



Guía de Responsabilidad Social Universitaria

La Hoja de Ruta de la RSU

María Angela Prialé
Matilde Schwalb Helguero

SEMINARIO DE LA RED PIE

12 de junio de 2020

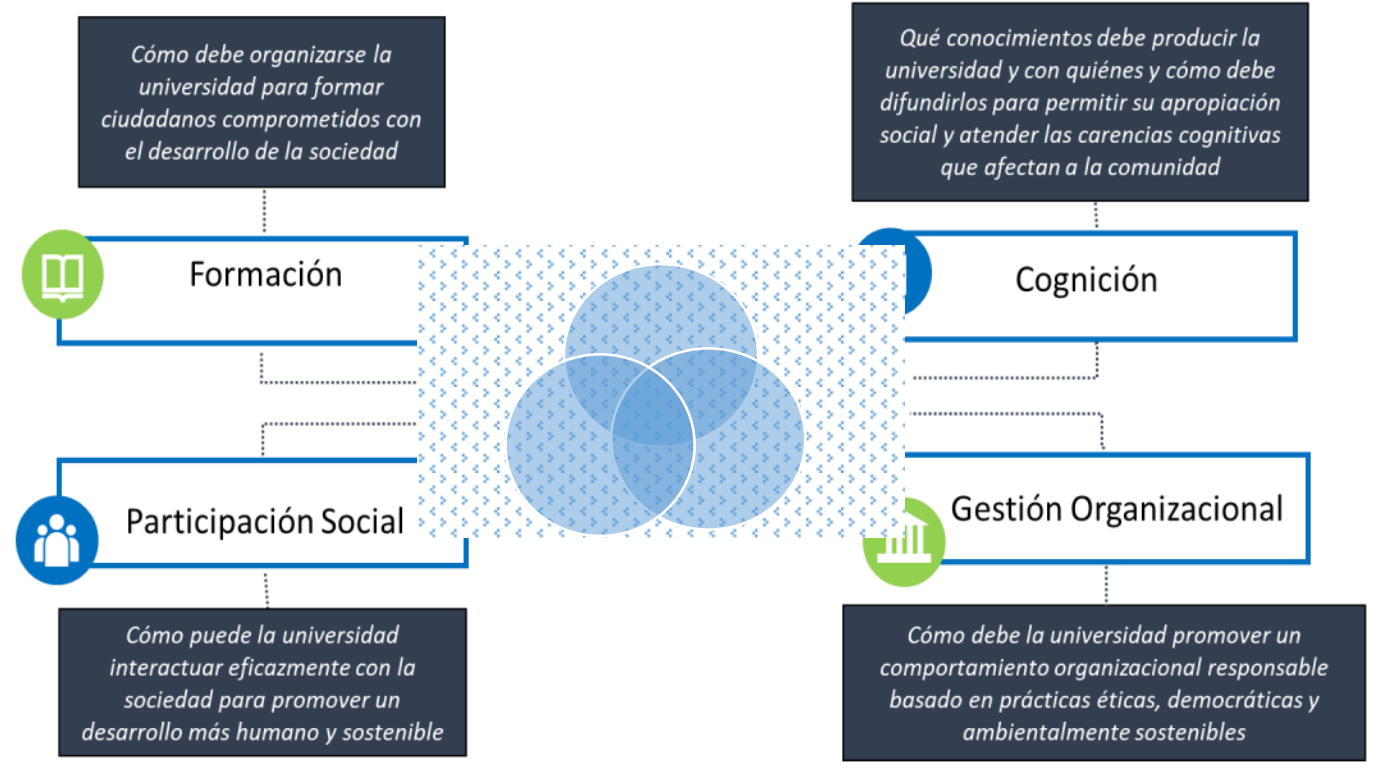
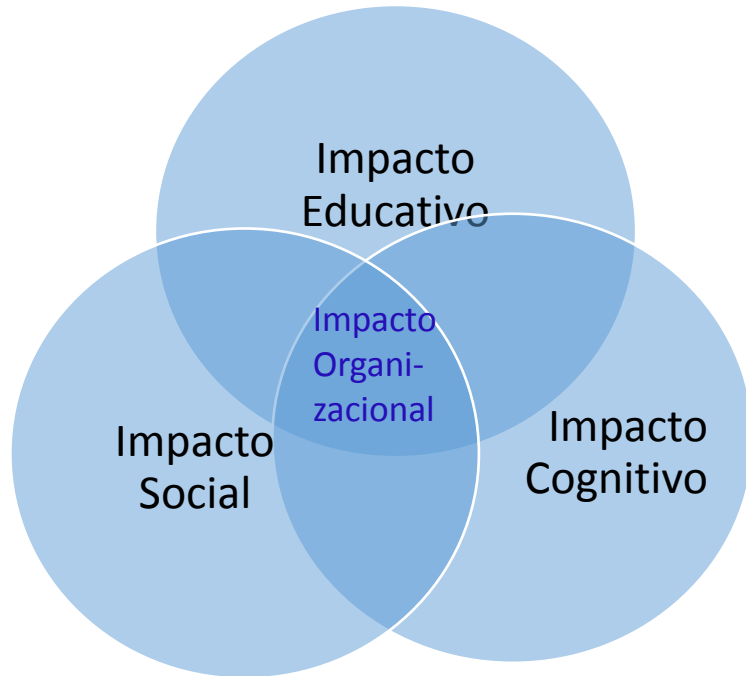
Centro de Ética y
Responsabilidad Social
Universidad del Pacífico

Sistema de **gestión responsable**: elementos y principios



De impactos a la gestión de los impactos en la universidad

IMPACTOS DERIVADOS DE LAS FUNCIONES
SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD Y SU
GOBERNANZA



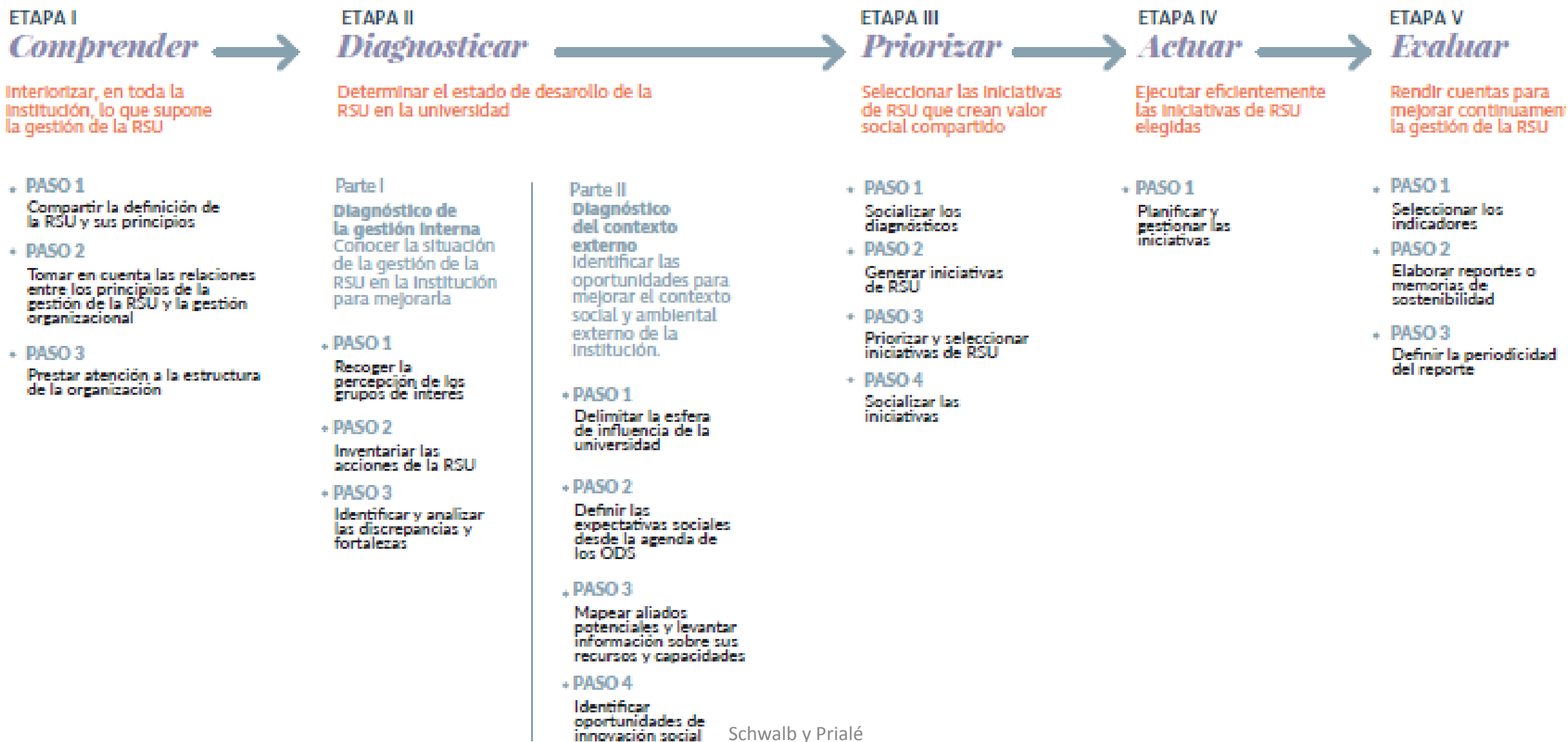
Fuente: elaboración propia

Definición de RSU

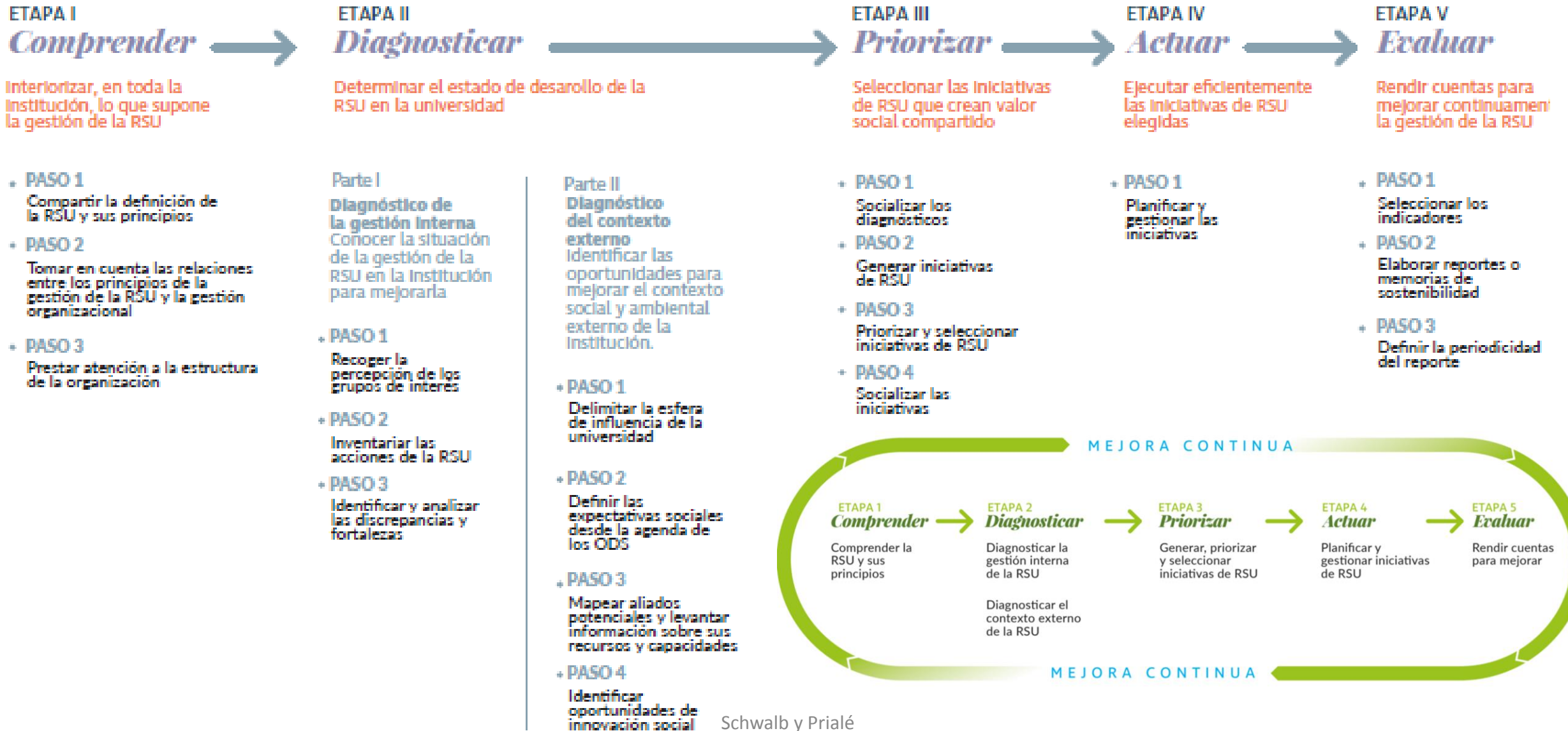
La responsabilidad de la universidad de responder a las necesidades de transformación social de **su esfera de influencia**, por medio de la **gestión ética y eficiente de todos sus procesos: gestión, docencia, investigación y extensión**, cuidando **los impactos** sociales y ambientales **negativos** que pueda generar y promoviendo impactos **positivos** en alianzas territoriales para el desarrollo humano sostenible.



La Hoja de Ruta de la de RSU



La Hoja de Ruta de la de RSU

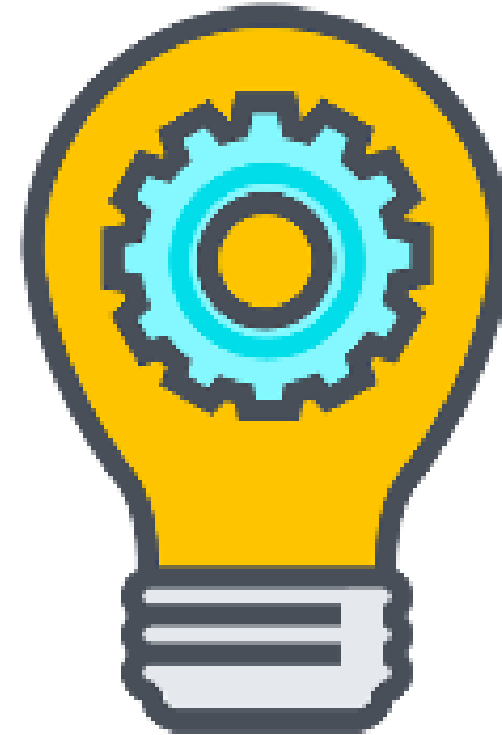


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 1: COMPRENDER

Interiorizar, en toda la institución, lo que supone la gestión de la RSU.

- Paso 1: compartir la definición de RSU y sus principios
- Paso 2: tomar en cuenta las relaciones entre los principios de la RSU y sus ámbitos (*Diamante*)
- Paso 3: prestar atención a la estructura



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte I: Diagnóstico de la gestión interna

Conocer la situación de la gestión de la RSU en la institución para mejorarla.

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental de la institución.



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte I: Diagnóstico de la gestión interna

Conocer la situación de la gestión de la RSU en la institución para mejorarla.

- Paso 1: relevar la percepción de los grupos de interés
- Paso 2: inventariar las acciones de RSU
- Paso 3: identificar y analizar las discrepancias y fortalezas



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte I: Diagnóstico de la gestión interna

Conocer la situación de la gestión de la RSU en la institución para mejorarla.

- Paso 1: relevar la percepción de los grupos de interés
- Paso 2: inventariar las acciones de RSU
- Paso 3: identificar y analizar las discrepancias y fortalezas



Instrumentos para recoger percepción de GI por ámbitos

	ÁMBITOS DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE			
GRUPOS DE INTERÉS	Formación	Cognición	Gestión organizacional	Participación social
Estudiantes	Anexo 1		Anexo 2	Anexo 3
Personal docente -investigador, extensionista	Anexo 4	Anexo 5	Anexo 6	Anexo 17B
Personal no docente			Anexo 8	Anexo 9
Proveedores			Anexo 10	
Egresados	Anexo 11			
Empleadores	Anexo 12			
Beneficiarios de proyectos de extensión				Anexo 13

Schwalb y Priale

ANEXO 1. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA ESTUDIANTES EN EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN Cuestionario para estudiantes		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	99
2	Mi formación universitaria es integral y humana, y no solo profesional y especializada.	1	2	3	4	5	99
3	Los contenidos de las asignaturas y las experiencias formativas que me facilita la universidad me permiten elaborar propuestas para resolver problemas sociales.	1	2	3	4	5	99
4	En mis estudios universitarios se me permite elaborar una opinión propia respecto de la realidad y de los temas sociales relevantes.	1	2	3	4	5	99
5	La universidad me motiva a ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	99
6	Mi formación universitaria me prepara para identificar riesgos medioambientales.	1	2	3	4	5	99
7	Mis estudios en la universidad me han familiarizado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	1	2	3	4	5	99
8	En la universidad tengo la oportunidad de relacionarme con grupos vulnerables de la sociedad —como migrantes, poblaciones indígenas, adultos mayores— que más allá de su pobreza, viven en situaciones de riesgo.	1	2	3	4	5	99
9	Como parte de mi plan de formación tengo la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	99
10	Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	99
11	Durante mi formación universitaria tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	99
12	Entre las actividades que demandan las asignaturas de mi plan de estudios tengo la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	99
13	La formación recibida en la universidad me prepara para identificar los potenciales impactos negativos propios del ejercicio de mi profesión.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO 13. PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN PARA BENEFICIARIOS DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN EN EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

<p style="text-align: center;">PARTICIPACIÓN SOCIAL Cuestionario para beneficiarios de proyectos</p>		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe / No conoce
		1	2	3	4	5	99
1	El apoyo brindado por la universidad ha contribuido a mejorar mis condiciones de vida.	1	2	3	4	5	99
2	Me siento satisfecho de colaborar con la universidad.	1	2	3	4	5	99
3	Las personas de la universidad con las que he interactuado me tratan con respeto e igualdad.	1	2	3	4	5	99
4	He participado activamente en el diseño del proyecto desarrollado por la universidad y en el que he sido beneficiario.	1	2	3	4	5	99
5	He participado activamente en la ejecución del proyecto desarrollado por la universidad y en el que he sido beneficiario.	1	2	3	4	5	99
6	Me han solicitado evaluar a los estudiantes que participaron en el proyecto de mi comunidad.	1	2	3	4	5	99

FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014). ELABORACIÓN PROPIA.

Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte I: Diagnóstico de la gestión interna

Conocer la situación de la gestión de la RSU en la institución para mejorarla.

- Paso 1: relevar la percepción de los grupos de interés
- Paso 2: inventariar las acciones de RSU
- Paso 3: identificar y analizar las discrepancias y fortalezas



Objetivos que guían el inventario de acciones

ÁMBITO	Gestión organizacional (Anexo 14)	Formación (Anexo 15)	Cognición (Anexo 16)	Participación social (Anexo 17A)
OBJETIVOS	Gestión humana responsable	Inclusión de la RS en los planes curriculares	Incorporación de problemas sociales y ambientales en la agenda de investigación	Proyección social en la docencia e investigación
	Proveedores social y ambientalmente responsables	Metodologías de aprendizaje basadas en la solución de problemas	Interacción de conocimiento entre disciplinas y actores	Diseños participativos de proyectos con incidencia social
	Promoción de la inclusión en todas sus formas	Oferta formativa relevante para el contexto	Incidencia social favorable	Contribución al desarrollo y empoderamiento de la comunidad
	Comunicación interna y marketing responsables			
	Buen gobierno universitario			
	Gestión ambiental responsable			

Schwab y Priolé

ANEXO 14. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: Gestión humana responsable	
Satisfacción de los colaboradores con el clima laboral.	%
Existen políticas y mecanismos que promueven el balance trabajo-familia.	Sí / No
Participación de los colaboradores (directivos, docentes y administrativos) en los programas de desarrollo de talento humano.	%
Se respetan los derechos laborales.	Sí / No
Existen políticas y mecanismos que promueven la libertad de asociación y los derechos colectivos de los trabajadores.	Sí / No
Existen políticas, normas y procesos que velan por la salud y seguridad en el trabajador.	Sí / No
Se tiene la certificación de la norma social SA 8000.	Sí / No
Objetivo: Proveedores social y ambientalmente responsables	
Se incluyen criterios de responsabilidad social en la selección de proveedores.	Sí / No
Existe apoyo a programas o proyectos que fomenten el desempeño responsable de sus proveedores.	Sí / No
Objetivo: Promoción de la inclusión social en todas sus formas	
Estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la universidad debido a su situación económica.	%
Recursos presupuestales asignados a becas para estudiantes con escasos recursos.	%
Colaboradores (directivos, docentes y personal administrativo) que tienen alguna discapacidad.	%
Estudiantes que tienen alguna discapacidad.	%
Existen programas de apoyo para alumnos en situación de vulnerabilidad.	Sí / No
Existen políticas y directivas para asegurar la equidad y la no discriminación en todas sus formas.	Sí / No
Mujeres y otras minorías empleadas por la universidad.	%
Mujeres y otras minorías en puestos directivos.	%

Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

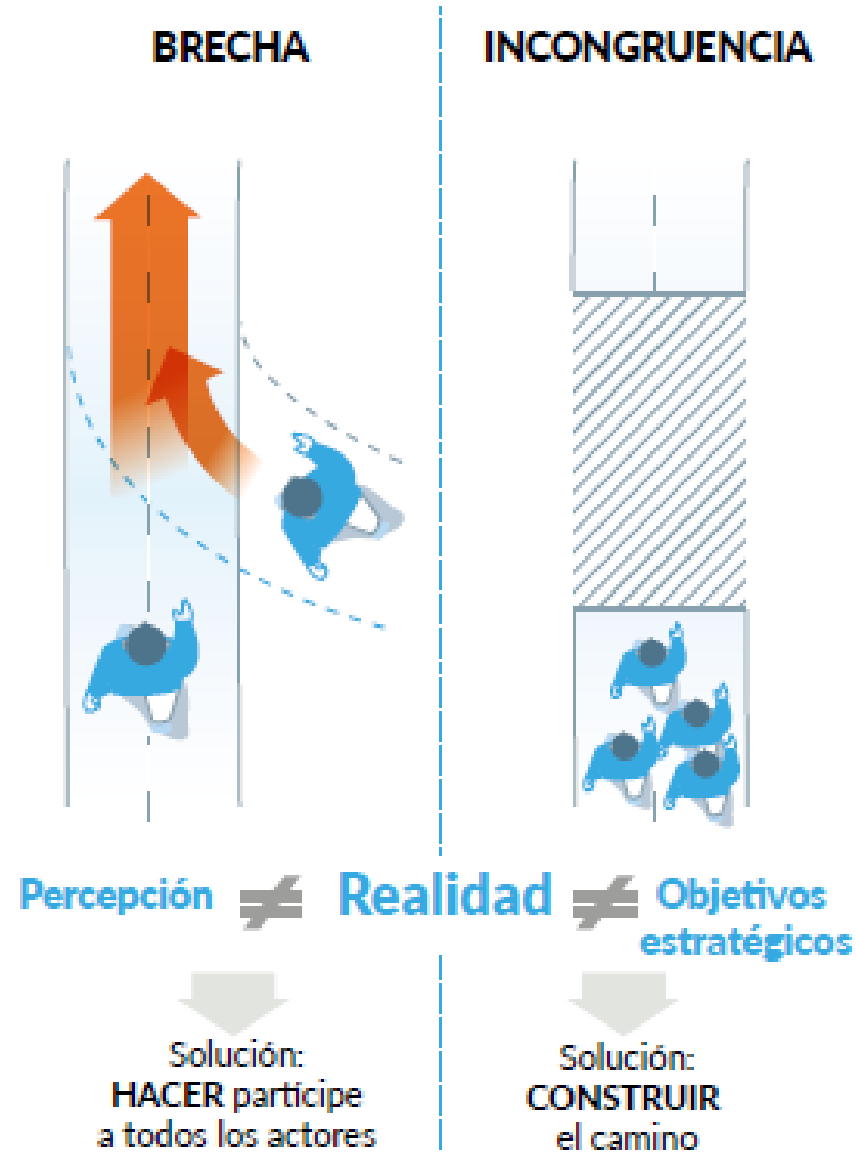
Parte I: Diagnóstico de la gestión interna

Conocer la situación de la gestión de la RSU en la institución para mejorarla.

- Paso 1: relevar la percepción de los grupos de interés
- Paso 2: inventariar las acciones de RSU
- Paso 3: identificar y analizar las discrepancias y fortalezas



Tipos de discrepancias



Schwalb y Prialé

Identificación de BRECHAS y sus causas

ÁMBITO	RESULTADOS DEL INVENTARIO (iniciativas inventariadas e indicadores)	RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO (lo percibido por los grupos de interés)	CAUSAS POSIBLES DE LAS BRECHAS (análisis de brechas)
FORMACIÓN	La participación estudiantil está contemplada en el Estatuto y en el reglamento de estudios.	Los estudiantes consideran que no participan en las decisiones que los afectan.	Procesos y trámites engorrosos desalientan la participación estudiantil.
COGNICIÓN	El 60% de los proyectos de investigación integran el aporte de distintas perspectivas disciplinarias.	Los docentes mencionan que los proyectos multidimensionales no suelen contar con la colaboración de profesores de diferentes disciplinas.	Fallas en la comunicación hacia los profesores respecto de la conformación de los equipos de investigación.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Se contemplan espacios de participación en los planes de funcionamiento anual, que incluyen a los estudiantes.	Los estudiantes perciben que sus demandas no son tenidas en cuenta.	El proceso para tramitar una demanda de los estudiantes es muy engoroso.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Constantemente se lanzan convocatorias dirigidas «a toda la comunidad universitaria» para que sus miembros participen en proyectos de proyección social.	El personal administrativo no participa en los proyectos de proyección social.	Los requerimientos para la participación en los proyectos sociales no contemplan las restricciones horarias del personal administrativo.

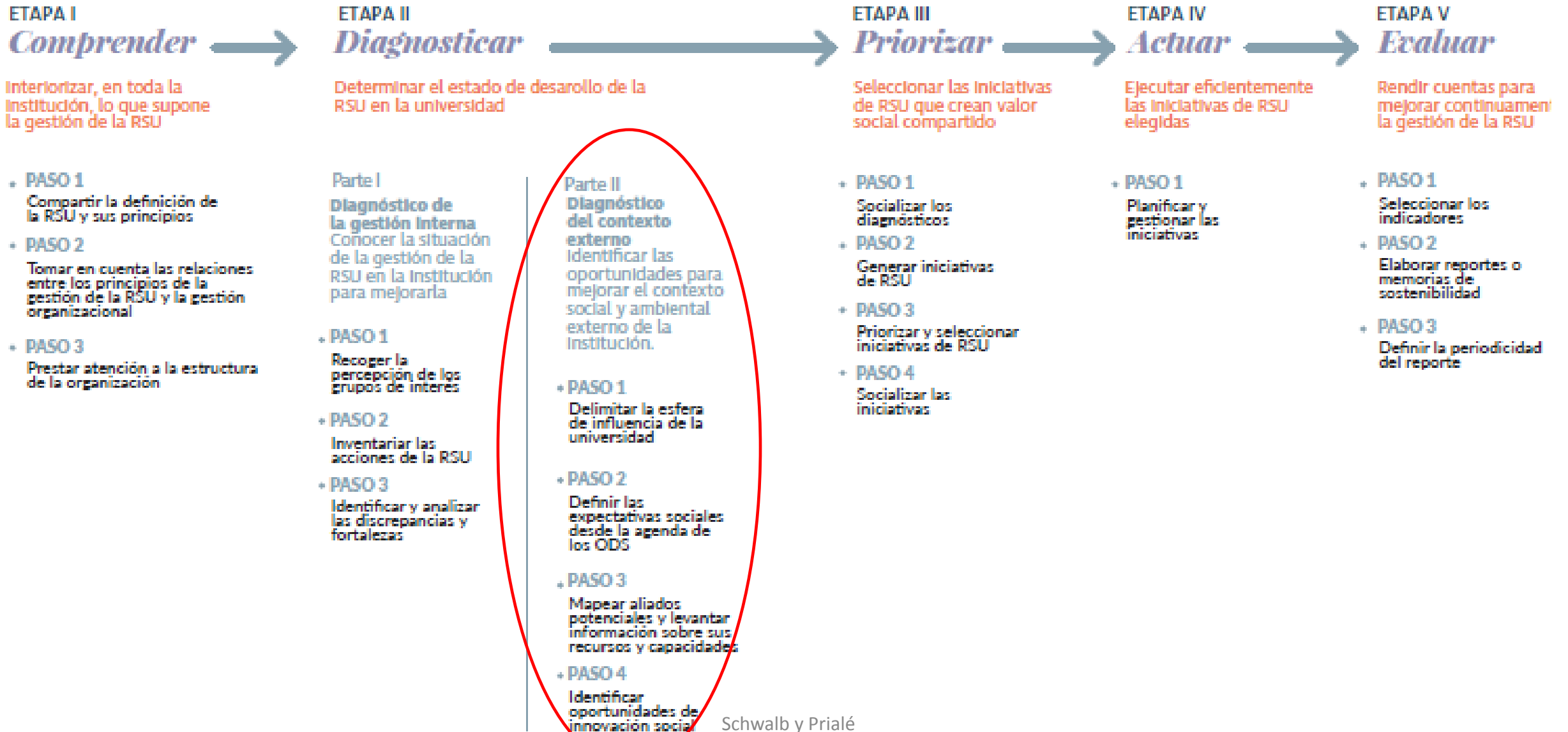
Identificación de INCONGRUENCIAS y sus causas

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (declarados y publicados)	RESULTADOS DEL INVENTARIO (iniciativas inventariadas e indicadores)	CAUSAS DE LAS INCONGRUENCIAS (análisis)
FORMACIÓN	Formar profesionales líderes con alta sensibilidad social que contribuyan al desarrollo humano y sostenible del país.	Solo el 5% de las asignaturas incorpora temas relativos a la problemática social o ambiental o incluyen programas o iniciativas que contribuyan a sensibilizar a los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de profesores desconoce los temas vinculados a la problemática social o ambiental. • No se incluyen criterios de sostenibilidad en la contratación de profesores ni en la evaluación de ascensos.
COGNICIÓN	Producir conocimiento riguroso y de alto impacto para la realidad nacional.	No se tienen líneas o grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental del país.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de incentivos docente no incluye el impacto de la investigación en la realidad nacional. • La importancia prioritaria que se atribuye a rankings internacionales que no contemplan el impacto social de la investigación.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Contar con el personal más capacitado e idóneo para asegurar un servicio educativo de calidad.	No se aplican encuestas periódicas de satisfacción laboral ni de clima laboral.	Existen incentivos negativos que castigan la identificación de quejas o demandas insatisfechas provenientes del público al que atiende la universidad.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en proyectos que beneficien a las poblaciones más vulnerables.	Solo el 4% de programas o proyectos de extensión social desarrollados por la universidad están asociados con poblaciones vulnerables.	No existen incentivos que promuevan la participación de los miembros de la comunidad universitaria en proyectos sociales dirigidos a las poblaciones vulnerables.

Identificación de FORTALEZAS y OPORTUNIDADES

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (declarados y publicados)	FORTALEZAS (Análisis de las iniciativas inventariadas, indicadores y percepción de grupos de interés)	OPORTUNIDADES (análisis)
FORMACIÓN	Generar impacto en la sociedad con la oferta formativa adaptada a las necesidades del país.	Los egresados que ingresan al mercado laboral son técnicamente competentes.	Transversalizar la RS en la currícula universitaria de todas las carreras que ofrece la universidad para que, además de ser competentes técnicamente, promuevan el cambio social.
	Innovar en las metodologías de enseñanza-aprendizaje.	Existen iniciativas lideradas por profesores para promover el análisis y la reflexión crítica de los estudiantes.	Ofrecer incentivos atractivos para institucionalizar la práctica de implementar cambios novedosos en sus metodologías de enseñanza con miras a promover el aprendizaje participativo y relevante de los estudiantes.
COGNICIÓN	Producir investigación rigurosa, relevante y de alto impacto.	Se promueve la producción de conocimiento que contribuya a la solución de los principales problemas sociales y ambientales del país.	Transferir el conocimiento generado a los funcionarios públicos a través de servicios de consultoría.
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Atraer, desarrollar y retener el capital humano.	Existe un sistema de incentivos que promueve la participación del staff administrativo en proyectos sociales.	Orientar la participación del staff administrativo hacia proyectos de largo aliento cuyo impacto pueda ser medido.
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Generar modelos de cooperación y alianzas para responder a los retos de la formación y desarrollo de la sociedad.	Lograr la participación de profesores en el desarrollo de proyectos comunitarios.	Captar recursos de fuentes nacionales (dependencias del gobierno, ONG) e internacionales (fondos de cooperación) destinados a proyectos sociales para canalizarlos hacia los profesores como un incentivo para que se involucren con el desarrollo de proyectos sociales.

La Hoja de Ruta de la de RSU



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental externo de la institución

- Paso 1: delimitar la esfera de influencia de la Universidad
- Paso 2: definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS
- Paso 3: mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades
- Paso 4: identificar oportunidades de innovación social



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental externo de la institución

- Paso 1: delimitar la esfera de influencia de la Universidad
- Paso 2: definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS
- Paso 3: mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades
- Paso 4: identificar oportunidades de innovación social



Alternativas de delimitación de la esfera de influencia

Posible delimitación	Ubicación geográfica	Gestión de sus impactos
Universidades con una esfera de influencia «local»	Estas universidades ubican su ámbito de contribución potencial en los vínculos locales y regionales que tejen.	Forman profesionales para el ámbito local; producen investigación sobre problemáticas de ciudades, distritales o de regiones nacionales; y finalmente, desarrollan su participación social en esa esfera.
Universidades con influencia «nacional»	Tienen la capacidad de incidir en la formulación de políticas públicas de carácter nacional o estatal, con lo que sobrepasan el entorno inmediato en el que se ubican.	Añaden, a su impacto en el entorno local inmediato, un nivel más «macro». Los profesionales que forman trabajan en distintas regiones del país. Realizan investigación relevante para la definición de políticas nacionales y su participación social excede el ámbito de la ciudad o región donde se ubica geográficamente.
Universidades con vocación «internacional» (continental y global)	Además del impacto nacional, estas universidades tienen la capacidad de incidir fuera del país donde se ubican gracias al prestigio alcanzado.	Los profesionales que forman están preparados y se emplean alrededor del mundo, la investigación que desarrollan es más global y participan en programas o proyectos sociales que trascienden el ámbito nacional.

Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 2: DIAGNOSTICAR

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental externo de la institución

- Paso 1: delimitar la esfera de influencia de la Universidad
- Paso 2: definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS
- Paso 3: mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades
- Paso 4: identificar oportunidades de innovación social





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO



Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 2: **DIAGNOSTICAR**

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental externo de la institución

- Paso 1: delimitar la esfera de influencia de la Universidad
- Paso 2: definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS
- Paso 3: mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades
- Paso 4: identificar oportunidades de innovación social



Mapeo de ALIADOS POTENCIALES y sus competencias

ODS	Esfera de influencia	Aliados potenciales	Recursos y capacidades
ODS 6: Agua y saneamiento	Local	Ministerio del Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: financiamiento • Capacidades: sistematizaciones y protocolos
		Otras universidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: fondos de investigación • Capacidades: convivencia armoniosa, bienestar urbano
ODS 12: Consumo y producción responsable	Local	Agencia local de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: financiamiento • Capacidades: contactos y acceso a redes
		ONG especializada en el trabajo con pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: personal • Capacidades: protocolos de intervención

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 2: DIAGNOSTICAR

Parte II: Diagnóstico del contexto externo

Identificar las oportunidades para mejorar el contexto social y ambiental externo de la institución

- Paso 1: delimitar la esfera de influencia de la Universidad
- Paso 2: definir las expectativas sociales desde la agenda de los ODS
- Paso 3: mapear aliados potenciales y levantar información sobre sus recursos y capacidades
- Paso 4: identificar oportunidades de innovación social

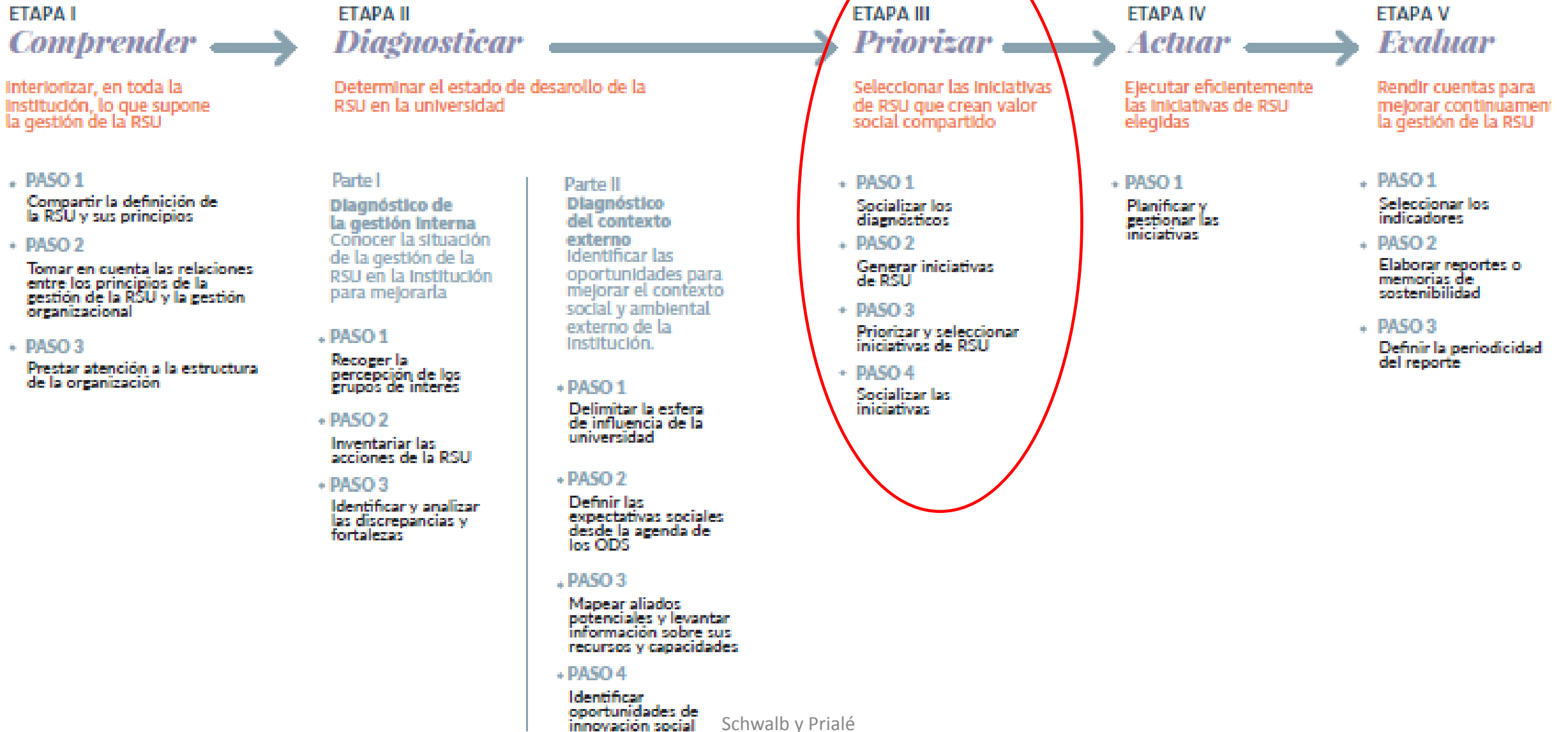


Oportunidades de innovación social

ODS	POTENCIALES ALIADOS	ESFERA DE INFLUENCIA	OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN SOCIAL
ODS 6: Agua limpia y saneamiento	<ul style="list-style-type: none">• Ministerio del Ambiente• Universidades que ofrecen carreras de Gestión, Agronomía e Ingeniería	Local: departamento de Lambayeque	Los estudiantes de la carrera de Ingeniería han desarrollado soluciones adaptadas al contexto local de equipos que permiten el reciclaje del agua. Esas soluciones no salen de las aulas. El Ministerio del Ambiente cuenta con recursos que se pueden emplear para producir los prototipos de los estudiantes. Por tanto, en conjunto, estos dos factores se conjugan para construir una oportunidad de desarrollo de proyectos
ODS 12: Consumo y producción responsable	<ul style="list-style-type: none">• ONG de desarrollo• Agencia de cooperación internacional	Local: departamento de Lambayeque	La universidad cuenta con producción académica sobre consumo responsable y ha participado en conversatorios con diversos agentes para sensibilizarlos. Las ONG cuentan con protocolos validados de formación en cultivos orgánicos para agricultores. Asimismo, existen recursos internacionales para financiar proyectos de agricultura ecológica. En consecuencia, en conjunto, estos tres elementos constituyen una oportunidad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La Hoja de Ruta de la de RSU

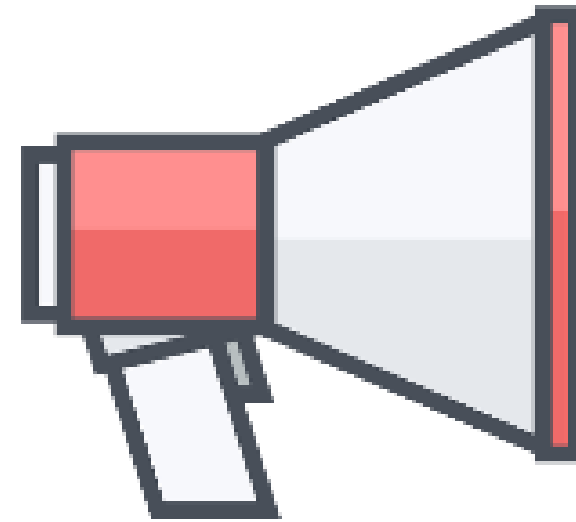


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapas 3: PRIORIZAR

Seleccionar las iniciativas de RSU que crean valor social compartido

- Paso 1: socializar los diagnósticos
- Paso 2: generar iniciativas de RSU
- Paso 3: priorizar y seleccionar iniciativas de RSU
- Paso 4: socializar las iniciativas

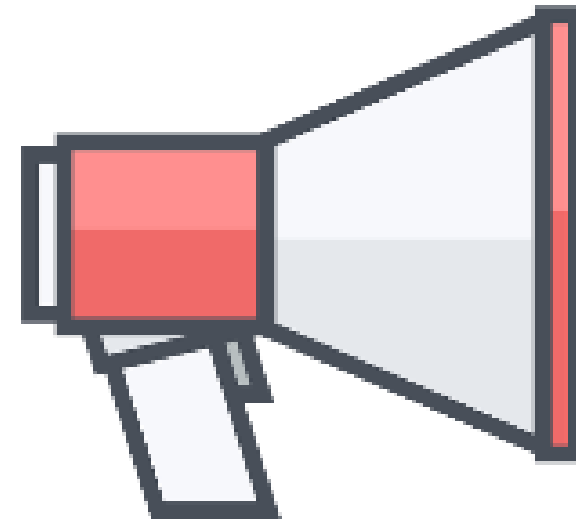


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 3: **PRIORIZAR**

Seleccionar las iniciativas de RSU que crean valor social compartido

- Paso 1: socializar los diagnósticos
- Paso 2: generar iniciativas de RSU
- Paso 3: priorizar y seleccionar iniciativas de RSU
- Paso 4: socializar las iniciativas

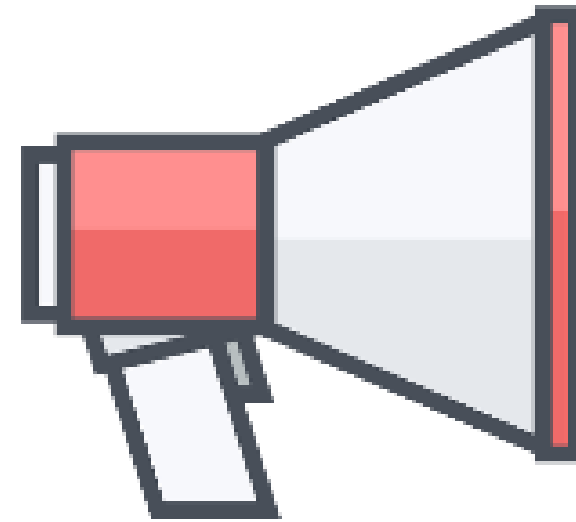


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 3: PRIORIZAR

Seleccionar las iniciativas de RSU que crean valor social compartido

- Paso 1: socializar los diagnósticos
- Paso 2: generar iniciativas de RSU
- Paso 3: priorizar y seleccionar iniciativas de RSU
- Paso 4: socializar las iniciativas



Posibles iniciativas de RSU

BRECHA	CAUSA	INICIATIVA PROPUESTA
Los estudiantes no se sienten escuchados porque no se facilita su participación en la vida universitaria, a pesar de que su participación está contemplada en los estatutos y en el reglamento de estudios.	Procesos y trámites muy engorrosos que desalientan la participación estudiantil.	Simplificar los procesos y agilizar los trámites.
INCONGRUENCIA	CAUSA	INICIATIVA PROPUESTA
Solo el 5% de los cursos incorpora temas vinculados a la problemática social o ambiental, no obstante que la formación de profesionales con alta sensibilidad social es un objetivo estratégico institucional.	No hay incentivos para que los profesores incluyan la temática social y medioambiental en sus asignaturas.	Ofrecer capacitación y recursos de investigación a los profesores para que incluyan la temática socioambiental en sus asignaturas.
FORTALEZA	OPORTUNIDADES	INICIATIVA PROPUESTA
La profusa producción intelectual de la universidad en temas relacionados con la inclusión social ha generado conocimiento acumulado entre sus profesores.	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil acceso al mercado de los productores locales. • Recursos disponibles del Estado para resolver problemas asociados a la inclusión social. • Las ONG desarrollan proyectos productivos en la zona con agricultores en riesgo de exclusión. 	Promoción de negocios inclusivos en el sector agroindustrial que articule el trabajo de las universidades, con el sector empresarial, el gobierno y las ONG.

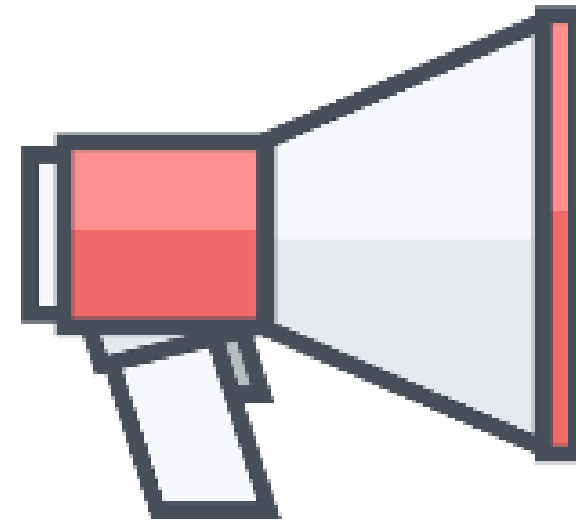
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 3: **PRIORIZAR**

Seleccionar las iniciativas de RSU que crean valor social compartido

- Paso 1: Socializar los diagnósticos
- Paso 2: generar iniciativas de RSU
- Paso 3: priorizar y seleccionar iniciativas de RSU
- Paso 4: socializar las iniciativas



Escala para evaluar el **impacto** de las iniciativas de RSU

Transversalidad		Escalabilidad		Contribución a la solución del problema		Innovación	
La iniciativa es transversal a tres o cuatro tipos de impactos.	2	Alto potencial de crecimiento.	2	Alta contribución a solucionar brechas, incongruencias y a aprovechar fortalezas y oportunidades.	2	Propone una solución nueva, efectiva, eficiente y sustentable.	2
La iniciativa es transversal a dos tipos de impactos.	1	Moderado potencial de crecimiento.	1	Moderada contribución a solucionar brechas, incongruencias y a aprovechar fortalezas y oportunidades.	1	Propone una solución nueva.	1
La iniciativa se presenta en un solo tipo de impacto.	0	Sin potencial de crecimiento.	0	No contribuye a solucionar brechas, incongruencias ni a aprovechar fortalezas y oportunidades.	0	No propone una solución nueva.	0

Escala para evaluar **factibilidad** de las iniciativas de RSU

Financiamiento (F)		Expertise (E)		Tiempo (T)		Alianzas (A)	
Inversión nula o muy poco significativa	2	Muy desarrollada en la universidad	2	Tiempo corto para poner en marcha la iniciativa	2	Alta probabilidad	2
Inversión media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrollada en la universidad	1	Tiempo medio para poner en marcha la iniciativa	1	Baja probabilidad	1
Inversión alta (supera el presupuesto disponible)	0	La universidad no tiene las competencias	0	Tiempo largo para poner en marcha la iniciativa	0	Ninguna probabilidad	0

Matriz para evaluar y priorizar iniciativas de RSU

INICIATIVAS PROPUESTAS (ejemplos)	IMPACTO					FACTIBILIDAD					ATRACTIVIDAD
	Tr	Es	C	I	TOTAL	F	Ex	Ti	A	TOTAL	
Crear un programa de formadores en temas sociales y ambientales que ofrezca incentivos para los profesores que incluyan estos temas en sus asignaturas	1	1	2	1	5	1	2	1	1	5	10 puntos
Desarrollar un proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para crear incentivos tributarios que premien a las empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida útil	2	2	2	2	8	2	2	1	2	7	15 puntos
Flexibilizar los horarios del personal administrativo para facilitar su participación en proyectos de voluntariado social	0	0	1	0	1	0	2	2	0	4	5 puntos

Leyenda: Tr: Transversalidad, Es: Escalabilidad, C: Contribución, I: Innovación, F: Financiamiento; Ex: Expertise; Ti: Tiempo; A: Alianzas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Schwalb y Prialé

Categorías de **iniciativas** por su nivel de atractividad

BAJO IMPACTO/
BAJA FACTIBILIDAD ● ● ● ● ● ● ● ● ● ALTO IMPACTO/
ALTA FACTIBILIDAD

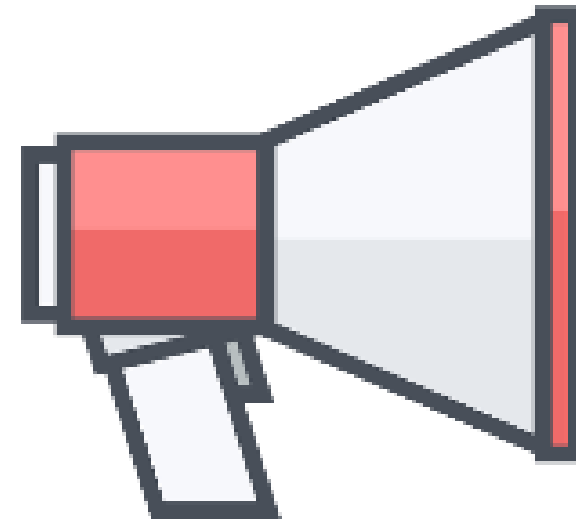


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

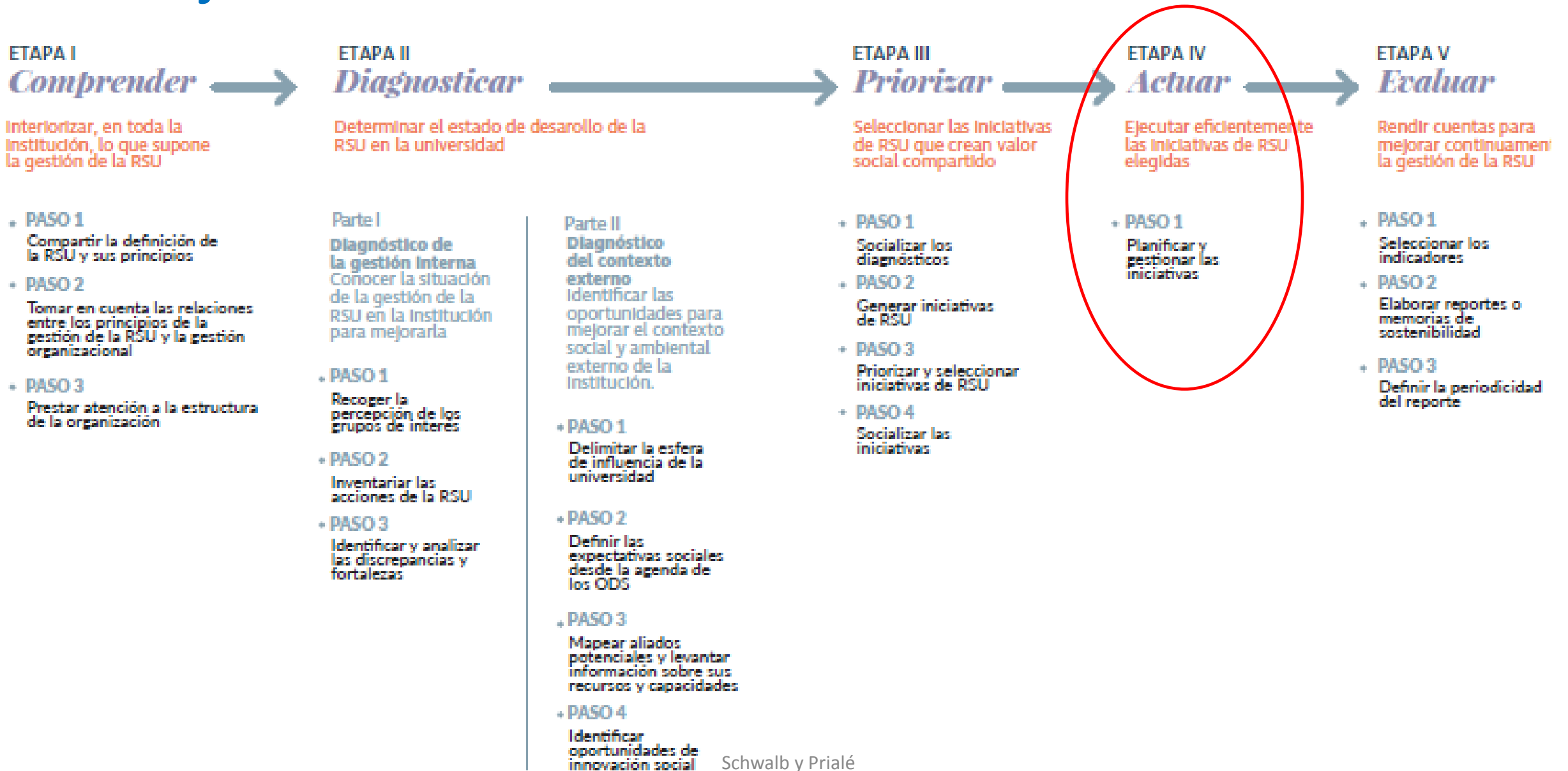
Etapa 3: **PRIORIZAR**

Seleccionar las iniciativas de RSU que crean valor social compartido

- Paso 1: Socializar los diagnósticos
- Paso 2: generar iniciativas de RSU
- Paso 3: priorizar y seleccionar iniciativas de RSU
- Paso 4: socializar las iniciativas



La Hoja de Ruta de la de RSU



Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapas 4: ACTUAR

Ejecutar eficientemente las iniciativas de RSU elegidas

- Planificar y gestionar las iniciativas



Matriz de planificación general de iniciativas por implementar

Iniciativas priorizadas	Propósito	Recursos humanos	Recursos financieros	Plazo estimado	Indicadores	Resultados esperados
Proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para la creación de incentivos tributarios para empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida	Contar con un grupo de proveedores alineados a los valores de la universidad	Un colaborador asignado al proyecto	S/ 27 700	1 año	Porcentaje de proveedores de la universidad adheridos a los principios de la RS	100%
Flexibilizar los horarios del personal administrativo	Propiciar un ambiente de trabajo más inclusivo	Un colaborador del área de gestión de personas asignado al proyecto	S/ 20 800	10 meses	Número de colaboradores que se benefician del programa	95%
Programa de formadores en temas sociales y ambientales	Integrar la RS en la formación de los estudiantes	Jefes de departamentos académicos	S/ 20 000	2 años	Porcentaje de docentes (a tiempo completo y tiempo parcial) que tratan temas de RS en sus cursos (a través de casos, contenidos específicos, etc.)	80%

Schwalb y Prialé

Planificación y monitoreo de las iniciativas de RSU

PLANIFICACIÓN DE INICIATIVA	
Iniciativa:	Proyecto de investigación, en alianza con el Ministerio de Economía, para la creación de incentivos tributarios a empresas que recojan y reciclen sus productos al término de su vida
Área responsable:	Dirección de Investigación
Persona responsable:	Profesora Gaby Pérez (directora de proyecto)
Beneficiarios (internos y externos):	Empresas pequeñas, medianas y grandes con políticas ambientalmente responsables; profesores-investigadores del área
Áreas involucradas (de la universidad):	Equipo de investigación del área de medioambiente
Otras organizaciones involucradas (aliados en la generación de sinergias):	Ministerio de Economía. Gremios empresariales

RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTACIÓN DE RECURSOS REQUERIDOS POR ACTIVIDAD

Actividades	Remuneraciones S/ (a)	Materiales S/ (b)	Infraestructura S/ (c)	Servicios y otros S/ (d)	Inversión total por actividad S/ (e) (= a + b + c + d)
1. Estudio de los niveles de desechos que generan las empresas, por tipo de industria y tipo de desecho (15/3/2019 al 15/5/2019)	25 350	5000	0	5000	35 350
2. Estudio del destino de los desechos, por tipo de industria y por tipo de desecho (15/3/2019 al 15/5/2019).	25 350	5000	0	5000	35 350
3. Diseño de un sistema de incentivos por tipo y volumen de desechos (16/5/2019 al 16/7/2019)	15 000	0	0	15000	3000
4. Implementación del programa (1/8/2019 al 30/11/2019)	0	0	0	0	0

TOTAL DE SOLES POR ACCIÓN SOCIAL (sumatoria de la columna e)

Schwalb y Priale

S/ 100 700

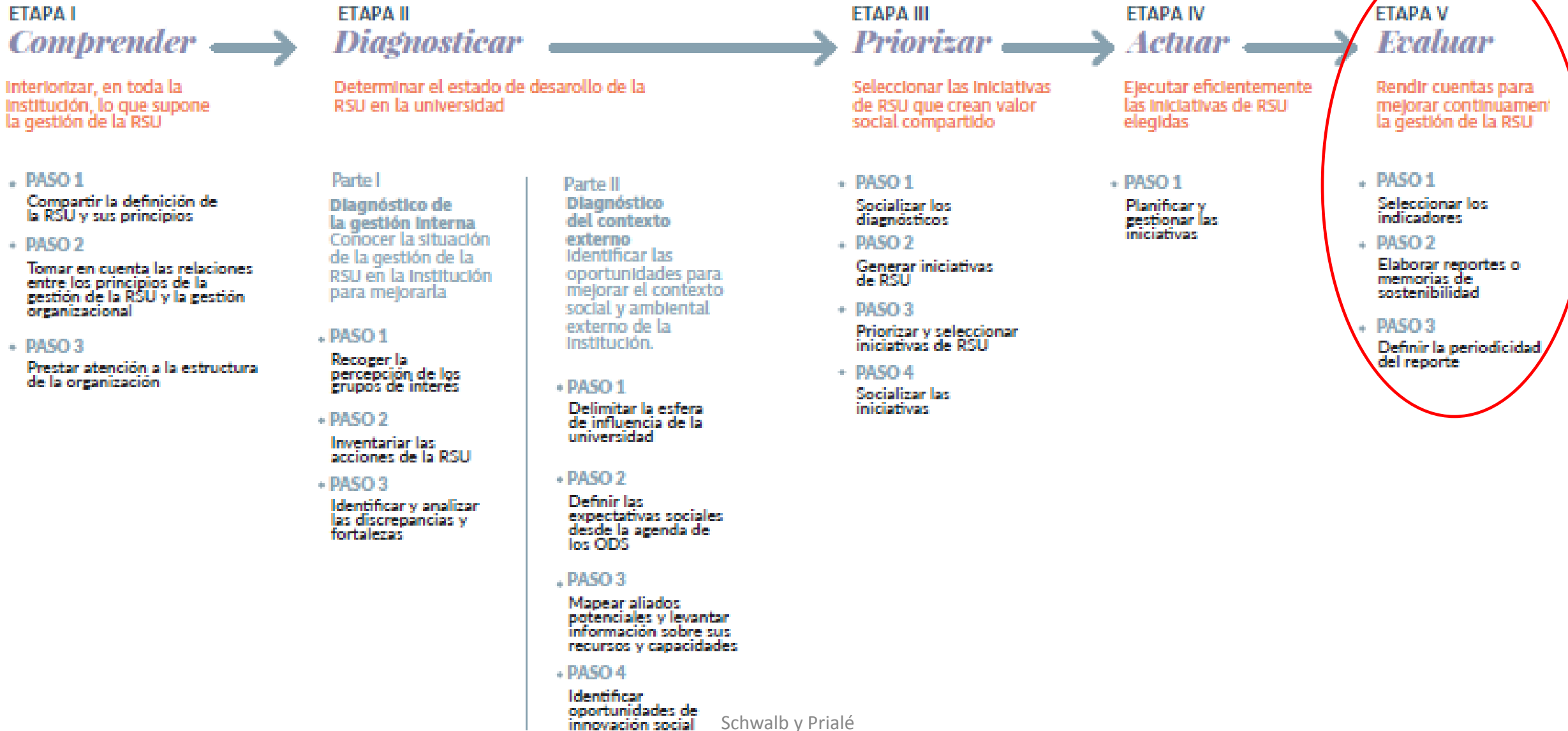
Planificación y monitoreo de las iniciativas de RSU

MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Periodicidad del reporte	Responsable	Evolución			
					Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Desempeño
1. Estudio de los niveles de desechos que generan las empresas, por tipo de industria y tipo de desecho 2. Estudio del destino de los desechos, por tipo de industria y por tipo de desecho	Número de estudios concluidos	9	Trimestral	Gaby Pérez	3	3	3	9/9= 100%
3. Diseño de un sistema de incentivos por tipo y volumen de desechos	Sistema diseñado	1	Semestral	Gaby Pérez	-----	5	-----	0.5/1= 50%
4. Implementación del programa	Número de unidades	9	Anual	Gaby Pérez	0	0	0	0/9= 0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La Hoja de Ruta de la de RSU

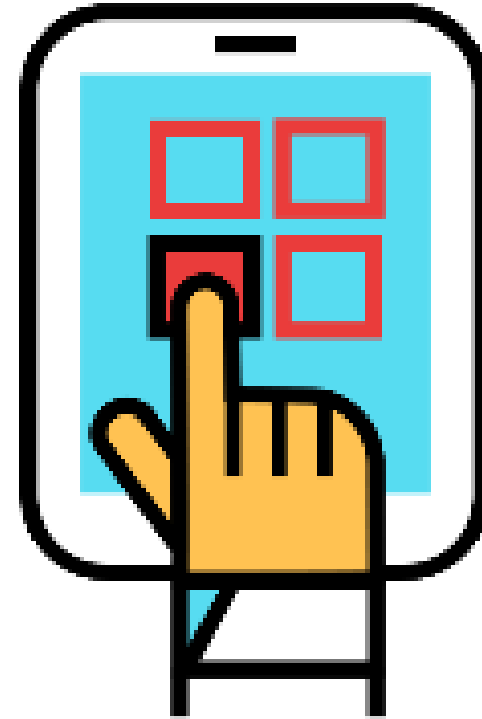


Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 5: EVALUAR

Rendir cuentas para mejorar continuamente la gestión de la RSU

- Paso 1: seleccionar los indicadores
- Paso 2: elaborar reportes o memorias de sostenibilidad
- Paso 3: definir la periodicidad del reporte

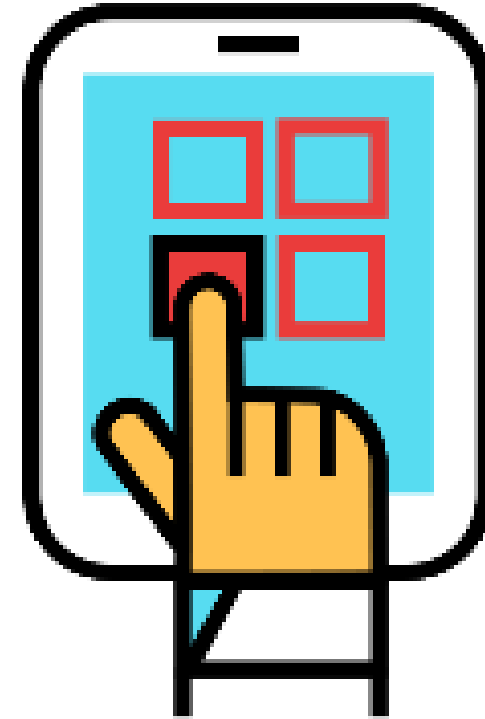


Etapas de la **Hoja de Ruta** de la de RSU

Etapa 5: EVALUAR

Rendir cuentas para mejorar continuamente la gestión de la RSU

- Paso 1: seleccionar los indicadores
- Paso 2: elaborar reportes o memorias de sostenibilidad
- Paso 3: definir la periodicidad del reporte



Selección de indicadores:

ANEXO 14. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ANEXO 15. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

ANEXO 16. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE COGNICIÓN

ANEXO 17A. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

ANEXO 15. INDICADORES PARA EL ÁMBITO DE FORMACIÓN

Objetivo: Integración de la responsabilidad social en los planes curriculares.	
Peso que tienen, en las mallas curriculares, los cursos obligatorios que abordan temas de RS y desarrollo sostenible.	%
Docentes capacitados por año en temas vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.	%
Inclusión transversal de los ODS en los cursos obligatorios de cada carrera.	Sí / No
Programas para el desarrollo de competencias docentes vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible.	Sí / No
Competencia de responsabilidad social integrada en el perfil del egresado.	Sí / No
Objetivo: Oferta formativa relevante para el contexto	
Vínculos de cada carrera con actores externos (egresados, empleadores, líderes políticos, representantes de la sociedad civil, entre otros) para mejorar la pertinencia social de la enseñanza.	Sí / No
Participación de actores externos en el diseño, rediseño o actualización de las mallas curriculares con el propósito de que consideren las exigencias sociales del contexto.	Sí / No
Desarrollo de la competencia de reflexión y análisis crítico en los estudiantes.	
Objetivo: Metodologías de aprendizaje basadas en la solución de problemas	
Cursos que se dictan bajo la metodología de aprendizaje basado en proyectos sociales.	Nº o %
Docentes capacitados en el método de enseñanza aprendizaje basado en la solución de proyectos sociales.	Nº o %
Se cuenta con un inventario de proyectos sociales vinculados a la carrera.	Sí / No
Se cuenta con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
Se genera articulación interfacultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales.	Sí / No
Existen incentivos dirigidos a los docentes para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
Existe apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales.	Sí / No
El soporte administrativo facilita el desarrollo de proyectos sociales orientados al aprendizaje.	Sí / No

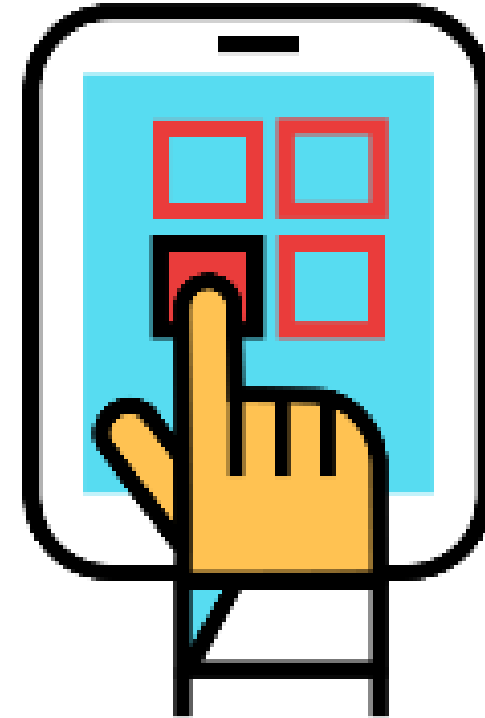
FUENTE: VALLAEYS ET AL. (2009) Y AUSJAL (2009 Y 2014), VALLAEYS (2018B) Y VALLAEYS Y SOLANO (MARZO DE 2018). ELABORACIÓN PROPIA.

Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 5: **EVALUAR**

Rendir cuentas para mejorar continuamente la gestión de la RSU

- Paso 1: seleccionar los indicadores
- **Paso 2: elaborar reportes o memorias de sostenibilidad**
- Paso 3: definir la periodicidad del reporte

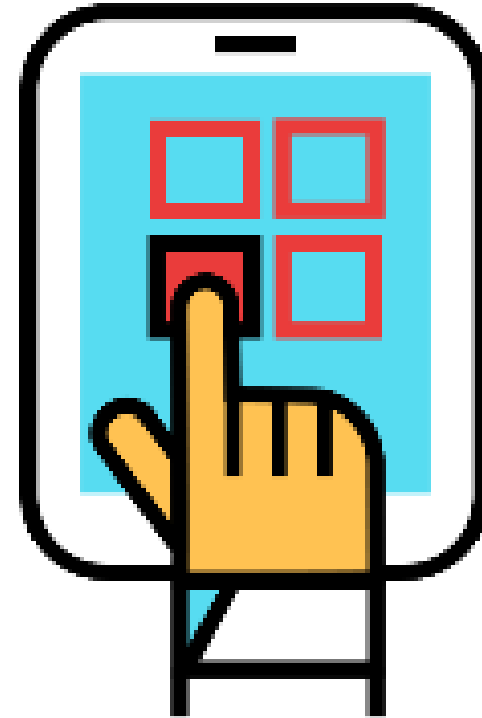


Etapas de la Hoja de Ruta de la de RSU

Etapa 5: EVALUAR

Rendir cuentas para mejorar continuamente la gestión de la RSU

- Paso 1: seleccionar los indicadores
- Paso 2: elaborar reportes o memorias de sostenibilidad
- Paso 3: definir la periodicidad del reporte





➤ **Reporte de Sostenibilidad** / 2016 / 2017 /



Calendario de tránsito por la Hoja de Ruta

Etapas	Duración de cada etapa
Etapa I: Comprensión de la RSU y sus principios	Dos meses
Etapa II: Análisis del estado de la RSU	Cinco meses
Etapa III: Generación, priorización y selección de iniciativas	Dos meses
Etapa IV: Planificación y gestión de iniciativas	1 año (como mínimo)
Etapa V: Rendición de cuentas y mejora continua	Tres meses (para la elaboración del reporte)
Tiempo total estimado para el desarrollo de la Hoja de Ruta	Dos años

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Descargue la Guía de RSU aquí:



<http://bit.ly/2phmUcH>

Centro de Ética y
Responsabilidad Social
Universidad del Pacífico

clers.up.edu.pe

