar o acceder a los reportes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social de la Universidad	1	2	3	4	5	6
20. Veo en distintos medios que la Universidad reporta con frecuencia acciones, iniciativas, proyectos y programas dirigidos a construir un planeta duradero y una sociedad inclusiva para todas las personas.	1	2	3	4	5	6

## Anexo G. Cuestionario de entrevista para las directivas.

### INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DESDE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA

*Esta encuesta será tratada de forma totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos Personales. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a investigadores concretos y sus instituciones*

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

##### Objetivo General

Comprender cómo las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria se constituyen en un medio para que una Universidad aprenda como organización mediante la gestión de sus impactos sociales y ambientales.

##### Objetivos Específicos.

1. Explicar cómo el compromiso y el autodiagnóstico participativo en RSU promueven acciones que conducen a un cambio organizacional en la Universidad que apoya el cumplimiento de su misión.
2. Identificar las herramientas utilizadas para absorber, asimilar y explotar conocimiento e información que estimulan el aprendizaje organizacional mediante una gestión Universitaria responsable socialmente.
3. Indicar cuales son los facilitadores o barreras que permiten o impiden que una Universidad aprenda organizacionalmente a partir de los resultados del autodiagnóstico participativo en RSU.
4. Analizar si las propuestas, iniciativas y acciones estratégicas de la Universidad, se encuentran armonizadas con los objetivos de desarrollo sostenible y los Derechos Humanos.
5. Deducir si el impacto de lo aprendido a través de la adquisición del conocimiento sobre RSU, resultó en la transformación hacia una Universidad Responsable Socialmente.
6. Comprender las valoraciones de los Stakeholders sobre los hechos y resultados obtenidos de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la Universidad en su comunidad

#### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Esta entrevista dirigida a las directivas o autoridades de la Universidad es una adaptación del Manual de primeros pasos de Responsabilidad social Universitaria (Vallaey, Sasia y de la Cruz, 2009), alineando las preguntas al grado de compromiso que perciben las autoridades hacia las prácticas de Responsabilidad Social y los Objetivos de desarrollo sostenible. Se revisarán con cada persona los cuatro ejes de responsabilidad social y diversos subtemas, repasando los puntos referentes a las políticas explícitamente discutidas e implementadas por parte de las diversas instancias de gobierno y el grado de desarrollo logrado (Vallaey, Sasia y de la Cruz, 2009).

En la entrevista se relacionan los temas por medio de los 4 (cuatro) ejes temáticos de la Responsabilidad social Universitaria (Campus Responsable, Formación Profesional y ciudadana y Participación social – Extensión).

El cuestionario consta de las siguientes partes:

#### CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA DIRECTIVAS (AUTORIDADES) DE LA UNIVERSIDAD – COMPROMISO

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Directivas

#### CUESTIONARIO ENTREVISTA A DIRECTIVAS – COMPROMISO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.	¿De qué manera se concibe la Responsabilidad Social Universitaria en esta Universidad? Respuesta:
2.	¿La Universidad ha adquirido el enfoque de la Responsabilidad Social como un medio que le permite disminuir los impactos negativos de sus acciones y maximizar los impactos positivos de sus acciones en la sociedad? ¿Cómo? Respuesta:
3.	¿Existen documentos (Resoluciones, ordenes administrativas, memorandos, contratos con consultores (expertos), certificados de seminarios o capacitaciones) que permitan comprobar que en el área (departamento) que usted lidera, se ha adquirido el conocimiento de la Responsabilidad Social para desarrollar iniciativas y prácticas sociales o ambientales? Respuesta:
4.	¿Qué papel juegan los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las prácticas y proyectos de Responsabilidad Social que desarrolla la Universidad? Respuesta:

5.	¿Cómo mide la Universidad sus avances en Responsabilidad Social? ¿Utilizan las directivas herramientas para medir la Responsabilidad Social? Respuesta
----	--

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Directivas

**CUESTIONARIO ENTREVISTA A DIRECTIVAS – CAMPUS RESPONSABLE**

6.	¿Cuáles han sido las estrategias, políticas o directrices diseñadas para facilitar las prácticas de Responsabilidad Social en las rutinas de empleados, profesores y estudiantes de la Universidad? Respuesta:
----	--

7.	¿Han sido diseñadas políticas con criterios sociales o ambientales que guían la selección de proveedores o contratistas? ¿Cuáles? Respuesta:
----	--

8.	¿La Universidad tiene estrategias y políticas para asegurar buenas prácticas institucionales en temas como Medio Ambiente, Derechos Humanos, Gestión transparente de Recursos, inclusión de personas con necesidades especiales, políticas de igualdad, políticas de No discriminación? ¿Cuáles? Respuesta:
----	---

9.	Considera usted como parte de las directivas, que la Universidad comunica de manera responsable la información pertinente a toda la sociedad sobre: a) Situación Financiera; b) Logros alcanzados de Proyectos e iniciativas sociales y Ambientales o de otro tipo; c) Logros que no pudieron ser alcanzados de Proyectos e iniciativas sociales y Ambientales o de otro tipo. Respuesta:
----	---

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Directivas

**CUESTIONARIO ENTREVISTA A DIRECTIVAS – FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA - EDUCACION**

10.	¿Existen convenios de colaboración y proyectos entre las facultades y actores externos para mejorar la pertinencia social de la enseñanza? ¿Cuáles? Respuesta:
-----	--

11.	¿La Universidad cuenta con políticas de inclusión de estudiantes pertenecientes a grupos marginados? (Becas, Convenios, etc) ¿Cuáles? Respuesta:
-----	--

12.	¿Existe una articulación entre el aprendizaje profesional y proyectos con carácter social-ambiental desarrollados por la Universidad? ¿Cómo se da la articulación? Respuesta:
-----	---

13.	¿De qué manera integra la Universidad la experiencia y conocimiento de actores externos (Empresarios, Expertos, Otras Universidades, Comunidades) con el diseño y actualización de las mallas curriculares? Respuesta:
-----	--

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Directivas

**CUESTIONARIO ENTREVISTA A DIRECTIVAS – GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO**

14.	¿Cuáles y cómo son los vínculos de los equipos, grupos de investigación, centros de investigación e investigadores con actores externos para mejorar la pertinencia social de la Investigación? Respuesta:
-----	--

15.	¿La Universidad cuenta con mecanismos, dispositivos y/o canales para difundir y transferir los conocimientos socialmente útiles hacia los públicos marginados? ¿Cuáles? Respuesta:
-----	--

16.	¿La Universidad desarrolla Investigaciones aplicadas a temas de Desarrollo (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pacto Global, Derechos Humanos, Carta a la Tierra, etc)? Respuesta:
-----	---

17.	¿De qué manera integra la Universidad actores externos (Empresarios, Expertos, Otras Universidades, Comunidades, ONG) en las investigaciones y en el diseño y actualización de líneas de investigación? Respuesta:
-----	--

**Población a la que se dirige el cuestionario:** Directivas

**CUESTIONARIO ENTREVISTA A DIRECTIVAS – PARTICIPACION SOCIAL**

18.	¿Cuenta la Universidad con Convenios con otros actores externos sociales (Empresarios, Expertos, Otras Universidades, Comunidades, ONG) para desarrollar programas, proyectos o iniciativas de desarrollo sostenible? ¿Cuáles? Respuesta:
-----	---

19.	¿Cuenta la Universidad con políticas, incentivos, bonificaciones para articular la extensión, formación académica e investigación? Respuesta:
-----	---

20.	¿Integra la Universidad sus actividades de Educación y formación de sus estudiantes con actividades de proyección social (Los estudiantes aprenden a través de la Participación activa en proyectos sociales y ambientales)? ¿Cómo? Respuesta:
-----	--

21.	¿La Universidad desarrolla Investigaciones aplicadas a temas de Desarrollo (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pacto Global, Derechos Humanos, Carta a la Tierra, etc)? ¿Cuáles? Respuesta:
-----	--