

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de  
Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

## **Modelo de gestión de Responsabilidad Social de la Universidad de Concepción**

***Palabras claves: Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Sostenibilidad***

Gracia Navarro S.

gnavarro@udec.cl

56-41-2203037

<http://www.udec.cl/rsu>

Fecha de ingreso: 26-12-2017

---

## Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.

### Resumen de la Práctica

Al año 2005, se creía que la Universidad de Concepción, Institución con más de 90 años de existencia, era una organización responsable con la sociedad, porque así lo señalaba su misión, pero no se contaba con un modelo teórico que permitiese recolectar y organizar la información en función de un concepto aceptado por todos, ni se sabía cómo ser una universidad socialmente responsable en el siglo XXI. Solo había dos universidades en el mundo que habían reportado públicamente sus avances en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Japón y Valladolid. Por tanto, el desafío para la UdeC, al año 2005, era incorporar el tema en la estrategia de gestión, en la formación de los estudiantes y en la investigación. Tarea iniciada sistemáticamente el año 2001 en investigación, a través del Programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social, y el año 2003, a través del proyecto MECESUP UCO0303, en formación de estudiantes (Navarro y otros, 2003) que ha permitido contar a la fecha con **un modelo propio de responsabilidad social institucional**, fundamentado sobre las siguientes ideas:

1. La responsabilidad social (RS) es un comportamiento complejo. Se distingue la RS teórica que corresponde a lo que debería ser de la RS ejercida o lo que es realmente (comportamiento concreto)
2. El comportamiento socialmente responsable no es normativo y ocurre posterior a aprehender la interdependencia entre los seres humanos. Su educación debe contemplar la dimensión cognitiva, afectiva y conductual
3. No es posible tener universidades, organizaciones y empresas socialmente responsables sin personas socialmente responsables en universidades organizaciones y empresas.
4. La formación de profesionales socialmente responsables implica educar en compromiso ético y en prosocialidad.
5. No es posible formar ciudadanos socialmente responsables en organizaciones que no son socialmente responsables.

Este modelo sostiene que una Universidad Socialmente Responsable está comprometida con la responsabilidad social en tres dimensiones: gestión, formación de personas e investigación. Es una institución con capacidad y obligación de responder ante la sociedad por sus acciones, omisiones e impactos en pos de la generación de oportunidades para el desarrollo sostenible. La gestión universitaria socialmente responsable es aquella que conduce la organización hacia el equilibrio entre resultados financieros, sociales y ambientales y, que avanza en la formación de alianzas sociales para el bien común, realizándose vinculada a la comunidad interna y externa y dispone de estrategias y acciones específicas para ello. La formación de personas socialmente responsables se refiere a la existencia e implementación progresiva de un modelo educativo validado, para la formación de personas que actúen con responsabilidad social, es decir, que tomen decisiones, especialmente en su desempeño profesional, que reflejen conciliación entre la satisfacción de sus propias necesidades y el aporte a la satisfacción de necesidades de los demás. La investigación socialmente responsable implica, por una parte, investigar sobre la responsabilidad social individual, organizacional, empresarial o corporativa y universitaria más la difusión y transferencia del conocimiento generado. Por otra parte, implica investigar con responsabilidad social; construir

conocimiento en diferentes disciplinas y temas, desde principios y criterios de responsabilidad social.

## **Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

### **1. Planificación de la Práctica**

**Sobre la base de identificar a una universidad socialmente responsable como aquella que:**

- Contribuye a generar equidad para el desarrollo a través de sus funciones: investigación, docencia y gestión vinculadas con el medio
- Integra voluntariamente en su gobierno y gestión, las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos
- Tiene relación y diálogo transparentes con sus grupos de interés, para identificar necesidades y aportes posibles de cada uno.
- Se gobierna desde principios democráticos, con representantes de diferentes grupos, conciliando necesidades, intereses y aportes.
- Se responsabiliza de las consecuencias e impactos económicos, sociales y ambientales que se derivan de sus acciones

La Universidad de Concepción estableció los siguientes objetivos específicos para su propósito de establecer un modelo de gestión interna de desarrollo y evaluación de la RS en sus funciones sustantivas:

1. Identificar facilitadores para la incorporación de la RS en la gestión universitaria.
2. Construir un concepto común de RSU, grupos de interés de la Universidad e indicadores del ejercicio de la RS en las funciones Universitarias.
3. Diseñar e implementar una estrategia para autoevaluar la RS
4. Definir desafíos o metas futuras a partir de la evaluación del ejercicio de la RS
5. Reportar o transparentar los resultados de la evaluación y las metas para avanzar (Reporte de sustentabilidad).

El plan de trabajo propuesto contempló el desarrollo de un estudio cuali-cuantitativo en cinco etapas:

1. Investigación. Años 2001 a 2004
2. Diseño e implementación de estrategia autoevaluación de la RS. Años 2004-2006
3. Elaboración Reportes de Sustentabilidad. Años 2007-2008
4. Difusión de políticas institucionales en RS y su evaluación. Años 2008-2010
5. Gestión de la RS a través de la construcción de Reportes de Sostenibilidad. Años 2011 a la fecha

Las etapas han sido desarrolladas por el Programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social de la Universidad de Concepción, dependiente de Vicerrectoría, en el que participa un equipo interdisciplinario de académicos, ayudantes alumnos y profesionales voluntarios egresados de la UdeC, con formación en RS. Para realizar investigación y gestión cuenta con el grupo de investigación en responsabilidad social, reconocido con el número 03.Q2.02 por Dirección de

Investigación UdeC y, para la formación de personas socialmente responsables cuenta con la Unidad de apoyo a la enseñanza y aprendizaje de la responsabilidad social, creada a partir de los proyectos MECESUP UCO0303 y MECESUP UCO0714 e integrada por académicos capacitados en responsabilidad social y por profesionales voluntarios.

El seguimiento y evaluación de cada etapa se realizó a través de la comparación de objetivos y resultados esperados con los efectivamente logrados, usando técnicas cualitativas y cuantitativas para recolectar datos e información; las herramientas utilizadas para ello fueron la cuenta y memoria anual UdeC en las tres primeras etapas y se agregó el informe de acreditación institucional en la cuarta etapa. Desde la quinta etapa en adelante, la herramienta de evaluación de la gestión en RS es el mismo reporte de sostenibilidad.

Los recursos destinados son \$5.000.000 aproximados para un período de tres años más el gasto en reproducción del documento, cuando éste se reproduce. La mayor parte de los recursos se utiliza en el pago de servicios a ayudantes de investigación y material de oficina. Actualmente se entrega documento en archivo electrónico por lo que no se invierte en reproducción, solo en diseño.

## **2. Desarrollo y ejecución de la Práctica**

En general, se puede sostener que la práctica se desarrolló como fue planificada en sus etapas y pasos. Los recursos asignados fueron apropiados para lograr sus objetivos.

El detalle de las acciones desarrolladas en cada una de las etapas es:

### **1: Investigación**

Contempló dos estudios: uno cuantitativo, para identificar la relación entre la atribución de importancia a la incorporación de la RS en la gestión universitaria; los valores y la orientación social, en directivos y académicos de la universidad y; uno cualitativo, para describir el concepto de RSU, los grupos de interés e indicadores del ejercicio de la RS en las funciones universitarias, y construir conceptos inclusivos desde ellos.

### **2: Diseño e implementación de estrategia autoevaluación de la RS.**

En base a las normas europeas AA1000 del año 1999, a la certificación SA 8000 y a la propuesta GRI, para autoevaluar la RSC en grupos de interés internos/externos, se estableció una línea base compartida para definición de acciones futuras.

Se focalizó en promover cambios cognitivos, actitudinales y conductuales en los grupos internos de interés.

Se realizó levantamiento de información, en las dimensiones críticas de los procesos de gestión, en base a los ejes orientadores de las tres grandes dimensiones asociadas a la RSC: Económico, Social y Medioambiental.

Se construyó un documento de trabajo interno para informar a la comunidad universitaria acerca del estado de la RS en la organización, resultando de gran utilidad para tomar conciencia de acciones u omisiones en el ejercicio de la responsabilidad social y para valorar su aporte en la definición de acciones futuras

### **3: Elaboración Reportes de Sustentabilidad**

Documentos para transparentar hacia la comunidad el estado del ejercicio de la RS en la Universidad, sus avances, estancamientos y desafíos.

El reporte definitivo (2007) contempló construcción de indicadores de percepción acerca del ejercicio de la RS; diseño de instrumentos para evaluarla, en los grupos de interés e identificación de representaciones y expectativas de actores externos sobre RSU y RSU en la Universidad de Concepción; generación de base de datos de indicadores económicos, técnicos, sociales y medioambientales; evaluación de los avances 2007 y desafíos para el próximo período. Además, permitió la evaluación interna y externa de la calidad y utilidad de la información.

#### 4: Difusión de políticas institucionales en RS y su evaluación.

Elaboración de un documento guía para todos los integrantes de la organización para aportar al avance en responsabilidad social. Se definieron indicadores de avances de la incorporación de la RS en investigación, formación de personas y gestión.

#### 5: Gestión de la RS a través de la construcción de Reportes de Sostenibilidad

Etapa sistemática desarrollada cada tres años, contempla; identificar avances en RS, según indicadores en investigación, formación de personas y gestión e incorporar al Sistema Integrado de Gestión (SIG), la RS como un criterio de calidad en procesos y servicios universitarios; elaborar y difundir el reporte de sustentabilidad trianual, que incluye metas para avanzar en el tema en los próximos tres años, que sirven de orientación y guía para toda la comunidad UdeC.

Los aprendizajes y áreas de mejora son los siguientes:

1. La estrategia para incorporar la responsabilidad social en una organización universitaria debe ser liderada por la alta dirección (Rectoría o vicerrectoría) y conducida por una unidad que esté al servicio de toda la institución y sea independiente de las facultades.
2. Es indispensable que la conducción de la responsabilidad social se fundamente en una conceptualización teórica compartida y difundida en toda la institución. Además, en prácticas que sean coherentes con principios de RS. Es fundamental que quienes la conduzcan sean expertos en el tema y utilicen todos los medios y canales de comunicación disponibles en la institución.
3. Nos parece necesario utilizar un enfoque metodológico que contemple investigación cuantitativa y cualitativa y el manejo de información confidencial y anónima, obtenida desde participantes e informantes. Esto implica que la estrategia debe ser conducida por investigadores que investiguen usando criterios de responsabilidad social en cada paso y acción del proceso.
4. La participación informada de los diferentes grupos de interés es fundamental en la gestión de la responsabilidad social. Para esto es importante capacitarles a nivel teórico antes de involucrarlos en la definición de objetivos, estrategias y acciones para avanzar en RS.
5. El avance en responsabilidad social es más rápido cuando hay incentivos de diferente tipo y de acuerdo a las necesidades de las personas. La institución debe definir un sistema de incentivos que sea variado e inclusivo y surja del conocimiento profundo de las necesidades de los integrantes de la comunidad universitaria.

### **3. Resultado de la Práctica**

1. Identificación de facilitadores para la incorporación de la RS en la gestión universitaria. Del estudio cuantitativo se pudo concluir una alta atribución de importancia a la RSC de directivos y académicos de la Universidad de Concepción; adhesión a valores prosociales y

- una baja adhesión a valores y orientación social individualista y a las relaciones verticales, las que constituyen facilitadores para incorporar una estrategia de RSC en la gestión.
2. Construcción de un concepto común de RSU, de grupos de interés de la Universidad e indicadores del ejercicio de la RS en las funciones Universitarias.
  3. Diseño e implementación de una estrategia para autoevaluar la RS, que consiste básicamente en definir cada tres años, desde el trabajo participativo con voluntarios de diferentes grupos de interés de la institución y a través de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, los objetivos para avanzar en responsabilidad social en gestión, formación de personas e investigación y al término del período se informa a la comunidad los avances logrados.
  4. Generación y publicación sistemática de reportes (UdeC 2007, 2008, 2010, 2013 y 2017) y se trabaja en el sexto, los que además de permitir la autoevaluación e informar a toda la comunidad universitaria acerca del estado de la RS en la organización, ayudan a definir y difundir acciones futuras que permiten a la organización avanzar en el tema y a transparentar hacia la comunidad externa el estado del ejercicio de la RS en la Universidad, sus avances, estancamientos y desafíos.
  5. Declaración explícita de la RS en la gestión (UdeC 2006; 2010a) y en la formación profesional (UdeC, 2008b), difusión de ella desde la radio Universidad de Concepción (UdeC, 2007b, 2008b). Así también, se definió criterios para la investigación socialmente responsable (UdeC, 2011) y una guía para investigar con responsabilidad social (UdeC 2017)
  6. Definición y validación de un modelo educativo para formar profesionales socialmente responsables, con pensamiento crítico, con habilidades para comunicarse y trabajar en equipos interdisciplinarios para emprender.
  7. Desarrollo de auditorías externas en Responsabilidad Social, por ejemplo la evaluación del posicionamiento de la RS en la institución realizada el 2007 (UdeC 2008) y la acreditación en indicadores de RS en la gestión, realizada el 2010 (UdeC, 2010c).
  8. Actualmente, la Universidad de Concepción cuenta con una política formal en responsabilidad social y con un plan de trabajo con estrategias y acciones específicas que contribuyan a avanzar en la implementación de esta política. Esta política plantea que la Universidad debe *contribuir* al desarrollo sostenible (actualmente a los 17 ODS); *retribuir* a la sociedad por lo que ésta le aporta y además, con base en el concepto de interdependencia *corresponsabilizarse* de al menos parte de los problemas sociales y su resolución, tanto con acciones como con omisiones. Un primer deber social de la Universidad está en la construcción y difusión de conocimiento acerca de los problemas sociales y formas de resolverlos. Un segundo deber es la formación de personas, que además de tener excelencia técnica sean capaces de conciliar la satisfacción de sus propias necesidades con el aporte a la satisfacción de necesidades de otros (bien común). Su tercer deber, pero no menos importante, es realizar una gestión fundada en la gobernanza democrática, atendiendo a la conciliación de necesidades, intereses y aportes de los diferentes grupos de interés y equilibrando resultados económico/financieros, ambientales y sociales.

#### 4. Evaluación y revisión de la Práctica

La estrategia diseñada a partir de las normas de CAS AA1000 y aspectos de la SA 8000 y de la propuesta GRI, resultó apropiada para contribuir a incorporar la RS en la gestión de la UdeC y para la elaboración de reportes de sustentabilidad como herramienta de gestión y, puede ser replicable a otras instituciones de educación superior.

La metodología participativa de levantamiento de información permitió, a pesar de la complejidad teórica del concepto de Responsabilidad Social, considerar todas aquellas dimensiones relevantes y críticas en los procesos de gestión propios de la Universidad y facilitó el compromiso de los grupos de interés con la incorporación y permanencia de la RS en la gestión, en sus diferentes niveles.

Reportar las actividades que la universidad realiza cotidianamente permite a los grupos de interés manejar información de la universidad a la hora de decidir estudiar y/o trabajar en ella, así como establecer vínculos para investigación y/o asistencia técnica.

La estrategia usada ayudó a reconocer el aporte de todos quienes participan e interactúan, directa o indirectamente, con la institución en la consecución de sus objetivos y a diseñar políticas de capacitación, de asignación de incentivos y de retención de talentos; a definir metas para el siguiente período y estrategias de acción para alcanzarlas. Ello facilita la orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que contribuyan al logro de estas metas.

A nivel de gestión, el proceso de construcción del reporte permite:

Relevar la RS, plantear propósitos, objetivos y acciones de responsabilidad social para un período determinado; Definir indicadores para evaluar avances; autoevaluar y transparentar hacia la comunidad los avances en el logro de objetivos y tareas pendientes; definir y priorizar objetivos y acciones en responsabilidad social para un próximo período.

A nivel de las personas, el proceso de construcción del reporte de sostenibilidad contribuye a:

Mejorar el compromiso con la organización y a valorar su responsabilidad social, a aumentar el interés en ejercer la responsabilidad social para aportar a la rehumanización del territorio y contribuye a proporcionar herramientas concretas para ejercer la responsabilidad social en la universidad.

## 5. Carácter Innovador de la Práctica

Al año 2005, cuando la Universidad decide integrar la RS en su gobierno y gestión, posterior a los desarrollos logrados en el ámbito de la formación e investigación, enfrentó necesidad de definir e implementar un modelo propio de gestión de RS, pues no existía una experiencia similar replicable. Los elementos innovadores de esta práctica pueden visibilizarse en resultados logrados, en ámbitos de formación, investigación y gestión:

### 1. Investigación:

- Construcción de conocimiento en y desde la RS vinculado a comunidad interna y externa, con productividad científica.
- Definición de criterios de RS en investigación:
  - Responsabilidad Social en preguntas de investigación y declaración de mirada epistemológica desde la que se sitúa.
  - Sustentada en marcos teóricos considerando saberes globales y locales
  - Utiliza pensamiento crítico en conceptualización de problemas y fenómenos
  - Comprometida con bienestar de las poblaciones y muestras
- Diseño y difusión de guía para la investigación con RS

### 2. Formación de personas socialmente responsables, vinculadas a la comunidad interna y externa:



- Construcción y validación modelo educativo para formar profesionales socialmente responsables, con pensamiento crítico, habilidades comunicativas y de trabajo en equipos interdisciplinarios. Comprende:
  - Incorporación de RS en perfiles de egreso; asignaturas básicas y complementarias; uso aprendizaje colaborativo y evaluación auténtica.
  - Incorporación de RS jornada de inducción trabajadores, académicos, profesionales y personal de apoyo y capacitación de directivos.
  - Diploma académicos en formación de competencias genéricas, gestión de asignaturas complementarias interdisciplinarias y certificación de estudiantes en RS.
  - Desarrollo permanente de proyectos A+S.

### 3. Gestión con RS y Gestión de la RS, vinculada a comunidad interna y externa:

- Transparencia en información y rendición de cuentas: cuenta y memoria anual, reporte sostenibilidad, informes autoevaluación y acreditación externa.
- Incorporación a cultura organizacional de conceptos gestión con RS
- Declaración explícita de preocupaciones sociales y medioambientales y promoción de actuaciones congruentes con ello.

## **6. Divulgación de la Práctica**

La práctica se divulga permanentemente a través de los medios institucionales: revista Panorama UdeC, radio Universidad de Concepción, Canal TVU, sitio web, documentos escritos, correos electrónicos, publicaciones en libros, en revistas científicas y en otros medios, además de presentación de la práctica en congresos u otros eventos especializados. Ejemplos:

### **Publicaciones**

Navarro, G. (2016) Proceso de construcción de Modelo Universidad Socialmente Responsable: UdeC, Chile Boletín Telescopi, Gestión sostenible y responsabilidad social en las instituciones de educación superior; Edición (5) Julio 2016: 29-37

Navarro, G; Pérez, C; Padilla, A; González, V. (2015) Relationship between the University Social Responsibility and Organizational Commitment of workers from Chilean Universities. Anuari de Psicologia de SVP, Vol. 16 (2).

Navarro, G. (2012). Comportamiento socialmente responsable; hipótesis para su desarrollo. En Enfoque y herramientas de formación. PNUD (2012)

Navarro, G.; Perez, C.; González, MG. (2011). "Relación importancia atribuida a la RSC, jerarquía de valores y orientación social en directivos y académicos universidad chilena". Liberabit; Vol 17(1): 85-92

Navarro,G. (2011). Estrategia para incorporar RS en organización universitaria. En Gorrochategui y

Martins, Responsabilidad social de las organizaciones. Buenos Aires, Ediciones cooperativas.

## **Comunicaciones**

Navarro, G. (2017). Responsabilidad social territorial e incorporación en Universidad utilizando reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión. V Foro de RST, Lima, Octubre.

Navarro, G.; González, V; Reed, C. (2017) "Effects of an Educative Model in Socially Responsible Behaviors and Other Psychological Variables. 19th International Conference on Positive Psychology and wellbeing to be held, Londres Junio.

Navarro, G. (2017) "Compromiso organizacional de los trabajadores y responsabilidad social de la organización". II Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa y VI Jornada Iberoamericana de RH y RSC. Cali, Junio.

Navarro, G. (2013) Aprendizaje-servicio; estrategia exitosa en formación de profesionales socialmente responsables. Sexta Conferencia Internacional Educación Superior, Red Global de Universidades para la Innovación: GUNI, Barcelona, Mayo.

## **7. Fuentes Complementarias**

**Para ver Reportes de sostenibilidad UdeC ir a la siguiente dirección electrónica:**

<http://www2.udec.cl/rsu>

[http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte\\_sustentabilidad\\_udec.pdf](http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte_sustentabilidad_udec.pdf)

[http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/segundo\\_reporte\\_junio\\_18.pdf](http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/segundo_reporte_junio_18.pdf)

[http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte\\_3.pdf](http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/reporte_3.pdf)

<http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/cuartoreporte.pdf>

[http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/2017/mayo/quinto\\_reporte\\_sostenibilidad.pdf](http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/2017/mayo/quinto_reporte_sostenibilidad.pdf)

**Para ver el modelo educativo UdeC ir a las siguientes direcciones**

<http://www2.udec.cl/rsu>

<http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/librocompetenciasgenericas.pdf>

<http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/2016/marzo/libro-experiencias-de-la-formacion-de-competencias-genericas-en-educacion-superior.pdf>

**Ver Guía para la investigación con responsabilidad social en**

<http://www2.udec.cl/rsu>

[http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/2017/mayo/guia\\_responsabilidad\\_social.pdf](http://www2.udec.cl/rsu/images/stories/doc/2017/mayo/guia_responsabilidad_social.pdf)

**Para ver guía de conciliación familia trabajo ir a:**

[https://www.udec.cl/intranet2/sites/default/files/GUia\\_PARA\\_CONCILIACION\\_TRABAJO.pdf](https://www.udec.cl/intranet2/sites/default/files/GUia_PARA_CONCILIACION_TRABAJO.pdf)

Documentos:

Universidad de Concepción: Acta Consejo académico ordinario N°21- 2011

Universidad de Concepción: Política en Responsabilidad Social, actualizada 2017

Universidad de concepción: Memoria Anual 2016 PERS

## **8. Archivos Adjuntos**

- 1.- [Politica RSUdeC 2017 \(4\).pdf](#)
- 2.- [memoria anual 2016 RS \(1\).pdf](#)
- 3.- [Acta consejo academico ordinario N21 2011 por RS \(1\).pdf](#)