



Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

Editorial

7

El sentido de la empresa y la vocación del empresario.

Carlos Hoevel

17

Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.

Daniela Gargantini

36

Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

Luis Perera

53

Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

Oscar D. Licandro

70

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Anabel Cruz

82

Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.

Natalia Camiruaga

98

BOOK REVIEW

Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.

Oscar Licandro y Lucía Pardo.

Comenta: Ana Lanero

100

TERCER SECTOR

El Caso de Fundación Forge Uruguay

Fernando Panizza

Estado de la responsabilidad social universitaria – El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina



RESUMEN

El ámbito universitario se encuentra actualmente tensionado por una serie de exigencias que han favorecido el replanteamiento no sólo de sus funciones sino específica y preponderantemente de su misión frente a la sociedad y a la realidad actual, desde un imperativo ético sobre qué tipo de estudiantes se forman, para qué y para quién.

A la luz de este desafío, este artículo pretende dar cuenta del proceso que AUSJAL ha llevado adelante desde el año 2003 -específicamente como Red (Red RSU-AUSJAL) desde el año 2007- a fin de favorecer y fortalecer la institucionalización real y efectiva de la perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria en las funciones de docencia, de investigación, de proyección social o extensión, de gestión interna y de gestión ambiental.

Para tal fin y a la luz de la concepción a la que se adhiere como Red, se da cuenta de las acciones puestas en juego durante sus años de funcionamiento, de los resultados e impactos generados, así como de las perspectivas y desafíos que se presentan para lograr la adopción de la RSU como enfoque integral de gestión en el contexto latinoamericano de educación superior.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Universitaria, institucionalización, educación superior, América Latina

DATOS DEL AUTOR:

Daniela Mariana Gargantini

Título académico: Doctora en Arquitectura y Magister en Hábitat y Vivienda

Pertenencia institucional: Universidad Católica de Córdoba

Cargo: Coordinadora de la Red de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

CONTACTO:
dmgargantini@gmail.com

Recibido: 30 / 04 / 2014

Aceptado: 21 / 06 / 2014



INTRODUCCIÓN

El contexto de educación superior se encuentra actualmente tensionado por una serie de exigencias que han favorecido el replanteamiento no sólo de sus funciones sino específica y preponderantemente de su misión frente a la sociedad y la realidad actual.

Entre ellas se destaca la exigencia de favorecer procesos de transmisión (docencia) y producción (investigación) del conocimiento de calidad. La incorporación del análisis y especialmente del control periódico de estas funciones y de los actores involucrados (docentes e investigadores), ha sido una tendencia creciente en toda América Latina durante las últimas décadas. Así, con distinto nivel de avance, alcance y ritmo, las diversas instituciones universitarias de la región han ido transitando procesos de evaluación institucional, así como de acreditación nacional e internacional de sus diversas ofertas académicas tanto a nivel de grado como de posgrado.

Sin embargo estos procesos de mejoramiento de la calidad en educación superior gozan de cierto ascetismo. Amparados en parámetros meramente cuantitativos y de corte academicista (cantidad de papers publicados, cantidad de proyectos o subsidios obtenidos, número de docentes con título de posgrado, etc), lejos están los procesos promovidos de poner a la universidad frente a las exigencias de un contexto complejo y cargado de crecientes inequidades como el actual, y de interpelarla desde una dimensión ética a fin de que logre dar respuestas claras y pertinentes a la sociedad. Así, son escasas las iniciativas que se han atrevido a desafiar a la universidad a revertir las exiguas y aletargadas acciones que desde los ámbitos educativos se promueven a fin de formar profesionales capaces de encontrarle nuevas posibilidades a la realidad y comprometidos con el desarrollo de sus comunidades, especialmente de las más desfavorecidas y olvidadas.

Frente a esta necesidad y conscientes de que “las sociedades latinoamericanas no cambiarán sin que se produzcan profundas transformaciones en sus universidades, que efectivamente busquen formar y promover a las nuevas generaciones con la sensibilidad y los conocimientos para enfrentar los nuevos desafíos, hacia una mayor justicia y humanidad” (Red RSU-AUSJAL, 2009: 11), la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) ha priorizado entre sus líneas estratégicas 2001-2005, 2005-2011 y 2011-2017 (AUSJAL, 2001 y AUSJAL, 2011) promover la institucionalización real y efectiva de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como enfoque integral de gestión y marca distintiva de la formación que se pretende ofrecer. Esta priorización institucional surge como respuesta concreta frente a las exigencias sociales y de coherencia con la inspiración cristiana y la identidad ignaciana que caracterizan a las universidades que conforman la Asociación.

A la luz de este desafío, este artículo pretende dar cuenta del proceso que AUSJAL ha llevado adelante desde el año 2003, específicamente como Red de Responsabilidad Social Universitaria (Red RSU-AUSJAL) desde el año 2007, a fin de favorecer y fortalecer la institucionalización real y efectiva de la perspectiva RSU en sus diversas dimensiones, a nivel latinoamericano.



AUSJAL: red de redes

AUSJAL es una red interuniversitaria de carácter internacional, constituida en 1985 por los rectores de las universidades jesuitas de América Latina, de carácter voluntario, que articula a 31 universidades e instituciones de educación superior confiadas a la Compañía de Jesús en 14 países de América Latina, que trabaja en articulación con más de 200 universidades jesuitas presentes en los cinco continentes.

Compuesta por universidades y *redes de homólogos*¹ se desarrollan iniciativas y proyectos en red conforme a las prioridades estratégicas de la Asociación, las cuales no sólo definen alcances a nivel interno sino que además buscan una mayor y mejor contribución de las universidades a sus sociedades.

La identidad jesuita y cristiana que define el modo de ser y hacer universidad desde AUSJAL exige atender las problemáticas complejas y profundas de nuestro mundo, particularmente las relacionadas a las marcadas injusticias que atentan contra la dignidad del hombre y del conjunto de la humanidad. Así, la urgencia por formar estudiantes con espíritu, competencias y habilidades capaces de superar la sola experticia técnica y el éxito laboral, conlleva jerarquizar la dimensión ética y el compromiso con la sociedad como eje de las capacidades especializadas del egresado universitario y como condición habilitante de todo nuevo profesional. Este nuevo enfoque es el que se comprende como Responsabilidad Social Universitaria.

Los aportes realizados por otras redes, centros y programas

En este sentido América Latina ha realizado importantes contribuciones en la materia. Entre las principales resulta destacable el aporte realizado por el Proyecto “Universidad Construye País” (UCP). Liderado por la Corporación Participa en asociación con la Fundación Avina, durante los años 2001 al 2008 planteó como su principal objetivo expandir el concepto y práctica de responsabilidad social dentro del sistema universitario chileno. Junto a ello desarrolló otros propósitos tales como sensibilizar respecto de la responsabilidad social a los actores del sistema universitario chileno, incorporar valores de responsabilidad a un proyecto país, e instalar institucionalmente a la responsabilidad social universitaria en las universidades participantes (Gaete Quezada, c2014).

Para ello el proyecto estuvo integrado inicialmente por 11 universidades a las que se le sumaron posteriormente dos más², enfatizando el análisis de los principios y valores definidos por

1 “Las Redes de Homólogos de AUSJAL están constituidas por equipos de profesionales, docentes e investigadores de las universidades asociadas, los cuales se desempeñan en áreas de trabajo comunes y complementarias, se comunican entre sí y se basan en la común identidad y objetivos de AUSJAL. Trabajan con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva y el respaldo institucional de sus respectivas universidades y han sido el motor de los proyectos y planes que lleva a cabo AUSJAL alrededor del continente. Entre las redes de AUSJAL figuran la Red de RSU, la Red de Pobreza, de Ingeniería, de Educación, de Derechos Humanos, de EDUTICS, de Pastoral, de Cooperación Académica y Relaciones Interinstitucionales, de Ambiente y Sustentabilidad, de Comunicación Social y de Editoriales Universitarias (AUSJAL, c2014).

2 Inicialmente fueron once: la Universidad de Chile, Católica, Alberto Hurtado, Federico Santa María, de Valparaíso, Playa Ancha, Católica de Valparaíso, de Concepción, del Biobío, La Frontera y Católica de Temuco. Posteriormente, se incorporan la Universidad de Santiago y la Universidad Austral, mientras que en el año 2006 se incorporó la Universidad de La Serena.

las universidades y la forma como se difunden y se llevan a la práctica a través de cuatro procesos claves: la gestión, la docencia, la investigación y la extensión.

En el contexto del proyecto de UCP la RSU se definió como:

“la capacidad que tiene la universidad como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de los procesos clave de gestión, docencia, investigación y extensión, respondiendo socialmente así ante la comunidad universitaria y el país en que está inserta” (Universidad Construye País, 2006: 50).

“Así, en el modelo conceptual propuesto por el proyecto UCP se identifican dos grupos de valores y principios que la universidad socialmente responsable debe considerar en el desarrollo de su quehacer institucional: Principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad; Principios y valores de la universidad” (Gaete Quezada, c2014).

Desde su perspectiva valórica desarrollada a nivel personal, social y universitario el proyecto aportó insumos conceptuales y metodológicos para analizar el estado de situación en diversas universidades, siendo relevante el desarrollo de instrumentos para la operativización del concepto a la luz de los cuales poder evaluar las prácticas universitarias, consiguiendo un relevante reconocimiento a nivel internacional por ello.

Junto con dicho proyecto, el Programa de Apoyo a Iniciativas de RSU, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollada desde el año 2002 gracias al aporte financiero del gobierno de Noruega, ha generado numerosos documentos que permiten profundizar en aspectos conceptuales relacionados al enfoque desde los aportes del profesor François Vallaeys y la colaboración del profesor Luis Carrizo (Vallaeys y Carrizo, 2006). Desde sus contribuciones, la definición de RSU para OEA-BID (2008: 7):

“es una política de calidad ética del desempeño de la organización, que se ocupa de la gestión responsable de los impactos que genera hacia dentro y hacia fuera, solucionando continuamente los problemas diagnosticados en colaboración con las partes interesadas y/o afectadas.”

Según Valleys (2007: 4) *“la Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad”*.

Contribuciones en el campo docente han sido también aportados por CLAYSS, Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario, el cual desde el año 2002 promueve el desarrollo de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio en América Latina; ofrece capacitación a directivos, docentes y líderes comunitarios para el desarrollo de proyectos educativos solidarios y para la formación en actitudes pro-sociales; y contribuye al desarrollo de proyectos de aprendizaje-servicio en escuelas, Institutos Superiores, Universidades y organizaciones juveniles (CLAYSS, c2014)

Íntimamente relacionado al enfoque, se propicia el Aprendizaje y Servicio como una estructura a través de la cual se operacionaliza la RSU, específicamente como una metodología educativa

que combina el currículo con el servicio comunitario, mejorando los impactos académicos y sociales de la formación que se ofrece.

A nivel internacional la labor de la Red Talloires ha sido reconocida. La misma *“es una asociación internacional de instituciones dedicadas al fortalecimiento de roles cívicos y la responsabilidad social de la educación superior”* (Tufts University. The Talloires Network, c2014), que desde el 2005 reúne a 310 universidades en 72 países. Desde el reconocimiento de que no pueden existir aisladas de la sociedad ni de sus entornos, las universidades que conforman la Red *“asumen la obligación de escuchar, tratar de entender y contribuir a las transformaciones sociales y al desarrollo de las comunidades”* (Tufts University. TheTalloires Network, 2005), capitalizando el potencial de las universidades y sus estudiantes para hacer frente a los problemas apremiantes en sus sociedades (Tufts University. TheTalloires Network, c2014) Para ello trabajan para *“ampliar los programas de compromiso cívico en la educación superior a través de la enseñanza, la investigación y el trabajo comunitario; aplica estándares de excelencia y evaluación entre pares de dicho trabajo; promueve alianzas entre instituciones de educación superior y comunidades para empoderar a grupos e individuos; y facilita la creación de redes regionales de universidades dedicadas al compromiso cívico”* (Tufts University. TheTalloires Network, c2014^a).

La concepción particular del enfoque de RSU en AUSJAL

La Red RSU-AUSJAL ha sido socio activo y ha articulado acciones con todas estas redes, centros y programas, y por tanto ha sido nutrida por las experiencias mencionadas, específicamente en lo concerniente al nivel metodológico y práctico en la explicitación de áreas de impactos internos y externos como ayuda a la operacionalización de la definición de la RSU, al ordenamiento de las políticas y a la definición de indicadores pertinentes.

Sin embargo, “para las universidades de AUSJAL, la Responsabilidad Social no puede ser concebida en forma reduccionista como una simple herramienta gerencial que le permita a la universidad medir los impactos que el quehacer universitario tiene al interior de la institución y en sus entornos social, humano y ambiental. La Responsabilidad Social Universitaria se relaciona directamente con la esencia de la propuesta educativa de inspiración cristiana e ignaciana que caracteriza a nuestras universidades, la cual apunta a la formación de los estudiantes para el compromiso y la solidaridad, y al aporte a la sociedad de conocimientos y acciones que contribuyan a gestar una sociedad más justa, que promueva los derechos y respete la dignidad de todos.” (Red RSU-AUSJAL, 2009:18)

La Responsabilidad Social resulta así un modo de gestión integral; una estrategia de gestión ética e inteligente de los impactos que genera la universidad en su entorno humano, social y natural.

Bajo este enfoque, las universidades de AUSJAL han optado por trabajar integralmente en torno a los cinco impactos que la labor universitaria genera tras el ejercicio de sus funciones básicas, estos son: impactos educativos (docencia); impactos cognoscitivos y epistemológicos (investigación); impactos sociales (proyección social o extensión); impactos de funcionamiento organizacional e impactos medioambientales (administración). Así, la Responsabilidad Social como modo de gestión integral supone un avance cualitativo institucional de trascendencia ya que atraviesa y articula todas las funciones sustantivas de la universidad.

En esta comprensión holística del enfoque radica la principal distancia con el modelo clásico de proyección social voluntaria o de la extensión, que sólo logra abarcar el cuarto impacto (el impacto social). Este desplazamiento que implica dejar de atender sólo a las acciones externas de la universidad (voluntariado, extensión), para avanzar hacia una gestión integral de la organización académica, resultó clave para comprender de modo maduro lo que podía (y debía) significar la Responsabilidad Social Universitaria en nuestras instituciones. Bajo este enfoque:

“La Responsabilidad Social Universitaria, en el marco de las universidades de AUSJAL, se ha de entender como la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Universitaria debe ser un eje transversal del quehacer de las universidades de AUSJAL” (Red RSU-AUSJAL, 2009: 18)

Para ello las universidades jesuitas de América Latina han avanzado consensuadamente en torno al desarrollo de diferentes estrategias y herramientas a fin de institucionalizar progresivamente el enfoque en los ámbitos académicos de nivel superior en el continente.



EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE LA RSU DE LA RED

El proceso de institucionalización del enfoque de RSU, iniciado por las universidades de AUSJAL en el año 2003, se inició con la creación de la Red de RSU- AUSJAL conformada por 19³ de las 31 universidades jesuitas de América Latina, y coordinada por la Universidad Católica de Córdoba con la colaboración inicial de la Universidad Católica del Uruguay. A partir de dicha conformación se definió y puso en marcha un Proyecto vinculado al Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL en dos etapas: 2005-2010 y 2011-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014).

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL se puso en marcha en abril del 2008, con la intención de fortalecer a partir del proceso iniciado, la institucionalización real y efectiva de la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria en sus diversas dimensiones; el seguimiento, evaluación y mejora continua de los resultados alcanzados, así como el intercambio de metodologías, experiencias y aprendizajes entre las universidades miembros.

En el marco de dicho proyecto se elaboró un documento institucional capaz de definir las políticas de RSU de AUSJAL y determinar indicadores de seguimiento. Los mismos fueron compendiados en el Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU para AUSJAL (Red RSU-AUSJAL, 2009) y permitieron implementar procesos de autoevaluación periódica de la RSU en las uni-

3 La Red de Homólogos de RSU-AUSJAL, fue creada en 2007 con el propósito de potenciar y fortalecer la reflexión, el intercambio y la gestión de la responsabilidad social en las universidades. Se propuso reinterpretar este concepto desde la especificidad de la labor universitaria integrándolo a la rica tradición de las universidades de inspiración ignaciana.

versidades jesuitas de América Latina durante el período 2008-2010 y próximamente a partir del segundo semestre del 2014 (período 2013-2014).

El Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU constituye

“una herramienta de autoaplicación y autodiagnóstico que permite ir dando cuenta progresiva y comparativamente de los pasos y alcances de la RSU en nuestras acciones como universidades de AUSJAL. De la misma manera facilita y favorece la puesta en marcha de planes de mejora continua para el fortalecimiento del enfoque de la RSU en la gestión universitaria. El mismo comprende:

- a. *un marco conceptual que explicita las dimensiones del concepto, las variables y los indicadores que permiten operacionalizarlo;*
- b. *los instrumentos de relevamiento de datos;*
- c. *las propuestas referidas al uso de la información para alimentar los procesos de aprendizaje institucional y mejora continua”* (Red RSU- AUSJAL, 2009: 30)

Se estructura a través de un sistema de información de acuerdo a las definiciones y valores propuestos por la Red de RSU de AUSJAL en relación a las cinco dimensiones o áreas de impacto definidas, relativas a los procesos de enseñanza-aprendizaje, en torno a las prácticas de investigación, al modo en el que la universidad se proyecta socialmente en la comunidad y hacia el interior de la institución.

A partir de estas dimensiones, el sistema de información está compuesto por dos instrumentos: un sistema de indicadores institucionales y una encuesta de percepción de los diferentes públicos afectados por la gestión universitaria (ver Gráfico 1: Mapa conceptual del sistema y Gráfico 2: Dimensiones, variables e indicadores del sistema).

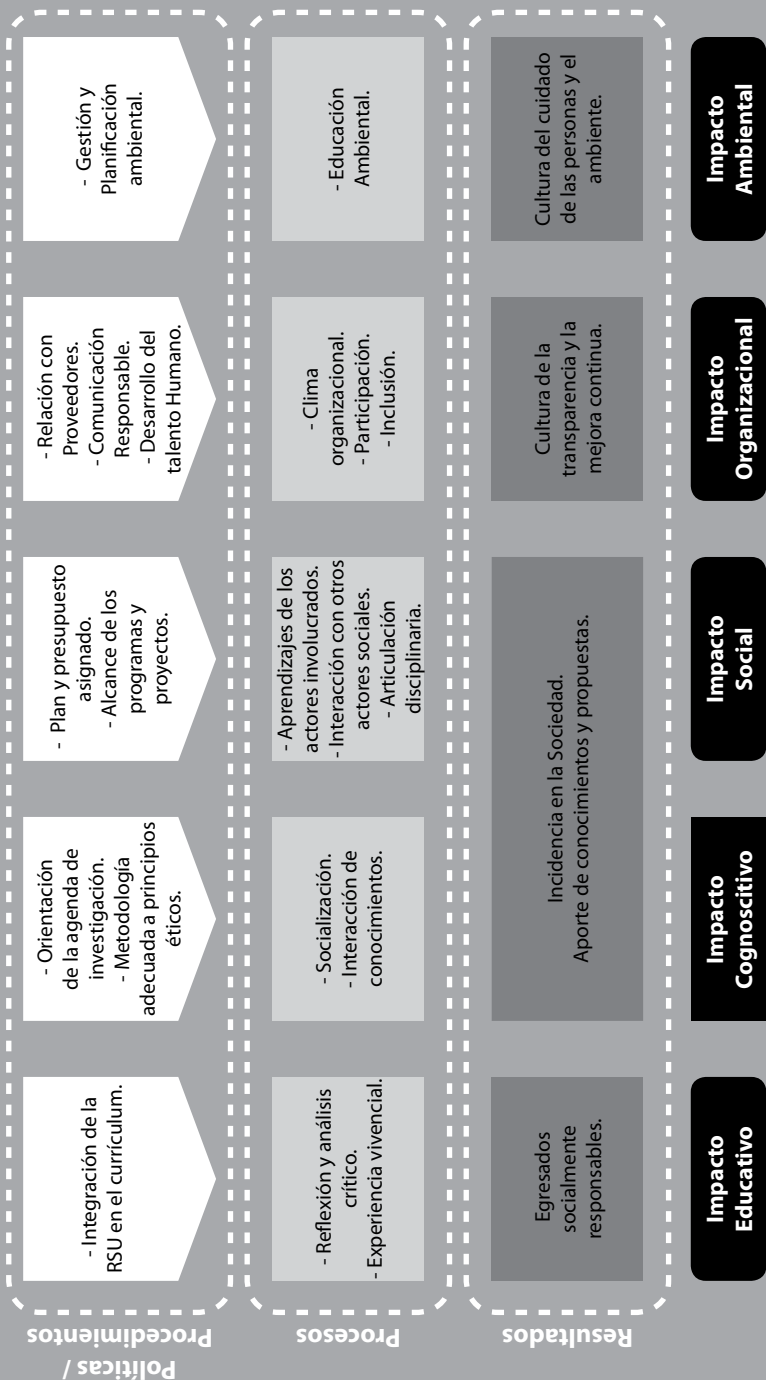
Una vez obtenidos los datos de ambos instrumentos, se procede a la presentación y análisis de los mismos en las instancias de participación formal institucionalmente reconocidas (tales como consejos consultivos, centros de estudiantes, reuniones de sindicatos, etc.) o grupos de evaluación con carácter participativo y conformados de manera plural para tal fin, de manera que se conformen comunidades de intereses donde todas las partes afectadas puedan estar representadas en coherencia con los valores enunciados.

La tarea esencial de estos espacios de discusión es pensar y proponer acciones de progreso en el corto, mediano y largo plazo, las cuales forman parte de la estrategia de mejora continua que se desea impulsar y del Plan de fortalecimiento institucional de la RSU de cada universidad. Dicho Plan es luego presentado a las autoridades universitarias y a la Asamblea de rectores de AUSJAL para su aprobación y puesta en marcha, tanto a nivel de cada universidad como de Red en general.

Universidades participantes: Universidad Católica de Córdoba, Universidad Javeriana de Bogotá, Universidad Javeriana de Cali, Universidad Católica del Ecuador, Universidad Alberto Hurtado, Universidad Rafael Landívar, Universidad Iberoamericana-León, Universidad Iberoamericana-Ciudad de México, ITESO, Universidad del Pacífico, Universidad Católica del Uruguay, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Católica del Táchira, UNISINOS, Universidad Católica de Río, UCA El Salvador, UCA Managua, Universidad Ruiz de Montoya, Instituto Universitario Jesús Obrero (Red RSU-AUSJAL, 2009)

Gráfico 1: mapa conceptual del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU-AUSJAL

Responsabilidad Social Universitaria (RSU), se ha de entender como la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.



(Red RSU-AUSJAL, 2009: 31)

Gráfico 2: dimensiones, variables e indicadores del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU- AUSJAL

Dimensiones o impactos	Variables	Indicadores
Formación de los estudiantes (Impacto Educativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la RSU en el currículo • Experiencia vivencial • Reflexión y análisis crítico • Perfil del egresado 	Indicadores de resultados, procesos e impactos.
Generación y difusión del conocimiento (Impacto Cognoscitivo y Epistemológico)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la agenda • Metodología adecuada a principios éticos • Interacción de conocimientos • Socialización • Incidencia 	
Vinculación con la sociedad (Impacto Social)	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de los programas y proyectos • Interacción con otros actores sociales • Aprendizaje de los actores involucrados • Articulación disciplinaria • Plan y presupuesto asignado • Incidencia 	
Gestión universitaria (Impacto Organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Desarrollo del talento humano • Relación con proveedores • Inclusión • Comunicación responsable • Participación • Cultura de la transparencia y la mejora continua 	
Gestión ambiental (Impacto Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y manejo de recursos ambientales • Cultura y educación ambiental 	

(Red RSU-AUSJAL, 2009a:20)

Junto a estos instrumentos, el sistema de información presenta un apartado de Evidencias, donde se solicita a las universidades los registros de documentos de procedimientos, resoluciones, notas, declaraciones, referencias web, etc. que avalen las respuestas dadas en cada indicador (Red RSU-AUSJAL, 2009a) (ver Gráfico 3: Metodología de implementación del sistema).

Gráfico 3: metodología de implementación del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU en las universidades de AUSJAL

Metodología de implementación

1. Relevamiento y Sistematización de datos en base al Sistema de Información.

2. Análisis de Resultados

3. Propuesta de Planes de Mejora Continua- Plan de fortalecimiento Institucional

4. Aprobación - Implementación - Estructura

Áreas de impacto

Variables

Indicadores

Instrumentos de recolección de datos

Estructura organizacional

Espacios de Discusión Ad-Hoc

Evidencias

(registros de documentos de procedimientos, resoluciones, notas, declaraciones, referencias web, etc.)

Instrumento 1 al 6.

Encuesta de Percepción.

Valores:

- Transparencia y compromiso con la Verdad.
- Pluralidad.
- Inclusividad.
- Participación.

Red RSU-AUSJAL, 2009a:19)



RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROCESO DESARROLLADO⁴

El Proyecto de Fortalecimiento de la RSU desarrollado en Red ha tenido como resultados primordiales entre otros, las siguientes cuestiones.

En primer lugar el Sistema de autoevaluación y gestión de la RSU en AUSJAL y los resultados de su primer informe, resultaron medios útiles para indagar acerca de las práctica cotidiana e identidad universitaria en la labor docente, investigativa, de proyección social y de gestión interna. Frente a sistemas de autoevaluación institucional externos que centran su mirada en criterios y parámetros estrictamente científico-académicos, la apuesta de la Red RSU-AUSJAL ha sido atreverse a ofrecer herramientas que permitan mirarnos y dar cuentas de lo que nos proponemos alcanzar: formar hombres no sólo de ciencia, sino con conciencia sólida y comprometidos con la realidad en la que están inmersos, especialmente de los más desfavorecidos. En concordancia con esta idea, el sistema de autoevaluación de la RSU presenta no sólo un avance conceptual sino una radiografía del estado de situación en cinco dimensiones: educativa, cognoscitiva y epistemológica, social, organizacional y ambiental, como reporte institucional periódico.

En segundo lugar, los resultados del proceso que aquí se presentan de modo sintetizado son reflejo de la participación activa y el trabajo colectivo de las 26 universidades que conforman la Red, las cuales no sólo han discernido y acordado variables e indicadores a través de más de 63 foros virtuales, cuatro encuentros presenciales y articulaciones on-line, sino que han nutrido la reflexión y el intercambio en esta línea de trabajo a partir de sus realidades institucionales concretas, acordando luego modalidades de aplicación del proceso conforme a los distintos contextos y posibilidades institucionales particulares.

El proceso de Autoevaluación de la RSU involucró de modos distintos a las 19 Universidades Jesuitas que conformaban en el momento de la aplicación del sistema la Red RSU-AUSJAL. De todas ellas, 14⁵ lograron cumplir con la puesta en marcha del proceso y la presentación de resultados conforme plazos acordados.

A continuación se presentan los resultados del proceso de autoevaluación considerando cada uno de los cinco impactos involucrados en el Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL.

Resultados en el impacto educativo

La evaluación del impacto educativo tiene por objetivo advertir cómo se adecua la formación de los estudiantes, conforme a una propuesta de gestión académica y una pedagogía social-

⁴ Apartado elaborado en base a aportes extraídos de Gargantini y Harrington, 2011.

⁵ Ellas fueron: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Universidad Católica Andrés Bello-Venezuela; Universidad Católica Andrés Bello- Extensión Guayana, Universidad Católica de Córdoba – Argentina, Universidad Católica de Táchira-Venezuela; Universidad Católica del Uruguay, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas-El Salvador, Universidad Centroamericana-Nicaragua, Universidad del Pacífico- Perú, Universidad Iberoamericana-México, Universidad Rafael Landívar- Guatemala, Universidad Antonio Ruiz de Montoya- Perú y Universidade do Vale do Rio dos Sinos-Brasil.

mente responsable que se asume como propia, capaz de propiciar experiencias vivenciales, iniciativas interdisciplinarias e interinstitucionales, y reflexiones críticas acerca de las mismas.

Al analizar los criterios considerados en la definición de los indicadores se advierte:

- La necesidad de avanzar en propuestas curriculares capaces de desarrollar prácticas y trabajos de campo que impliquen un contacto directo con la realidad social así como el relacionamiento con poblaciones vulnerables. Esto implica no sólo cambios programáticos sino políticos y operativos que los sustenten; así como la necesidad de favorecer espacios de trabajo de campo debidamente articulados con instancias de reflexión crítica.
- La necesidad de fomentar prioritariamente propuestas de formación y capacitación docente en vista al desarrollo del enfoque, a fin de proveer de herramientas pedagógicas y didácticas que colaboren en acrecentar el anclaje curricular del enfoque RSU, tendientes al desarrollo de planes de estudio en coherencia al perfil de formación deseado.
- Que alumnos y docentes son los colectivos de mayor participación en experiencias de acercamiento a la realidad social.
- La variable de Reflexión y análisis crítico evaluada da cuenta de diversos porcentajes en relación a la incorporación de instancias que la propician, siendo la participación de los distintos sectores de la comunidad universitaria similar a la participación en experiencias de acercamiento a la realidad social.
- El grupo de los Egresados aparece como colectivo a ser incluido y considerado, dada la ausencia de procedimientos de vinculación y seguimiento.
- En relación a la percepción positiva de la comunidad universitaria, el mayor porcentaje se alcanza en vinculación a la promoción de un espíritu crítico con respecto a la realidad y de los temas sociales relevantes.

Resultados en el impacto cognoscitivo y epistemológico

Este impacto tiene por finalidad valorar los avances en la promoción de la gestión socialmente responsable de la producción de saberes y tecnologías, y los modelos epistemológicos promovidos.

En relación a las variables e indicadores propuestos, se pudo observar que:

- El 64% de las universidades cuentan con agendas de investigación que priorizan temáticas vinculadas al desarrollo sustentable y equitativo de la sociedad, detectándose que gran parte de los proyectos de investigación desarrollados logran hacer coincidir sus temáticas con las de la agenda priorizada.
- Sólo el 42% de las universidades cuentan con procedimientos para evaluar la adecuación de la temática y la metodología de las investigaciones a principios éticos, aunque con escaso nivel de socialización entre la comunidad de investigadores.
- En relación a la interacción de conocimientos, se advierte un incipiente trabajo interdisciplinario por aportes puntuales de varias disciplinas o de varios actores.
- Se advierte poca incidencia de éstos en la generación de espacios formativos de grado y posgrado.

- La incorporación de alumnos en los equipos de investigación alcanza porcentajes significativamente altos en la mayoría de las universidades.
- La comunicación de resultados a públicos externos a la academia se produce principalmente bajo la modalidad de charlas, talleres o encuentros, encontrándose aún poco desarrollada la difusión desde los medios masivos de comunicación.
- En relación a la incidencia de los resultados de los proyectos de investigación se advierte una tendencia superior a la influencia en sectores públicos comparativamente con los bajos porcentajes de aportes a la sociedad civil en general o al sector privado.
- Se verifica una ausencia procedimientos adecuados y de registros que den cuenta de la incorporación de las propuestas formuladas desde los proyectos de investigación por parte de otros actores sociales.
- La percepción de la comunidad universitaria corrobora los resultados institucionales.
- Se advierte la necesidad de fortalecer la articulación y cooperación ente los proyectos de investigación y de proyección social, a fin de fortalecer actividades interdisciplinarias y vinculación con las propuestas curriculares, que pueden incidir favorablemente en el desarrollo del perfil profesional deseado.

Resultados en el impacto social

Los indicadores definidos para este impacto tienen como objetivo analizar el grado de avance de las universidades en cuanto su aporte al desarrollo económico, social y político de la sociedad, ya sea por su actividad inmanente como formadora de profesionales y líderes, así como su incidencia en tanto referente social.

En función de ellos se pudo observar que:

- El 71% de las universidades cuentan con un plan de acción y/o procedimiento que favorece el desarrollo de programas y/o proyectos de extensión o proyección social, aún cuando sólo el 43% lo aplican.
- Se reconoce el alto porcentaje de proyectos que realizan sus actividades asociados con poblaciones vulnerables. Este dato corrobora el significado y sentido que cobra la proyección social en las universidades.
- La articulación de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social se produce principalmente con actores comunitarios o de la sociedad civil; en segundo lugar se articula con actores políticos o gubernamentales; y por último con actores de mercado o económicos. En este sentido, la articulación de proyectos de investigación con proyectos de proyección social debería potenciarse en relación a los públicos alcanzados y a las incidencias en los resultados.
- Se reconoce la importancia de la formalización de acuerdos llevada a cabo desde los programas y/o proyectos de extensión o proyección social con los distintos actores.
- En relación a la articulación disciplinaria se observa la tendencia al trabajo interdisciplinario por incorporación de referentes de otras disciplinas en los equipos de los programas y/o proyectos.

- Al considerar los aprendizajes generados se advierte una escasa aplicación sistemática de procesos de evaluación de los aprendizajes generados, lo cual impide el seguimiento y monitoreo de las acciones desarrolladas a nivel interno como externo.
- Se reconoce que los programas y/o proyectos de proyección social generan modificaciones a nivel de proyección social así como a nivel de docencia. Las modificaciones a nivel de investigación o de la gestión institucional-organizacional aún son incipientes.
- Las percepciones positivas de los distintos grupos de la comunidad universitarias son muy heterogéneas, pudiendo resultar de utilidad para revisar la comunicación y conocimiento de las actividades desarrolladas a fin de lograr un mayor involucramiento de la comunidad universitaria.

Si se consideran los resultados alcanzados en función de los datos de contextualización presentados inicialmente, se redimensiona el avance de las universidades en este sentido, ya que el 79% de las universidades que aplicaron el proceso de autoevaluación de la RSU en AUSJAL crearon sus áreas de Responsabilidad Social a partir del año 2005.

Resultados en el impacto organizacional

A diferencia de los anteriores, el impacto organizacional se construyó con el aporte de información institucional. El mismo pretende indagar acerca de la capacidad institucional para generar un ambiente favorable a la inclusión, promover la participación y la mejora continua en coherencia con los principios institucionales y la identidad ignaciana.

Los resultados obtenidos permiten observar que:

- Sólo algunas universidades cuentan con registros periódicos de evaluación de clima institucional, con resultados muy positivos.
- En la mayoría de las universidades existen procesos destinados al desarrollo integral de las capacidades y habilidades del personal en los distintos grupos considerados, con menor tendencia de aplicación en el grupo de directivos.
- Sólo el 22% de las universidades cuentan con mecanismos de selección de proveedores conforme a los criterios de responsabilidad social.
- Se ha logrado avanzar respecto a los sistemas de becas por situaciones socioeconómicas.
- Hay escasez de registros, así como a falta de procedimientos para la atención y el acompañamiento de las personas con discapacidad.
- Variables de integración de género, religiosa y étnica resultan poco reveladoras.
- Sólo el 50% de las universidades cuentan con una política formal de comunicación institucional.
- Se advierte la existencia de espacios de participación para los distintos grupos de las comunidades universitarias, con falencias en la regularidad de su funcionamiento.
- Sólo el 50% de las universidades cuentan con herramientas de rendición de cuentas en lo administrativo-contable y en lo formativo apropiadas a una gestión transparente y de mejora continua.

- Para la mayoría de las variables consideradas, la percepción positiva de los distintos grupos de la comunidad universitaria se aproxima a porcentajes del 50%.

Los resultados del impacto organizacional dan cuenta de la necesidad de avanzar en propuestas que colaboren en la inserción institucional de la RSU desde las estructuras organizacionales y de gestión, con el fin de fortalecer el clima institucional conforme a los valores a los cuales se adhiere como universidades jesuitas.

Se observa también la necesidad de atender a la integración de la diversidad en los distintos aspectos considerados como requisito para acrecentar la inclusión, a fin de que ésta se transforme en un rasgo distintivo de las universidades de la Red AUSJAL.

Resultados en el impacto ambiental

La evaluación de este impacto pretende dar cuenta, desde información institucional disponible, de los efectos de las acciones desarrolladas por la universidad sobre el medio ambiente, en tanto que afectan su sostenibilidad a nivel global.

Al respecto se observa que:

- Sólo el 50% de las universidades cuentan con planes de acción capaces de definir acciones de control y mejora de su impacto medioambiental.
- Existen dificultades para implementar programas de acción dirigidos a la sensibilización ambiental a nivel interno o externo.
- Puede considerarse que las acciones desarrolladas en este sentido, si bien lograron avances modestos en muchas universidades, impactan altamente en la percepción de los miembros de la comunidad.

Tal como se desprende de la lectura de los resultados se requiere fortalecer la construcción de una cultura de protección y cuidado en pos de la sustentabilidad, en estrecha articulación con las estructuras organizacionales y de gestión, evitando acciones esporádicas o puntuales, así como potenciar el trabajo con otras redes existentes en AUSJAL vinculadas a ambiente.

Los resultados del primer proceso de autoevaluación de la RSU en AUSJAL (período 2008-2010) han permitido establecer planes de acción para continuar fortaleciendo el enfoque de RSU conforme con los acuerdos fundamentales considerados, no sólo a nivel de cada universidad sino de la Red en general.

“En este sentido, el proceso de autoevaluación tuvo un carácter fundante ya que los resultados presentados han colaborado en establecer un mínimo de acuerdos en vista al fortalecimiento de la RSU en AUSJAL; han advertido acerca de la necesidad de realizar ajustes para futuras aplicaciones; y finalmente ofrecieron mínimos desde los cuales poder establecer metas para superar los resultados alcanzados.

La transparencia del proceso, tanto en su aplicación como en la publicación de los resultados alcanzados, corroboró las intenciones iniciales del sistema de autoevaluación propuesto en tanto que:

- *fomenta el compromiso de las instituciones en la gestión y aplicación del enfoque de RSU;*
- *evidencia los aspectos relevantes del estado de situación;*
- *promueve el seguimiento y autodiagnóstico sistemático y periódico de la gestión de la RSU;*
- *facilita el análisis comparativo de los procesos intra e inter-institucionales;*
- *ofrece insumos para la toma de decisiones y;*
- *mejora la gestión institucional de las universidades en coherencia con la misión e identidad ignaciana que las caracteriza” (Red RSU-AUSJAL, 2011: 117).*



PERSPECTIVAS Y NUEVOS DESAFÍOS

Ahora bien, a la luz del proceso desarrollado en Red y desde la priorización del trabajo de las universidades en relación a los procesos formativos e institucionales, se ha acordado avanzar en acciones relativas a las dimensiones educativa y organizacional, como principales desafíos a afrontar en el período 2012-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014).

Complementariamente, se ha optado por mejorar el instrumento de autoevaluación de la RSU a través de un proceso técnico de análisis de sus características, a fin de proveer a las universidades de una herramienta de evaluación de la RSU que sea amigable en su aplicación y tabulación de sus resultados. El avanzar en la articulación del sistema de autoevaluación y gestión de la RSU con los sistemas de información y planificación existentes al interior de las universidades resulta uno de los principales desafíos como insumo para la toma de decisiones, por lo cual en la nueva etapa del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la RSU en AUSJAL 2012-2016 (Red RSU-AUSJAL, c2014) se ha ajustado y mejorado el sistema disponible en sus características psicométricas, a fin de que pueda nuevamente ser aplicado formalmente desde el segundo semestre del 2014. Paralelamente se viene trabajando en el mejoramiento del soporte web para la administración del mismo, tareas que están siendo desarrolladas gracias a la realización de encuentros de trabajo virtuales de carácter periódico con homólogos y con encargados de las áreas de información institucional, informática y sistemas de las universidades, bajo la supervisión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (URL).

Específicamente, en lo concerniente a la dimensión educativa, los principales desafíos están actualmente concentrados en la necesidad de actuar en lo curricular desde las competencias del perfil y las experiencias exitosas que ya existen, a fin de fortalecer el perfil del egresado deseado. Esto exige definir en primer lugar los criterios que caracterizan el quehacer de las buenas prácticas formativas y de gestión académica en clave de RSU, para luego identificar, caracterizar y sistematizar críticamente en un Manual - hoy en elaboración a partir del aporte conceptual y operativo provisto por la Universidad Católica de Managua (Nicaragua) en articulación con la Red de Educación de AUSJAL- aquellas buenas prácticas que puedan servir de insumo para fortalecer y priorizar el desarrollo de un Programa común de formación docente y sensibilización de directivos desde las diversas propuestas metodológicas existentes. Se busca con ello favorecer una mayor implementación de las competencias vinculadas al enfoque de RSU en el currículum (didáctica, registro y evaluación).

En la Dimensión Organizacional se puso en evidencia la necesidad de explorar líneas de inserción y fortalecimiento del enfoque de la RSU en la vida institucional de las universidades de AUSJAL, específicamente en lo referido a clima organizacional e inclusión. Unido a ello se identificó como clave establecer diversas modalidades de comunicación y difusión del enfoque y avances de la RSU en cada universidad y como Red, tareas todavía pendientes (Red RSU-AUSJAL, 2011).

Sin embargo, más allá de los desafíos derivados de la evaluación de cada impacto, los principales retos que presenta la Red siguen focalizándose en la necesidad de avanzar en propuestas que colaboren en la inserción institucional de la RSU desde las estructuras académicas y de gestión. Esto es lograr que la perspectiva propuesta permee progresivamente los troncos curriculares, los perfiles docentes, de gestores y profesionales, así como las prácticas institucionales, siendo estratégico para ello iniciar procesos de sensibilización y formación de docentes y directivos como actores claves en la institucionalización deseada.

La articulación con otros proyectos de AUSJAL y redes temáticas (como la Red de Educación o la Red de Ambiente y Sustentabilidad) se vislumbra así como un camino a capitalizar a fin de sinergizar recursos y potenciar impactos.



REFLEXIONES FINALES

Tal como se ha descrito a lo largo de este artículo, las iniciativas de fortalecimiento de la RSU implementadas en las universidades de AUSJAL son fruto de un proceso de elaboración universitaria a nivel latinoamericano, las cuales han favorecido espacios de análisis, debate y generación progresiva de acuerdos. Los mismos permitieron poner en marcha procesos y alcanzar resultados como construcciones colectivas, a partir del compromiso con la excelencia académica y con la promoción total del hombre mediante la formación humanística, social, profesional y científica de todos los que forman parte de la comunidad universitaria en coherencia con la identidad que nos inspira.

Como herramientas que intentan favorecer la institucionalización del enfoque en los contextos universitarios, los avances descritos constituyen hitos de alcance regional en la decisión de mirarnos críticamente e indagar el modo de ser y hacer universidad en América Latina.

De esta manera el proceso desarrollado ha servido para fomentar el compromiso de las universidades participantes en la gestión e institucionalización del enfoque de RSU. De la misma manera ha facilitado el seguimiento y autodiagnóstico de manera sistemática y periódica de la gestión de la RSU, permitiendo visualizar los aspectos relevantes del estado de situación y su evolución a partir del análisis comparativo de los procesos y percepciones, tanto a nivel intra-institucional como inter-institucional.

Ante el riesgo habitual de montar andamiajes de evaluación que responden más a intereses de investigación diagnósticas que a necesidades explícitas de corregir procesos programáticos, sin lograr introducir cambios efectivos en los mismos y sin que exista retroalimentación entre metodologías y espacios de acción, los pasos dados por la Red no sólo han presentado con claridad la situación y el estado en que nos encontramos, sino que han permitido el diseño de propuestas consensuadas y estrategias de mejora que pueden nutrir la gestión y favorecen la institucionalización de la RSU en las funciones universitarias sustantivas.

En este sentido el camino transitado ha permitido poner en evidencia las reformas organizacionales, programáticas, pedagógicas y metodológicas que resultan necesarias en pos de avanzar desde acciones voluntarias, optativas o meramente extensionistas hacia una universidad socialmente responsable. Entre ellas se destaca especialmente la importancia de considerar a la evaluación tanto una herramienta de aprendizaje como una medida de desempeño, a fin de contribuir concretamente a mejorar la calidad de la formación ofrecida tanto como de nuestras sociedades, desde lo que sabemos hacer como instituciones de educación superior.

Para ello, y como en todo proceso sistémico y regular de institucionalización, se ha enfatizado la importancia que poseen las articulaciones inter-institucionales en términos de visibilización y empoderamiento externo para apoyar estrategias a nivel intra-institucional en clave de incidencia e institucionalización del enfoque.

Es desde esta complementación de trabajo inter e intra-institucional que pueden potenciarse y acelerarse intervenciones a nivel político (compromiso y voluntad política, asignación de recursos y proyectos específicos); a nivel organizacional (reformulación de procedimientos, responsabilidades, recursos humanos y técnicos); a nivel cívico-ciudadano (promoción de la reflexión crítica y política, impulso al desarrollo comunitario y vinculación directa con las bases); como a nivel de implementación (diseño e implementación de nuevos planes, programas, proyectos, metodologías y abordaje conceptual de las problemáticas en cuestión) (Gargantini et al, 2006).

Las acciones implementadas por la Red de RSU-AUSJAL descritas y analizadas en este artículo se encuadran así dentro de una discusión conceptual, que partiendo de la naturaleza misma de las problemáticas existentes, pretende impulsar un cambio institucional progresivo en pos de la institucionalización del enfoque en el ámbito universitario a nivel regional. El mismo constituye un esfuerzo colectivo que – desde un posicionamiento y compromiso no sólo intelectual, sino ético y político- ha favorecido el avance hacia la promoción de una formación académico-profesional y humana específicamente capacitada y comprometida en acciones que tiendan no sólo desde lo técnico o académico sino desde lo político-institucional, a superar los desafíos que la educación superior y los complejos contextos en América Latina presentan. ■

REFERENCIAS Y CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSJAL (2001) Plan Estratégico 2001-2005 En: <http://www.ausjal.org/Documentos-Institucionales.html> Accesado 27 de abril de 2014.
- AUSJAL (2011) Plan Estratégico 2011-2017 En: <http://www.ausjal.org/Documentos-Institucionales.html> Accesado 27 de abril de 2014.
- AUSJAL (c2014) “Redes de Homólogos” En: <http://www.ausjal.org/redes> Accesado 20 de abril de 2014.
- CLAYSS (c2014) “Quiénes somos” En: <http://www.clayss.org.ar/> Accesado 27 de abril de 2014.
- GAETE QUEZADA, Ricardo (c2014) “El proyecto Universidad Construye País como referente de la RSU en Chile” En: <http://www.rsuchile.cl/2013/09/el-proyecto-universidad-construye-pais.html> Accesado 27 de abril de 2014.

- GARGANTINI, Daniela (2011) Políticas y sistema de autoevaluación de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL. Carta AUSJAL N°34. Carta AUSJAL 34 V1 En: <http://ow.ly/6ZOeE>. Carta AUSJAL 34 V2 En: <http://ow.ly/6ZO2W> Consultado 27 de abril de 2014.
- GARGANTINI, Daniela y HARRINGTON, Inés (2011) Resultados, recomendaciones y conclusiones tras el proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Carta AUSJAL N°34. Carta AUSJAL 34 V1 En: <http://ow.ly/6ZOeE>. Carta AUSJAL 34 V2 En: <http://ow.ly/6ZO2W> Consultado 27 de abril de 2014.
- GARGANTINI, Daniela, VILLALBA, Esteban e IPARRAGUIRRE, Elisa (2006) "Articulación intra-institucional: estrategia ineludible para una formación socialmente responsable"- Ponencia publicada en Anales del XII Encuentro de la Red Universitaria Latinoamericana de Cátedras de Vivienda. Mendoza, Argentina.
- OEA-BID (2008): ¿Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo humano en la Universidad? Estrategias de RSU. Módulo 2. Responsabilidad social Universitaria: Ética desde la organización. Washington: OEA-BID.
- RED RSU- AUSJAL (2009) Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. 1a. ed.- Córdoba, Argentina: Alejandría Editorial.
- Red RSU-AUSJAL (2009a): Presentación sintetizada del Sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad social Universitaria en AUSJAL. Córdoba-Argentina: Alejandría Editorial.
- RED RSU-AUSJAL (2011) Informe final del proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Córdoba: Alejandría Editorial.
- RED RSU-AUSJAL (c2014) "Proyecto de fortalecimiento institucional de la Responsabilidad Social de las universidades de AUSJAL" y "P8: Segunda Etapa del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de AUSJAL" En: <http://www.ausjal.org/responsabilidad-social-universitaria.html> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (2005) Declaración de Talloires. Sobre las responsabilidades cívicas sociales y las funciones cívicas de la educación superior. Talloires, Francia. En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DECLARACIONDETALLOIRES.pdf> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (c2014) "Origins and development" En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/what-is-the-talloires-network/origins-and-development/> Consultado 27 de abril de 2014.
- TUFTS UNIVERSITY. THE TALLOIRES NETWORK (c2014a) "Qué es la Red Talloires" En: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/que-hacemos/que-es-la-red-talloires/> Consultado 27 de abril de 2014.
- UNIVERSIDAD CONSTRUYE PAÍS (2006) Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena. Santiago de Chile: Gráfica Funny. En: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP%202006.pdf> Consultado 27 de abril de 2014.
- VALLAEYS, Francois (2007) "La Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente" Mimeo. En: Programa para la Formación en Humanidades. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
- VALLAEYS, Francois y CARRIZO, Luis (2006) "Responsabilidad Social Universitaria- Marco conceptual, Antecedentes y Herramientas". CD interactivo. Red Ética y Desarrollo BID.