

DIMENSIÓN

CUADERNOS DE IMPULSO Y PENSAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE

9

CIUDAD DE MÉXICO

MAYO DE 2021

PLAN MAESTRO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA LA SALLE 2021-2025



De La Salle
ediciones

10 años

DIMENSIÓN

CUADERNOS DE IMPULSO Y PENSAMIENTO
DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE

9

CIUDAD DE MÉXICO
MAYO DE 2021

PLAN MAESTRO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA
LA SALLE 2021-2025

Roberto Medina Luna, *fsc*
Raquel Elías Hernández
María de los Ángeles Garriga González
Karen Flores Linares

El contenido conceptual de esta publicación es desarrollado con base en la función, objetivos y misión de la Vicerrectoría de Bienestar y Formación de la Universidad La Salle. En caso de ser utilizado como apoyo documental, deberá citarse la fuente.



Editorial Parmenia
Carlos B. Zetina 30
Condesa, 06140
Cauhtémoc,
Ciudad de México



10 años

Formación y apoyo gráfico: Berenice Ángeles Zúñiga
Producción y distribución: Irma Rodríguez Vega
Dirección editorial: Manuel Javier Amaro Barriga
Cd. de México, mayo de 2021



Parmenia. 
DIGITAL

www.editorialparmenia.com.mx

De la Salle
ediciones

10 años

Índice

Introducción	6
1 Marco de referencia	8
1.1 Contexto	9
1.2 Enfoque filosófico	9
1.3 Definición de la responsabilidad social (RS)	11
1.4 Definición de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	11
1.5 Ejes de gestión de la RSU	13
1.6 Enfoques actuales de la RSU	13
1.7 La gestión de los impactos y su medición	16
2 La Responsabilidad Social Universitaria en La Salle México	18
2.1 Antecedentes de la RSU en la Universidad La Salle México	20
3 Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria (PMRSU)	27
3.1 Misión del PMRSU	28
3.2 Visión del PMRSU	28
3.3 Objetivo del Plan Maestro del RSU	28
3.4 Implementación del PMRSU	28
3.4.1 Equipos de trabajo	28
3.4.2 Metas del PMRSU	30
3.4.3 Estrategia general	32
3.4.4 Planes de acción en cada etapa del PMRSU	34
Etapa 1. Sensibilización y Diagnóstico (julio 2021-diciembre 2022)	34
Etapa 2. Gestión colaborativa (enero 2023-junio 2024)	38
Etapa 3. Procesos institucionales (julio 2024-diciembre 2025)	41
3.4.5 Monitoreo y evaluación de los resultados del PMRSU	44
Referencias	71

Índice de Tablas:

Tabla 1. Correspondencia entre impactos, ejes de gestión de la RSU y funciones sustantivas de la universidad	13
Tabla 2. Áreas y dependencias vinculadas con ejes de gestión de la RSU	25-26
Tabla 3. Metas de la RSU	30-31
Tabla 4. Etapas y líneas estratégicas del PMRSU	32
Tabla 5. Resultados del PMRSU	33
Tabla 6. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y diagnóstico)	34
Tabla 7. Plan de acción de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y diagnóstico)	36-38
Tabla 8. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa)	38
Tabla 9. Plan de acción de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa)	40-41
Tabla 10. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales)	42
Tabla 11. Plan de acción de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales)	43-44
Tabla 12. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y Diagnóstico)	45
Tabla 13. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa)	46
Tabla 14. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales)	46-47
Tabla 15. Monitoreo y evaluación de resultados finales del PMRSU	48

Índice de Figuras:

Figura 1. Línea de tiempo RSU La Salle	22
Figura 2. Modelo educativo de la Universidad La Salle en clave RSU	24
Figura 3. Equipos de trabajo articulados en el PMRSU	29
Figura 4. Resultados intermedios y finales del PMRSU	33

Índice de Anexos:

Anexo 1. Glosario	49
Anexo 2. Perfiles del equipo La Salle RSU	52
Anexo 3. Indicadores de RSU en cada meta basados en el modelo URSULA (Vallaey, 2019: 113-124)	53
Anexo 4. Encuestas de percepción de la RSU en la comunidad universitaria (Vallaey, 2019: 129-142)	60
Anexo 5. Diagnóstico de las demandas externas	70

Introducción

La fraternidad humaniza la educación, porque ayuda a interrelacionar a las diferentes generaciones, globaliza la esperanza, y crea conciencia de responsabilidad por el cuidado de las personas, de la naturaleza, de la vida en el planeta y de la sostenibilidad del desarrollo. Fraternidad que se realiza en el amor civil y político, que frena la degradación moral, compromete con el bien común, y aísla de cualquier cultura nociva.

(Declaración sobre la Misión Educativa Lasallista, 2020: 93)

Desde el inicio de la obra lasallista, los conceptos esenciales de *justicia social*, *conciencia social* y *responsabilidad social* incitan a los educadores lasallistas a enfocar sus propósitos y objetivos educativos hacia mejorar la vida de las personas, especialmente de los pobres, los marginados y los oprimidos.

Nosotros recibimos esta visión que nos es ofrecida en el carisma del señor de La Salle quien, desde una mirada atenta a la realidad de los hijos de los artesanos y de los pobres, supo responder de una manera creativa y, junto con una comunidad, decidió hacerse cargo de esa realidad a través de un ecosistema educativo de alto impacto en la transformación social.

Fieles a este impulso fundacional, los lasallistas de hoy estamos llamados a tomar en cuenta la creciente y compleja realidad global actual; una realidad total e inconmensurablemente distinta de los tiempos de La Salle.

Sin embargo, hoy, aunque cada vez son más las oportunidades educativas que se ponen a disposición de un número sin precedente de personas, vemos en nuestra sociedad global la expansión de la pobreza y la desigualdad. Y encontramos esa pobreza no solo donde podría esperarse, en las periferias y en las zonas marginales de nuestro planeta, sino en países donde la prosperidad paradójicamente se manifiesta en una creciente injusticia social.

Nuestro mandato en la educación superior lasallista actualmente es entender y valorar nuestra herencia fundacional: enseñar a los pobres con una perspectiva nueva y diferente; hoy, más que nunca, debemos responder al llamado de reimaginarlos, reinventarnos y renovarnos.

El Papa Francisco, en su más reciente encíclica *Fratelli Tutti* (2020), señala que la vasta y compleja red que compone la economía global sumerge a la mayoría de los ciudadanos de este planeta en las profundidades de la infraestructura de una pobreza que involucra nuestros valores nucleares, nuestras culturas, nuestras instituciones económicas y nuestros gobiernos. Y hace notar que no debemos ser víctimas pasivas de tales fuerzas económicas; antes bien, la tarea educativa, el desarrollo de hábitos, la capacidad de pensar la vida humana más integralmente, la hondura espiritual, hacen falta para dar calidad a las relaciones humanas, de tal modo que sea la misma sociedad la que reaccione ante sus iniquidades, sus desviaciones, los abusos de los poderes económicos, tecnológicos, políticos o mediáticos” (Francisco, 2020: 167).

Debemos comprender, por tanto, que el problema es sistémico. En consecuencia, cualquier solución viable contra la pobreza y la injusticia social también debe ser sistémica. Ahí yacen los nuevos retos y oportunidades de la educación superior lasallista.

Está en nuestro ADN, por lo que nuestro carisma lasallista debe impulsarnos a crear un nuevo paradigma educativo que se extienda más allá del ámbito académico y fomenta un cambio sistémico en toda la educación superior lasallista que se aboque al núcleo mismo de las estructuras, los sistemas y las dinámicas de la sociedad.

Es esta visión lasallista para la educación superior la que nos impulsa a proponer un *Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria* innovador, en el que nuestro cuerpo docente, nuestro currículo, nuestros procesos de investigación y extensión, junto con el soporte administrativo, nos den la posibilidad de ayudar a nuestros estudiantes a aprender y a poseer las herramientas para transformar el mundo y las fuerzas sistémicas y estructurales que crean o descartan a los pobres de este mundo.

Nuestro propósito es expandir el rango de nuestra visión mediante una red (*ad-intra* y *ad-extra* de la Universidad) que nos permita preparar a nuestros alumnos como auténticos *Profesionales con valor*, es decir, que tengan la capacidad de servicio y un liderazgo que efectivamente transformen nuestra sociedad hacia un nuevo orden social. Como Comunidad universitaria lasallista, no podemos ser víctimas pasivas de las demandas sociales y económicas; debemos estudiar, investigar y demostrar a nuestros alumnos cómo tanto nosotros como ellos podemos transformar nuestra sociedad en un sistema socialmente responsable.

La transformación social solo puede lograrse si nosotros pensamos y actuamos globalmente. Armados con nuestro carisma lasallista podemos crear una nueva red que entreteja nuestra sensibilidad hacia el plan de Dios en favor de la paz y de la justicia para toda la humanidad. Como afirma la *Declaración sobre la Misión Educativa Lasallista* (2020: 116-117), nuestro carisma puede disfrutar de un nuevo despertar en la medida en que desarrollemos una red innovadora de alianzas estratégicas y asociaciones creativas, flexibles, adaptables y fluidas.

Roberto Medina Luna Anaya, *fsc*
Vicerrector de Bienestar y Formación

1 Marco de referencia



1.1 Contexto

El concepto de **responsabilidad social** se ha ido construyendo desde mediados del siglo XX hasta nuestros días. El contexto de fondo que ha provocado este proceso se centra en “las crisis de insostenibilidad que afecta a la humanidad” (Olarte y Ríos, 2014: 20). Desde las décadas que van entre 1950 y 1970, se comenzó a reflexionar sobre el comportamiento empresarial, analizando el grado de responsabilidad de las empresas en la polución del medio ambiente y el desgaste creciente de los recursos naturales. En este lapso nacen iniciativas como Greenpeace que buscan concientizar y provocar cambios en este sentido.

En las décadas de los 80's y los 90's surgieron varias iniciativas relacionadas con una participación activa de las empresas en los contextos comunitarios y sociales, con un mayor involucramiento en las problemáticas ambientales y de desarrollo social, formación ética de los empleados y aportes a la comunidad que rebasaban los límites de las aportaciones fiscales o patrocinios específicos a proyectos. Se comenzaron a otorgar distintivos y ciertos reconocimientos públicos que incrementaban el prestigio social de las empresas o corporativos. En el caso de México, podemos destacar el surgimiento del distintivo de Empresa Socialmente Responsable (distintivo ESR), creado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Con el nuevo siglo, se avanza en la concepción de la responsabilidad social no como un anexo o dimensión externa sino como parte del propio modelo de gestión de los negocios en vínculo estrecho con todos los actores involucrados (*stakeholders*) en los procesos de las empresas y formando parte de la cadena de valor de sus productos o servicios. En este marco, la ONU lanza el llamado al Pacto Mundial exhortando a las empresas a observar principios básicos que dieran “una cara humana al mercado global”. También a nivel internacional se realizan llamados hacia la sostenibilidad como el de la Comisión Europea en la Cumbre de Lisboa y en el contexto mexicano se crea la Norma Mexicana de responsabilidad social.

En la segunda década del siglo XXI se continúa buscando que, a nivel global, exista un consenso en el pensar y el hacer de las empresas y organizaciones de todo tipo, para que la gestión de sus negocios o propósitos sociales de toda índole atienda a los riesgos de impacto negativo en el ambiente y promuevan los impactos positivos enfocados a un desarrollo sostenible con equidad y justicia social. En este marco, se destacan la norma ISO 26,000, de la Organización Internacional de Normalización y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, rediseñados más recientemente como Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En todo este proceso paulatino, “el cambio climático, la destrucción de los recursos naturales, el aumento de la pobreza y la inequidad son fenómenos que se encuentran implícitos en el concepto de responsabilidad social” (Olarte y Ríos, 2014: 20).

1.2 Enfoque filosófico

Desde la reflexión filosófica, se parte de entender la “responsabilidad” como una potencialidad humana de trascender la inmediatez del presente para “poder preocuparse, imaginar y orientar el futuro, actuar para seleccionar ciertos estados futuros del mundo y descartar a otros posibles” (Vallaey, 2016: 19). Esta capacidad humana se

da siempre en el contexto de las relaciones en las que lo que se visualiza como futuro se promete ante otros que se convierten en jueces que nos comprometen y nos piden cuentas. Desde esta perspectiva, la vigilancia del cumplimiento de las responsabilidades asumidas requiere de un orden moral y jurídico que exija a sujetos y colectivos el cumplimiento de lo que han prometido realizar.

Como el actuar local se ha vuelto global, las acciones e interacciones humanas producen afectaciones que alcanzan todo lo humano y no humano que habita nuestro planeta. Nos hemos vuelto corresponsables a escala global de todos los efectos positivos y negativos de nuestras acciones y decisiones, es decir de las externalidades que generamos, lo que Edgar Morin ha acuñado con los términos *titanic planetario*, refiriéndose a que la situación límite en la que nos encontramos al analizar los indicadores ambientales y sociales: cantidad de agua dulce disponible per cápita, pérdida de biodiversidad, cantidad de zonas muertas en el planeta, deforestación, emisiones de CO₂, cambio climático, así como conflictos armados, migraciones incontrolables, injusticias, corrupción, etc. (Vallaey, 2020: 14).

La situación actual requiere que los actores sociales, políticos, empresariales y educativos de toda índole se junten para *resolver los desafíos de toda la comunidad global*. Y es aquí donde el concepto de responsabilidad se complementa con el apelativo “social”, refiriéndose no a la responsabilidad individual, ni a la de una institución u organización por su propia cuenta, sino a la *responsabilidad colectiva* o “corresponsabilidad de todos los actores sociales para manejar los impactos que provocan nuestras acciones colectivas en la sociedad y el planeta tierra” (Vallaey, 2020: 19).

En ese sentido, se considera que las organizaciones socialmente responsables son aquellas que voluntariamente deciden reducir las externalidades negativas que generan sus decisiones y acciones sobre los *stakeholders*, la sociedad y el ambiente; mientras que al mismo tiempo contribuyen a mejorar las condiciones de la sociedad mediante impactos positivos deliberadamente buscados generando valor compartido (Daniel, Alvarado, Senores & Navarrete, 2019).

El concepto de responsabilidad social lleva a que el comportamiento personal moralmente correcto se articule con la justicia social y la sostenibilidad planetaria (Vallaey, 2016: 20). Se sustenta en una ética de corresponsabilidad que trasciende el enfoque filantrópico de “amar a los humanos y tratar de hacer el bien” para alcanzar una *ética organizacional dialógica* que piensa el entorno desde una visión sistémica y holística y gestiona el actuar pensando en los impactos (Vallaey, 2016: 50-53).

La *responsabilidad social* se relaciona entonces con los impactos y sus efectos sistémicos que aseguran o amenazan la “sostenibilidad global: los derechos de las futuras generaciones y la gestión racional de los ecosistemas buscando la habitabilidad perenne y digna de la humanidad, cuidando la pertinencia y la resiliencia de los sistemas económicos insertados en los sistemas ecológicos” (Distrito México Norte, s/f).

Una de las herramientas que permite identificar temas específicos en los que puede generar mayor impacto, es el análisis de materialidad, que de acuerdo con el Global Reporting Initiative, permite acotar asuntos prioritarios para la gestión, medición, reporte y seguimiento, involucrando a los *stakeholders*, vinculando las acciones y efectos de la operación de la organización, con el objetivo de reducir las externalidades negativas y generar impactos positivos.

1.3 Definición de la responsabilidad social (RS)

El concepto de responsabilidad social, en un sentido general aplicado a todo tipo de instituciones u organizaciones, se ha definido como “la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones” (Vallaey, 2016: 32).

En el ámbito empresarial, se ha llegado a un consenso internacional, por medio de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en el que se considera que el objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

La *Norma ISO 26000* presenta una definición con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas (ISO, 2017):

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

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Esta definición general es válida para todo tipo de organizaciones o instituciones en cualquiera de los sectores de la sociedad. Sin embargo, para el caso de las universidades se ha visto necesario profundizar en el concepto de responsabilidad social y adecuarlo al tipo de impactos propios que se generan desde las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior.

1.4 Definición de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

El concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) aplica el concepto general de responsabilidad social a las universidades, pero no de manera directa, ya que las instituciones de educación superior tienen características propias que las diferencian del resto de las empresas y organizaciones, por más que funcionen como tales en el sentido de su administración interna.

En el caso de las universidades la responsabilidad social se define como “una estrategia de *gerencia ética e inteligente* de los *impactos* que genera la Universidad en su entorno humano, social y natural” (Vallaey, 2016: 75), teniendo en cuenta que, además de ser en sí misma un tipo de organización, la universidad forma los futuros profesionales que laborarán en las empresas y organizaciones de la sociedad, los que continuarán construyendo los escenarios sociales de la democracia, los derechos humanos y el bien común (Vallaey, 2016: 74).

Las universidades, como todas las organizaciones, generan externalidades negativas e impactos positivos. Las *externalidades negativas* son los efectos negativos directos e indirectos que brotan de las rutinas de gestión de la institución, la “onda expan-

siva” generada por las acciones pero que no es directamente percibida ni deseada. Los *impactos positivos* son aquellos que florecen del compromiso ético-político hacia la transformación social y que conllevan la necesidad de consensos, de coherencia entre lo que se dice y hace, de creatividad y de participación ciudadana en causas justas y sostenibles (Méndez González, s/f).

Una universidad por sí misma no puede asumir la responsabilidad por todos los problemas sociales que aquejan su entorno, pero sí debe sentirse llamada a ampliar cada vez más su cuidado del mundo, en el cotidiano ejercicio de sus funciones sustantivas y adjetiva, asumiéndose como un actor social relevante que tiene bajo su responsabilidad el grupo social “más valioso para la innovación: la juventud en capacidad de ejercer la actividad científica” (Vallaey, 2020: 45).

1.5 Ejes de gestión de la RSU

Los impactos que se definen en el ámbito de la responsabilidad social de las universidades son los siguientes (Vallaey, 2016: 76-77):

a) “Impactos de funcionamiento organizacional: Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil [...] y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.

b) Impactos educativos: La Universidad tiene, por supuesto, un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, así como en su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida... Influye asimismo sobre la deontología profesional al orientar (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.

c) Impactos cognoscitivos y epistemológicos: La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías e influye en la definición de lo que se llama socialmente “Verdad, Ciencia, Racionalidad, Legitimidad, Utilidad, Enseñanza, etc.”. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. Genera actitudes como el elitismo científico, la “expertocracia” o, al contrario, promueve la democratización de la ciencia. Influye finalmente sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica.

d) Impactos sociales: La Universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. No sólo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto forma a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) Capital Social y vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, etc. Así, el entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas”.

Los cuatro tipos de impactos de las universidades se correlacionan con cuatro ejes de gestión de la RSU (Vallaey *et al.*, 2009: 13) y se vinculan cada uno a las funciones sustantivas y adjetiva de la universidad (cfr. Tabla 1).

Impactos de la universidad	Ejes de gestión de la RSU	Funciones de la universidad
Impactos en el funcionamiento organizacional	Campus responsable Gestión socialmente responsable de la organización, el clima laboral, los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.	Administración
Impactos educativos en la formación de los jóvenes y profesionales	Formación profesional y ciudadana Gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, contenidos, organización curricular y metodologías didácticas de aprendizaje-servicio.	Docencia
Impactos cognitivos y epistemológicos en la orientación de la producción del conocimiento y las tecnologías	Conocimiento aplicado Gestión socialmente responsable de la generación y aplicación del conocimiento, la investigación y los modelos epistemológicos que se producen.	Investigación
Impactos sociales en el desarrollo humano, económico, social y político.	Impacto social Gestión socialmente responsable y articulada de la docencia, la investigación y la extensión por medio de programas y proyectos de impacto social enfocados al desarrollo humano sostenible de la comunidad social.	Extensión

Tabla 1. Correspondencia entre impactos, ejes de gestión de la RSU y funciones sustantivas de la universidad.

1.6 Enfoques actuales de la RSU

La responsabilidad social de las universidades en la actualidad se vincula también al proceso global de la *Agenda 2030* marcada por la Organización de Naciones Unidas. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible constituyen una iniciativa actualizada que se ha puesto a la vanguardia en los esfuerzos de la comunidad internacional, los gobiernos, las universidades, los centros de investigación, los organismos de la sociedad civil y el sector privado. Esta apuesta socializada y abrazada por muchos actores, facilita que se integren, orienten y unifiquen las acciones enfocadas en la transformación social (PRIDiP: 47-49).

La alineación de las universidades a los ODS se ha propuesto como estrategia integral para ser asumida por las diversas Instituciones de Educación Superior a nivel mundial, buscando que desde sus diversas funciones y ámbitos de gestión y operación

se contribuya a alcanzar resultados que abonen al logro de la Agenda 2030 en los ámbitos, locales, regionales y el escenario global. Las recomendaciones en esta línea impulsan a que las universidades reconozcan y comuniquen lo que ya están haciendo para contribuir a los ODS, adopten y adapten una estrategia en la que sus áreas y dependencias lleven a cabo actividades interdependientes y vinculadas y asuman esta visión de contribución social como principio organizador para la medición del impacto de su ser y actuar en todas las estructuras de gobierno y espacios de relevancia en la universidad (SDSN Australia/Pacific, 2017: 31).

En este marco, en 2019 se estableció el *Pacto Mundial de Universidades* como una herramienta más para avanzar en la consecución de los ODS desde el aporte decidido de las instituciones educativas de nivel superior a nivel global. Los 6 compromisos acordados en el Pacto Mundial de Universidades nos marcan también una ruta de trabajo y compromiso en torno a la implementación de una estrategia de responsabilidad social universitaria vinculada a la estrategia global de los ODS (UNITAR, 2019):

1. Incrementar la comprensión de los estudiantes sobre los retos más importantes que enfrenta el mundo e inspirarlos para que encuentren nuevas soluciones.
2. Desarrollar en los estudiantes las competencias globales y habilidades de liderazgo para colaborar a través de fronteras –nacionales y culturales–, disciplinas y sectores.
3. Impulsar la investigación y buscar nuevos enfoques para alcanzar los ODS.
4. Compartir conocimientos e innovaciones y colaborar con actores públicos y privados para liderar, guiar y apoyar propuestas locales, nacionales y globales que aporten a los ODS.
5. Actuar responsablemente y servir de ejemplo para accionar estrategias sobre temas relacionados con el desarrollo sostenible.
6. Comunicar públicamente los progresos en favor de los ODS y rendir cuentas.

Más recientemente, un estudio desarrollado por Nous Group para el King's College de Londres, la Universidad de Chicago y la Universidad de Melbourne, discute la visibilidad que se le brinda al *valor social de la educación superior* en las métricas de rankings globales. Reconoce que no se está midiendo suficientemente el impacto positivo que las universidades están creando dentro de sus comunidades, restringiendo la medición a las publicaciones científicas y la calidad educativa. Desde esta perspectiva, han desarrollado un nuevo marco de referencia que clasifica las instituciones a partir de su *nivel de compromiso* con la sociedad (Estrada, 2020).

Actualmente se concibe que la clave para entender la RSU está en pasar de una concepción que la restringe a buenas prácticas aisladas, o al ejercicio de la extensión solidaria y el voluntariado estudiantil por sí solos. Se propone, en cambio, una *concepción integral y articulada* de la RSU donde se fortalezcan los procesos organizacionales, se mitiguen los impactos negativos internos y externos en todos los ámbitos y se continúe avanzando hacia una universidad saludable, solidaria y sostenible, donde se escalen los impactos positivos (internos y externos) que se van dando en alianza con los diversos actores del territorio (Vallaes, 2020: 9).

Asumir el enfoque de la RSU implica redefinir las funciones sustantivas y adjetiva de la universidad desde un enfoque heurístico, es decir, un enfoque innovador ligado

a la resolución de problemas sociales y ambientales. Para ello es necesario superar el enfoque tradicional de gestión de la educación superior donde “cada función, cada facultad, cada escuela profesional, cada laboratorio de investigación, dirección, dependencia, oficina, cumple con su función por separado”, considerando que cada entidad académica, formativa, de investigación o administrativa cumple sus funciones y propósitos por sí mismo, sin ligarse a los demás miembros del cuerpo de la comunidad (Vallaey, 2020: 67).

Desde la concepción tradicional, la RSU se vive como acciones filantrópicas que cada entidad de la universidad desarrolla por separado para ayudar o contribuir con la sociedad. Esto genera que cada órgano elabore sus formas de acción social responsable desde sus propias necesidades y criterios, sin una visión común y considerando a los grupos, comunidades o sectores sociales externos como meros receptores y no como partícipes corresponsables y cocreadores de las soluciones a las problemáticas sociales. En estos casos, la mayoría de las acciones se realizan con un enfoque asistencial (donaciones o campañas) que no generan transformaciones reales en las comunidades o sectores sociales (Vallaey, 2020: 67).

El enfoque actual de la RSU implica que cada dependencia formativa o administrativa, cada oficina, cada facultad, cada laboratorio, cada escuela, colabore en la solución creativa de las problemáticas sociales y ambientales de forma coordinada con el resto de los órganos de la universidad, vinculando todas las funciones sustantivas y adjetiva y en colaboración con los actores externos involucrados. Esto representa un cambio de mentalidad en el que se comprende la universidad como un actor presente en el territorio que impulsa la mejora continua de la sociedad en su camino hacia el logro de los ODS. Se trata de concebir la responsabilidad social como un *ganar-ganar* donde la innovación creativa beneficia a la comunidad social al avanzar en la resolución de sus problemáticas y la universidad logra un mejor cumplimiento de sus funciones, con mayor calidad, excelencia y efectividad en sus procesos de formación e investigación (Vallaey, 2020: 67).

La gestión de la RSU en una universidad implica la aplicación de cuatro principios fundamentales (Vallaey, 2020: 39-44):

- **Transversalidad:** Ser responsables prioritariamente de ser coherentes internamente entre unas prácticas y otras, lo que implica alinear a las diversas dependencias.
- **Integralidad:** La institución es una sola ante la sociedad y el medioambiente, ante las generaciones futuras y las poblaciones vulnerables de hoy. Por lo que la política transversal de RSU debe ser también una política integral que articule las 3 funciones sustantivas académicas con todos los procesos administrativos.
- **Sinergia:** Articulación y colaboración entre los diversos actores de la comunidad universitaria; reunirse, motivarse y coordinar para llevar a cabo los cambios organizacionales necesarios y las innovaciones sociales. El reto es lograr existir como una comunidad institucional, y no como grupos separados y poco articulados dentro de la institución.
- **Rendición de cuentas:** Desarrollar indicadores de logro para medir la eficacia y eficiencia de las medidas tomadas y los esfuerzos conjuntos realizados.

No podemos quedarnos en los discursos y la multiplicación de las buenas prácticas, las iniciativas altruistas. Necesitamos lograr impactos positivos, y dar cuenta tanto de los éxitos como de las carencias y fracasos ante los diversos públicos interesados en el buen desempeño de la educación superior.

Asumir el enfoque actual de la responsabilidad social, desde el ámbito de la educación superior, implica poner la mirada en las urgencias sociales y ambientales a escala local y global. Es ver a la universidad enmarcada en el territorio, el contexto social, económico, educativo, político, y gestionar todas sus funciones sustantivas y adjetiva en un proceso transversal, integrador y corresponsable para promover la transformación social mediante la gestión y aplicación del conocimiento científico a las problemáticas locales y globales.

El modelo de RSU de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA),¹ que agrupa a cerca de 200 universidades e instituciones y organizaciones vinculadas a la educación superior de América Latina, propone un esquema de intersolidaridades en el que la universidad, desde sus funciones sustantivas y adjetiva, genera soluciones a las problemáticas urgentes de la sociedad y el ambiente, dando respuestas que se expanden desde la comunidad de estudiantes y colaboradores, por medio de una estrategia conjunta que produce resultados que contribuyen al logro de los ODS y desde ahí, a los cambios sistémicos que se necesitan a nivel país y mundo.

1.7 La gestión de los impactos y su medición

Gestionar la RSU implica conocer y medir los impactos positivos y negativos, no sólo con la intención de demostrar lo que ya se hace o de mitigar los efectos no deseados, sino con el ánimo de conocer científicamente la realidad presente y tomar decisiones informadas por los datos debidamente recolectados y procesados. Para ello, se necesitan indicadores construidos con base en los aportes de diferentes posicionamientos, principios rectores y estándares que se han construido a nivel internacional para la definición y medición de indicadores relacionados con la Responsabilidad Social. Entre otros, podemos citar los siguientes:

- **Indicadores del compromiso social de las universidades** (Advancing University Engagement): propone una medición objetiva del involucramiento efectivo de las universidades con aliados diversos y con la comunidad social para trabajar colaborativamente en el logro de resultados beneficiosos para cada parte y para la sociedad en general (Douglas, *et al.*, 2020).
- **Pacto Global de Universidades:** ruta de trabajo y compromiso en torno a la implementación de una estrategia de responsabilidad social universitaria vinculada a la estrategia global de los ODS (UNITAR, 2019).
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** 17 objetivos y 169 metas que conforman la Agenda 2030 de la ONU (ONU México, s/f).
- **Modelo URSULA de RSU:** propuesta de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) que contiene estrategias, herra-

¹ Cfr. <https://unionursula.org/>

mientas e indicadores para gestionar la RSU de forma integral, integrada y transversal a todas las funciones sustantivas de la universidad (Vallaey, 2019).

- **Líneas directrices de la OCDE:** recomendaciones dirigidas a empresas multinacionales, que incluyen conceptos generales, principios y políticas sobre responsabilidad social empresarial (OCDE, 2013).

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** llamado a las empresas en el mundo para que de forma voluntaria alineen sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados en áreas de enfoque como son los derechos humanos y laborales, la protección ambiental y la anticorrupción, y que además tomen acción en apoyo a los objetivos de la ONU (Pacto Global Red México, s/f).

- **Estándares GRI (Global Reporting Initiative):** propone guías organizadas en módulos para la elaboración de informes de sostenibilidad sobre una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales (GRI, s/f).

- **ISO 26000:** guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización las cuales abordan varios temas: derechos humanos, prácticas laborales medioambientales, prácticas operativas, consumidores y participación en el desarrollo de la comunidad (ISO, 2014).

- **Distintivo ESR:** reconocimiento otorgado anualmente en México por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y AliaRSE. No es un compromiso de una sola vez, sino que debe refrendarse año con año para mantener vigente la cultura de la responsabilidad social (Cemefi y AliaRSE, 2020).

- **El marco Newman:** Herramienta de evaluación para las universidades católicas, desarrollada por la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), acorde con principios y valores vinculados a la tradición humanista y católica de la Iglesia. Incluye alrededor de 160 indicadores y una veintena de criterios agrupados en 4 áreas: las modalidades de gobierno de las universidades, las medidas que garantizan el respeto del medio ambiente, las prácticas de la universidad como empleador y en la implementación de sus “tres misiones”, la coherencia global en relación con la identidad de la institución (FIUC, 2021).

Medir los indicadores de responsabilidad social universitaria implica un proceso de análisis de los diversos estándares internacionales y los indicadores que proponen, especialmente los que se enfocan a las universidades, para seleccionar aquellos que responden de mejor manera a la práctica actual y a las que se ven generando en nuestra universidad, de manera que se genere un *marco de medición sistemático* que nos permita reunir información valiosa y fundada desde la que tomar decisiones de mejora continua en pro de la calidad y la excelencia de nuestra labor como universidad.

2 La Responsabilidad Social Universitaria en La Salle México



En la *Universidad La Salle México* definimos la RSU como la gestión integral y transversal de todos los impactos sociales y ambientales de nuestra comunidad, en los ámbitos *ad intra* y *ad extra*, con un marcado sentido de corresponsabilidad, en alianza con actores externos y por medio de procesos de innovación que abarcan todas las funciones de formación, investigación, extensión y administración, con la mirada puesta en la contribución a la transformación social desde nuestro carisma y misión lasallistas en nuestro ámbito de influencia local regional y global.

Este concepto implica el desarrollo de una política de gestión de la totalidad de elementos constitutivos de la universidad. Se trata de gestionar la universidad de tal modo que sea cada vez más “una comunidad [...] viviendo plenamente su anclaje territorial en sociedad, abierta física y mentalmente a la discusión pública argumentada de sus propias decisiones y diagnósticos institucionales, consciente de su responsabilidad para con sus impactos negativos, innovadora en la formulación de soluciones sociales con socios externos gracias a la investigación y la formación humana” (Vallaey, 2014 en Méndez González, s/f).

En sintonía con la comunidad lasallista de nuestra región, suscribimos la siguiente descripción práctica de lo que significa ser una universidad “socialmente responsable” (Distrito México Norte, s/f):

- Darse cuenta de las crisis del mundo actual en los ámbitos de la fragmentación de los saberes, las crisis sociales, culturales, ecológicas y la necesidad del control social de la ciencia.
- Organizar la gestión interna de manera que todos los miembros de la comunidad educativa aprenden DE la universidad y EN la universidad sobre la democracia, la sustentabilidad ambiental, la construcción del bienestar social, el ejercicio de los derechos humanos, el compromiso con la transformación social.
- Capacitar a los docentes y el personal administrativo en los enfoques y metodologías vinculados a la responsabilidad social.
- Enseñar por medio de la construcción de proyectos enfocados al impacto social.
- Apoyar el voluntariado estudiantil y de los colaboradores en los diversos proyectos e iniciativas vinculadas a la responsabilidad social.
- Promover el desarrollo del país a través de la proyección social de su quehacer, la extensión universitaria, la transferencia tecnológica, la consultoría, la asociación estratégica con los tomadores de decisiones, la capacitación de profesionales y funcionarios públicos, etc.
- Orientar la investigación hacia la solución de problemas sociales construyendo la inter, multi y transdisciplinariedad, la investigación aplicada, el desarrollo sostenible, el desarrollo humano, etc.

Asumir el enfoque de RSU desde esta visión transversal, integral y en sinergia colaborativa, implica continuar un camino ya iniciado desde nuestra fundación, en el que tenemos en la mira a nuestros grupos de interés de la comunidad educativa universitaria:

- En primer, lugar, nuestros estudiantes como personas humanas al centro de todos los procesos, acompañados por los docentes e investigadores como actores clave de los procesos formativos.

- Todos los colaboradores de la universidad, en sus funciones administrativas y formativas, son parte esencial de las estrategias de RSU, pues son quienes implementan los programas, proyectos y estrategias de gestión de los impactos.
- Las familias de todos los integrantes de la comunidad son también receptores y actores de las acciones encaminadas a ser socialmente responsables, pues ellas experimentan muchos de los impactos que generamos, especialmente los vinculados al bienestar laboral y estudiantil.
- Aliados externos vinculados a las empresas, el gobierno, academia, organismos de la sociedad civil con quienes nos vinculamos para el diseño de nuestros programas educativos, para el ejercicio de procesos de enseñanza basado proyectos que solucionan problemas sociales, para el diseño y ejecución de proyectos de impacto social surgidos en docencia, investigación y extensión.
- Nuestro territorio, vecinos, instituciones educativas, hospitales aledaños en donde estamos insertos para contribuir a una convivencia sana, segura que propicie el desarrollo del Barrio Universitario tanto para sus habitantes como visitantes.

2.1 Antecedentes de la RSU en la Universidad La Salle México

La responsabilidad social de la Universidad La Salle México es una realidad que se vive en la práctica cotidiana, pues se vincula directamente con el carisma, misión y pedagogía lasallistas que nos inspiran y con la orientación humanista y hacia la transformación social de nuestro Modelo Educativo. Ser educadores lasallistas siguiendo los pasos de San Juan Bautista, desde los orígenes y en sintonía el caminar del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas a lo largo de más de trescientos años, conlleva necesariamente esta orientación hacia potenciar los resultados e impactos positivos de la educación en general, y de la educación superior en particular, en el contexto de la comunidad local y global en la que nos insertamos y a la que servimos.

Un breve y rápido recorrido por la historia de nuestra Universidad permite reconocer que, desde su fundación, la Universidad responde a intencionalidades explícitas en torno a dar respuesta a las necesidades de la sociedad por medio de la formación de profesionales de calidad, tanto a nivel académico como humano y ético, que contribuyen a gestar una mejor sociedad, justa y solidaria.

Basados en las memorias del 50 aniversario (Amaro, 2012) y en aportes de varios colaboradores actuales de la Universidad, se presentan a continuación dos grandes etapas: los primeros 40 años, desde la fundación hasta el año 2000, y los últimos casi 20 años hasta la actualidad.

Desde la fundación, con las primeras carreras de Contaduría y Administración, se vislumbra claramente que esta universidad lasallista “nunca impulsó la formación de personas dedicadas a la administración de la riqueza, sino de poner esta última al servicio de las causas de las personas, principalmente de las más desfavorecidas” (Amaro, 2012: 31). Con esa misma impronta, se fue creciendo paulatinamente en la apertura de diversas escuelas y nuevos programas, siempre al servicio de la sociedad mexicana y también la importancia que tenía, desde entonces y hasta hoy, el enfoque de integralidad de todos los procesos educativos.

En 1973 surge el primer Departamento de Formación Integral para difundir no solo los valores, sino que inmediatamente se vincula al surgimiento, en 1974, del Movimiento de Acción Social y Difusión Cultural con toda la repercusión de sus acciones de solidaridad y servicio. En 1975 se crea el Departamento de Humanidades y enseguida, en 1977, surgen las Comunidades de Aprendizaje y Desarrollo (CADES), cercanas a la Escuela de Filosofía y todo el impulso humanístico de sus cursos de extensión. Son los primeros programas y proyectos orientados al impacto social, es decir a la transformación de realidades de injusticia, inequidad y pobreza, sumando y articulando las capacidades y valores de nuestros estudiantes, docentes y colaboradores.

A medida que avanzan los años y las décadas, se siguen dando pasos sólidos en torno a una formación integral que contempla la dimensión social vinculada al compromiso cristiano y lasallista en sintonía y diálogo con las problemáticas sociales, culturales y humanas de nuestro México. En 1985 se crea el Departamento de Pastoral Universitaria, en 1986, la Sociedad Mexicana de Bioética, sustentada por la Escuela Mexicana de Medicina y el Departamento de Humanidades. En 1989, se formaliza el proceso de formación integral mediante la adopción de un sistema de acreditación de los conocimientos y habilidades vinculados al desarrollo integral de la persona humana, conocidos como créditos de formación.

En la década de los 90's el impulso de la proyección social, lo que hoy llamamos RSU, se amplía a diversos ámbitos relacionados con la formación integral, pero donde ya se vislumbran otros de los ejes que hoy definimos como parte de la responsabilidad social.

En relación con el impacto social, continúan surgiendo proyectos y programas orientados a servir a las comunidades y sectores vulnerables de nuestro entorno aplicando los saberes y habilidades de la comunidad universitaria. Como ejemplos, en 1991, la Escuela de Ciencias de la Educación crea los Talleres infantiles y consultas de orientación y se constituye la asociación civil Promoción Universitaria La Salle A. C. para impulsar becas y programas de acción social.

En relación con el campus responsable, se impulsa la participación y la vida comunitaria con el surgimiento del Consejo Universitario Estudiantil en el 1994. En temas de sustentabilidad y la perspectiva ecológica, en 1992 surgen la Gaceta Ecológica y el Suplemento Ecológico y en 1995 se crea el laboratorio de Hidroponía en las instalaciones de Santa Lucía. En el ámbito del conocimiento aplicado, en 1993 nace la Revista del Centro de Investigación.

Al mismo tiempo, en la última década del siglo XX y la primera del XXI se dan cambios estructurales clave como el nacimiento de la Vicerrectoría de Formación en 1992, que luego evoluciona a Vicerrectoría de Bienestar y Formación en el año 2009. Desde los 90's se separa la organización y seguimiento de los procesos de servicio social y se crea la Coordinación de Desarrollo Social y Comunitario, quien asume uno de los programas de impacto social más emblemáticos antes mencionados (CADES) y lo trabaja de forma sistemática, vinculándolo con otro proyecto educativo para estudiantes de secundaria de escasos recursos (Horizontes), formando lo que hoy se conoce como ENLACES La Salle.

Cabe mencionar las visitas a nuestra universidad de personalidades relevantes dentro del mundo de la acción y el compromiso social. En 1980 recibimos la visita de la Madre Teresa de Calcuta, hoy ya canonizada, ejemplo de servicio y entrega total a los más pobres entre los pobres. También las visitas de Rigoberta Menchú en el año 2000 y en el 2018, dando testimonio del incesante caminar por los derechos y la inclusión de las comunidades originarias de nuestro continente latinoamericano.

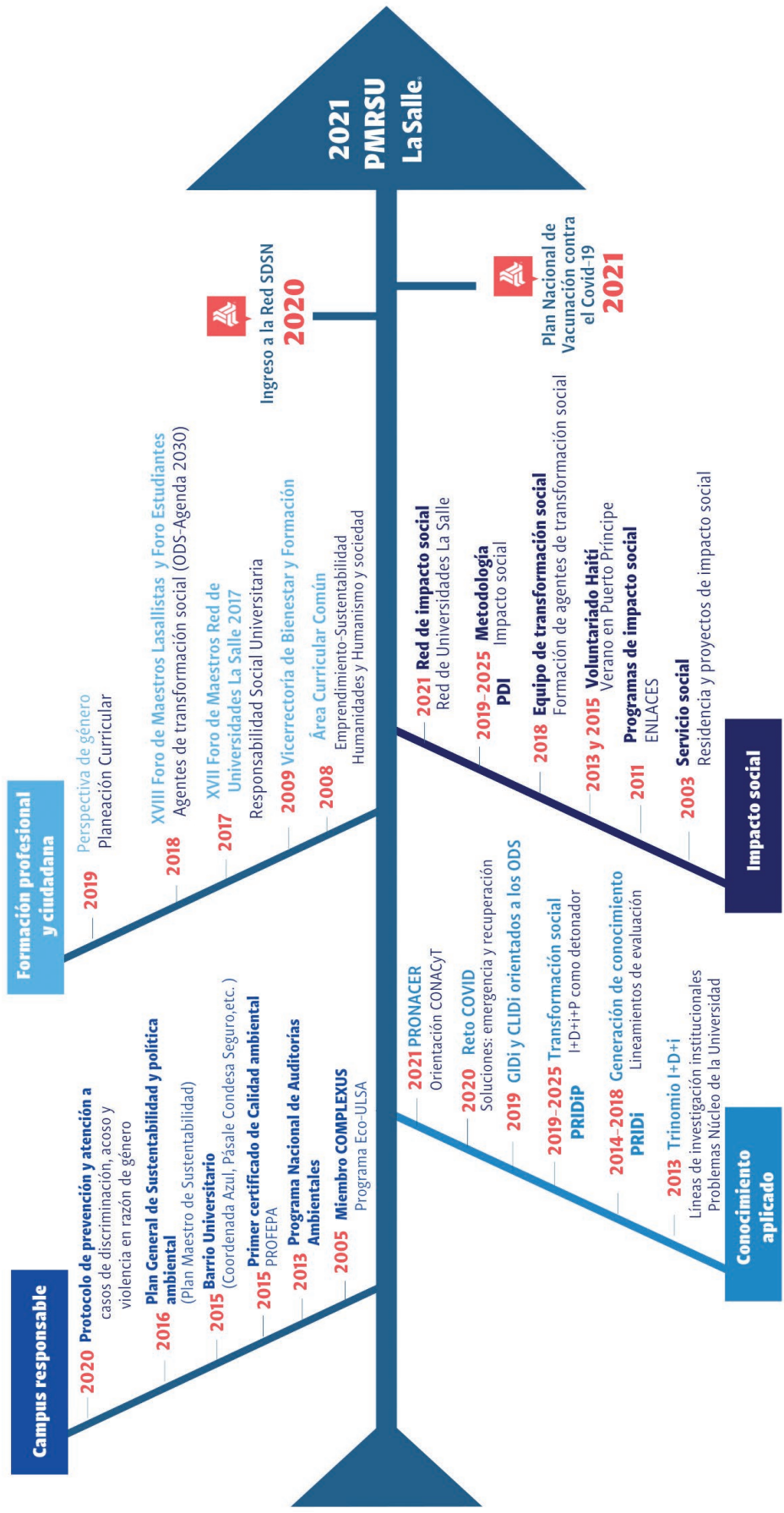


Figura 1. Línea de tiempo RSU La Salle

En los últimos 20 años, es mucho más evidente cómo algunos hechos, eventos y procesos iniciados, y continuados hasta el presente, se concatenan y entrelazan como antecedentes del enfoque de responsabilidad social universitaria que se propone (cfr. figura 1). La vinculación con los diversos ejes gestión de la RSU es una forma de visualizar cómo las semillas de este enfoque están ya presentes y cuánto ya se ha trabajado en cada uno de ellos. Todos estos pasos ya dados han generado resultados que abonan a que la Universidad La Salle se viva, desde dentro y hacia afuera, como una comunidad comprometida con las causas humanas, sociales y ambientales.

En el eje de gestión *Campus responsable*, se han dado numerosos pasos en el terreno de la sustentabilidad de nuestras instalaciones y procesos administrativos, integrándonos a redes y aliándonos con instancias externas para potenciar resultados de transformación y mejora ante la crisis climática, dentro del campus y en su territorio. También se han dado numerosos pasos en relación con el clima laboral y las relaciones internas de participación, inclusión y respeto a los derechos de todas las personas que conformamos la comunidad universitaria.

El eje *Formación profesional y ciudadana* destaca por la creación, y la certificación reiterada de la calidad del Área Curricular Común, donde se abordan contenidos transversales relacionados con el humanismo, la ética, la ciudadanía y la innovación, entre otros. De igual manera, la planeación curricular ha dado pasos muy profundos y de vanguardia en el diseño de planes de estudio enfocados a la pertinencia social de los programas, incluyendo los enfoques de derecho y de género que hoy día se afianzan en la humanidad. Los espacios de encuentro y capacitación para los diversos actores de la comunidad universitaria, especialmente los docentes y colaboradores, han abordado de forma reiterada y en algunos casos explícita, el tema de la responsabilidad social, orientando la reflexión y las acciones educativas y formativas hacia finalidades de cambio y mejora de la sociedad.

Con relación al eje *Conocimiento aplicado*, los pasos que se vienen dando en el ámbito de la investigación reflejan con claridad el enfoque hacia la producción de conocimientos útiles que ayuden a mejorar las condiciones de vida y desarrollo de nuestro país y de la humanidad en su conjunto. Las sucesivas innovaciones en relación con el trabajo de la investigación vinculada a la docencia y el posgrado, la agrupación de los investigadores desde enfoque inter, multi y transdisciplinarios, la gestión de los procesos a partir de problemáticas de relevancia social, líneas de investigación institucionales y grupos de trabajo abocados a contribuir en la solución de problemáticas sociales, son sólo ejemplos de los grandes avances logrados en este terreno.

Finalmente, el eje de *Impacto social* ha caminado en promover la transformación efectiva de las problemáticas sociales, superando los enfoques asistencialistas. Los programas y proyectos enfocados al impacto social tienen buenos tramos de camino recorrido en diversas áreas y dependencias de Universidad. Estudiantes y colaboradores, desde diversas modalidades de extensión como el servicio social, misiones, grupos representativos y grupos estudiantiles, aportan al desarrollo y mejora de condiciones de vida de comunidades vulnerables. También desde la docencia y la investigación se ha avanzado en generar este tipo de proyectos que no se quedan en el escritorio, sino que se ejecutan por medio del aporte voluntario de estudiantes y colaboradores. Se ha iniciado el trabajo de definir y socializar una metodología que ayude a expresar el enfoque hacia el impacto

social y los mecanismos de medición para poder recoger datos de resultados en cada proyecto, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su marco de medición.

En años más recientes, desde el inicio de la gestión del Lic. Roberto Medina Luna Anaya, *fsc.* como Vicerrector de Bienestar y Formación, se decidió poner un énfasis especial en el tema de la responsabilidad social universitaria y se iniciaron procesos de trabajo colaborativo entre varias áreas y dependencias por medio de lo que se llamó el Equipo de Transformación Social. El tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se abordó en un Foro de Maestros y en un Foro de estudiantes de la Universidad, y se realizó un proceso de mapeo y análisis de las acciones vinculadas a la transformación social en toda La Salle México.

Como resultado de ese proceso se construyó un modelo que describe cómo la Universidad la Salle forma agentes de cambio social poniendo al estudiante y colaborador como centro de las acciones articuladas entre todas las funciones sustantivas y adjetiva que se corresponden con los cuatro ejes de la RSU (cfr. Figura 2). Este trabajo sentó las bases de la reflexión y construcción de este Plan Maestro con miras a poner en acción este modelo apostando nuevamente por la transversalidad del enfoque para toda la Universidad y el trabajo colaborativo y articulado entre todas sus áreas y dependencias.

Más recientemente, la Universidad La Salle México se registró como miembro de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN México) conformando un equipo de trabajo que se vincula con esta red de universidades de todo México para compartir experiencias y abrir caminos de colaboración en diversos proyectos e iniciativas para abonar al avance de nuestro país en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ciertamente, se requiere de una investigación más profunda en los archivos de la comunidad y un trabajo editorial de nuestros especialistas para rescatar y releer las muchas más acciones, programas y proyectos que se realizaron en los primeros 40 años de nuestra Universidad y también en los últimos 20 años. De nuestra memoria recuperada se alimentará aún más nuestra esperanza y nuestro impulso y motivación para seguir buscando dar pasos en el camino de nuestra misión educativa lasallista.



Figura 2. Modelo educativo de la Universidad La Salle en clave RSU

A lo largo de toda esta historia, en todas las áreas y dependencias se han manejado y construido varios conceptos relacionados con la responsabilidad social universitaria que sustentan el ser y el actuar de la Universidad: transformación social, formación social, impacto social, innovación social, emprendimiento social, desarrollo sostenible y objetivos de desarrollo sostenible, entre otros (cfr. Anexo 1: Glosario). La responsabilidad social universitaria no es un concepto excluyente u opuesto a los demás, más bien expresa un enfoque en el que caben varios conceptos y se pueden relacionar unos con otros para acompañar la práctica cotidiana de la proyección de todo el trabajo de la universidad hacia la construcción de un mundo más humano, próspero y sostenible.

La visión del Dr. Enrique A. González Álvarez, *fsc*, actual rector de La Salle México, de la mano con el Vicerrector de Bienestar y Formación el Lic. Roberto Medina Luna, *fsc* y todos los órganos de gobierno de nuestra Universidad, busca que el enfoque de la RSU sea asumido por la totalidad de la comunidad universitaria, provocando procesos operativos colaborativos entre todas las áreas y dependencias con una misión, visión y objetivos comunes en torno la RSU. Es por ello por lo que surge este plan como parte de los compromisos de la comunidad en el año escolar 2020-2021.

Ya en el presente, las áreas y dependencias que conforman la estructura operativa de la Universidad La Salle México están constituidas actualmente por diversos equipos de trabajo que desarrollan estrategias propias, proyectos de desarrollo institucional y de cada dependencia que responden a los diversos ejes de gestión de la RSU. A continuación, sin el ánimo de ser minucioso, se enlista una primera aproximación de cómo se pueden vincular las diversas áreas y dependencias a los ejes de gestión de la RSU en la Universidad La Salle México (cfr. Tabla 2).

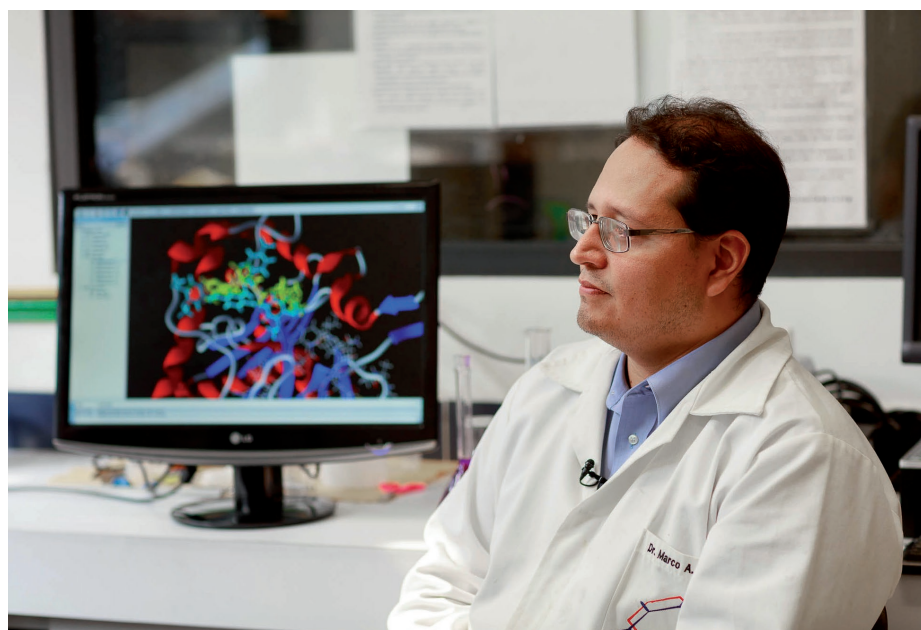
Ejes de gestión de la RSU	Áreas, dependencias y organismos vinculados
<p style="text-align: center;">Campus responsable Gestión socialmente responsable de la organización, el clima laboral, los recursos humanos, el bienestar comunitario, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Dirección de Administración: Subdirección de Capital Humano, Subdirección de Seguridad, Servicios e Infraestructura, Subdirección de Tecnologías de Información, Subdirección de Finanzas y todas las coordinaciones y dependencias asociadas a las anteriores.</p> <p>Rectoría: Junta de Áreas, Comité de Ética, Tribunal Universitario.</p> <p>Vicerrectoría de Bienestar y Formación: Centro de Impulso y Vida Estudiantil, Coordinación de Educación Física y Deportes, Coordinación de Pastoral Universitaria, Coordinación de Formación Cultural, Consejo Universitario Estudiantil.</p> <p>Vicerrectoría Académica: Dirección de Apoyo Educativo y las dependencias vinculadas a ella, Colegio de Directores, Facultades y Escuelas.</p>
<p style="text-align: center;">Formación profesional y ciudadana Gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, contenidos, organización curricular y metodologías de aprendizaje-servicio.</p>	<p>Vicerrectoría Académica: Coordinación de Desarrollo Humano y Profesional, Coordinación de Planeación Curricular, Coordinación de Formación Docente, Facultades y Escuelas, equipo SDSN La Salle.</p> <p>Vicerrectoría de Bienestar y formación: Comité de Programas de Formación.</p> <p>Rectoría: Coordinación de promoción y admisiones.</p>

<p>Conocimiento aplicado Gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos que se producen.</p>	<p>Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica: Facultades y Escuelas, Coordinación de Desarrollo Humano y Profesional.</p>
<p>Impacto social Gestión socialmente responsable y articulada de la docencia, la investigación y la extensión por medio de programas y proyectos de impacto social enfocados al desarrollo humano sostenible de la comunidad social.</p>	<p>Vicerrectoría de Bienestar y Formación: Coordinación de Desarrollo Social y Comunitario, Coordinación de Pastoral Universitaria, Jefatura de Atención a Grupos Estudiantiles. Vicerrectoría de Investigación Rectoría: Coordinación de Vinculación. Vicerrectoría Académica: Coordinación de Desarrollo Humano y Profesional, Facultades y Escuelas.</p>
<p>La Dirección de Planeación y Evaluación Institucional y la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación, desde la Rectoría, desarrollan acciones sistemáticas que colaboran de forma transversal con todas las áreas y dependencias en la gestión de todos los ejes de la RSU.</p>	

Tabla 2. Áreas y dependencias vinculadas con ejes de gestión de la RSU.



3 Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria (PMRSU)



Partiendo de lo que ya se ha trabajado en la Universidad La Salle México en torno de la aplicación de los conceptos asociados a la RSU a la gestión de diversos programas, proyectos e iniciativas, el *Plan Maestro de Responsabilidad Social Universitaria* es una apuesta de trabajo integrado, de comunicación fluida y de gestión articulada de los impactos apoyados por recursos e infraestructura adecuados. Se basa en la articulación de las acciones de las diferentes áreas y dependencias en torno a una misión, visión y objetivos comunes para concretar y visualizar la responsabilidad social de nuestra universidad.

3.1 Misión del PMRSU

Promover la responsabilidad social en nuestra universidad por medio del trabajo articulado de las áreas y dependencias en cada uno de los ejes de gestión de la RSU, alineados a nuestro Modelo Educativo y en alianza con actores sociales, gubernamentales y empresariales para generar procesos, acciones y proyectos innovadores que contribuyan a la transformación social.

3.2 Visión del PMRSU

En cinco años la Universidad La Salle México articula los procesos, proyectos y programas de todas sus áreas y dependencias desde la perspectiva de la RSU, manifestando su corresponsabilidad como actor social que da respuesta a las problemáticas del entorno local y global, construyendo alianzas con actores clave de la comunidad social, política y empresarial, gestionando sus impactos humanos, sociales y ambientales y promoviendo la innovación y el emprendimiento enfocados a la transformación social.

3.3 Objetivo del Plan Maestro del RSU

Integrar la gestión de la RSU en la universidad La Salle México con procesos articulados de administración, formación, conocimiento aplicado e impacto social para contribuir como universidad al desarrollo sostenible de nuestra comunidad local, regional, nacional e internacional.

3.4 Implementación del PMRSU

3.4.1 Equipos de trabajo

Para implementar el PMRSU se propone conformar varios equipos de trabajo que, en conjunto, forman una especie de rueda en la que todos los ejes permiten el funcionamiento de la estrategia general, en la que varios procesos se gestionan de forma horizontal y paralela, pero siempre articulada (cfr. Figura 3).

Equipo La Salle RSU, que se encarga de liderar la agenda de trabajo y las estrategias generales de implementación. Es liderado por el Vicerrector de Bienestar y Formación y las personas que la Junta de Áreas designe como gestores principales de cada uno de los ejes de gestión de la RSU (cfr. Anexo 2: Perfiles del equipo La Salle RSU):

- **Campus responsable:** 1 persona de la Dirección de Administración.
- **Formación profesional y ciudadana:** 1 persona de Vicerrectoría Académica.
- **Conocimiento aplicado:** 1 persona de la Vicerrectoría de Investigación.
- **Impacto Social:** 1 persona de Vicerrectoría de Bienestar y Formación.
- **Vinculación y financiamiento:** 1 persona de SDSN La Salle.
- **Medición y difusión:** 1 persona de CRPC.

Los equipos representados con las letras A, B, C y D se encargan de gestionar la RSU en cada uno de sus ejes. Serán liderados por las personas que representan cada eje en el equipo La Salle RSU y se integrarán con más personas representantes de las diferentes dependencias involucradas en cada tema. Cada equipo decidirá las personas que se convoquen de forma permanente y quiénes de forma puntual para trabajar temas específicos.

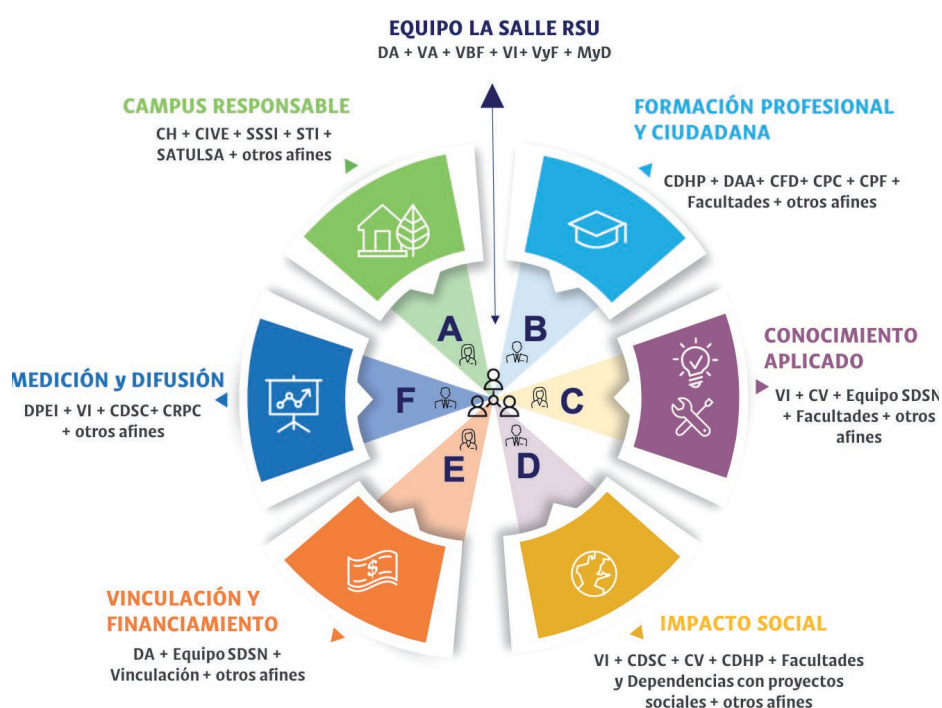


Figura 3. Equipos de trabajo articulados en el PMRSU

A. Campus responsable: Representantes de la Subdirección de Capital Humano (CH), Centro de Impulso y Vida Estudiantil (CIVE), Subdirección de Seguridad, Servicios e Infraestructura (SSSI), Servicios Administrativos, Coordinación de Compras, Coordinación de Contabilidad y Presupuestos, Subdirección de Tecnologías de la Información (STI), Comité de Ética, SATULSA, Consejo Universitario Estudiantil (CUE) y otros afines.

B. Formación profesional y ciudadana: Representantes de la Coordinación de Desarrollo Humano y Profesional (CDHP), Dirección de Apoyo Académico (DAA), Coordinación de Formación Docente (CFD), Coordinación de Planeación Curricular (CPC), Consejos Académicos de las Facultades, Comité de Programas de Formación (CPF) de la VBF y otros afines.

C. Conocimiento aplicado: Representantes de la Vicerrectoría de Investigación (VI), del equipo de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN), de la Coordinación de Desarrollo Social y Comunitario (CDSC), de la coordinación de Vinculación y de Facultades y Escuelas y otros afines.

D. Impacto social: Representantes de la Vicerrectoría de Investigación (VI), Coordinación de Desarrollo Social y Comunitario (CDSC), Coordinación de Desarrollo Humano y Profesional (CDHP), Coordinación de Vinculación, equipo de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN), encargados de programas y proyectos sociales de las dependencias, Facultades y Escuelas y otros afines.

Los equipos designados con las letras E y F se encargan de acciones de soporte en coordinación directa con el Equipo La Salle RSU y atendiendo a las necesidades y proyectos colaborativos que surgen de la gestión del resto de los equipos de cada eje de RSU:

E. Vinculación y financiamiento: Representantes de la Dirección de Administración, equipo de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN), Coordinación de Vinculación y otros afines. Sus aportes están en la línea de los soportes administrativos como, por ejemplo, los procedimientos formales para la vinculación externa, para el financiamiento y cofinanciamiento de las iniciativas y programas que se desarrollan en el resto de los equipos.

F. Medición y difusión: Representantes de la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional (DPEI), Vicerrectoría de Investigación (VI), Coordinación de Desarrollo Social y Comunitario (CDSC), Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación (CRPC) y otros afines. Sus aportes están en la línea de la sistematización por medio del soporte institucional de medición de los impactos en todos ejes de la RSU y el establecimiento de procesos periódicos de medición y también en la línea de diseñar las estrategias y contenidos clave de la comunicación del PMRSU y sus resultados en cada etapa a la comunidad y a la sociedad.

3.4.2 Metas del PMRSU

La implementación del PMRSU tiene como base las 12 metas de la RSU propuestas por el Modelo URSULA, las que se corresponden con cada eje de gestión de la RSU (Vallaey, 2020: 113-124) y se alinean a los diferentes estándares y criterios relacionados con la RSU, establecidos por diferentes organizaciones y redes como, por ejemplo, la ODUCAL (Asociación de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe). Estas metas reflejan lo que se quiere lograr en cada uno de los componentes que en cada eje dan cuenta de la adopción del enfoque de responsabilidad social universitaria (cfr. Tabla 3).

12 METAS DE LA RSU (Modelo URSULA)
Eje de gestión: Campus responsable
Meta 1: BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD Lograr una cultura laboral armónica, con equidad de género para el desarrollo fluido de los fines educativos y cognitivos, con sinergia y creatividad entre los colaboradores.

<p>Meta 2: CAMPUS SOSTENIBLE Lograr un campus ambientalmente responsable en todas sus dimensiones, gracias al monitoreo de la huella ecológica y la capacitación de los actores internos.</p>
<p>Meta 3: ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN Lograr un buen gobierno para la toma de decisiones participativas y consensuadas, así como la inclusión de personal con habilidades especiales, y una gestión ética.</p>
<p>Eje de gestión: Formación profesional y ciudadana</p>
<p>Meta 4: APRENDIZAJE SERVICIO Lograr incorporar metodologías y didácticas que posibiliten el contacto con sectores y comunidades sociales y la búsqueda de resolver las problemáticas sociales locales y globales.</p>
<p>Meta 5: INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS ODS Lograr que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU se integren a las enseñanzas obligatorias de todas las carreras, en los cursos adecuados.</p>
<p>Meta 6: MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS Lograr que actores externos interesados en el buen desempeño de los egresados puedan participar en el rediseño regular de los planes de estudios y programas profesionales, para la pertinencia social de la formación.</p>
<p>Eje de gestión: Conocimiento aplicado</p>
<p>Meta 7: INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD Lograr que los académicos superen un enfoque estrictamente disciplinario para poder abordar problemas sociales que nunca son monodisciplinarios. La interdisciplinariedad incentiva el diálogo entre las disciplinas, la transdisciplinariedad va más allá de las disciplinas para dialogar con otros saberes no especializados.</p>
<p>Meta 8: INVESTIGACIÓN EN Y CON LA COMUNIDAD Lograr introducir metodologías participativas transdisciplinarias de investigación, involucrando a actores externos en la construcción de conocimientos.</p>
<p>Meta 9: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE CONOCIMIENTOS ÚTILES Lograr que los conocimientos útiles a la solución de problemas sociales sean difundidos hacia los públicos que los necesitan, alcanzando la pertinencia social de la investigación, publicación y la innovación social.</p>
<p>Eje de gestión: Impacto social</p>
<p>Meta 10: INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN Lograr articular estrechamente la formación, investigación y extensión, de tal modo que los proyectos sociales tengan una triple utilidad en la IES (maximización de los alcances de cada iniciativa, para todos los actores).</p>
<p>Meta 11: PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS Y DE IMPACTO Lograr que los proyectos sociales emprendidos sean coconstruidos con las comunidades socias, en base a convenios de cooperación duraderos, alcanzando impactos positivos significativos para la transformación social y el aprendizaje mutuo.</p>
<p>Meta 12: PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL Lograr que la IES sea una palanca de desarrollo territorial y un promotor de transformación social a nivel local, nacional e internacional, gracias a alianzas estratégicas.</p>

Tabla 3. Metas de la RSU.

3.4.3 Estrategia general

Para avanzar hacia la consecución de estas metas, se propone una estrategia en tres etapas cada una con dos líneas estratégicas (cfr. Tabla 4).

La primera etapa se centra en el diagnóstico y la sensibilización. En primer lugar, se busca visualizar dónde nos encontramos en el presente en relación con cada meta. En torno a la sensibilización, se busca motivar y alinear a toda la comunidad en cuanto al significado de la RSU y su vinculación con nuestra filosofía y misión, nuestro Modelo Educativo y el Plan de Desarrollo Institucional al 2025.

En la segunda etapa, la estrategia propiciará la articulación de equipos colaborativos en cada eje de la RSU que desarrollarán planes tácticos, a partir de la situación de partida diagnosticada, integrando proyectos y programas ya existentes, u otros que se vean necesarios, encaminados a avanzar en el logro de las metas correspondientes a cada eje de gestión.

Finalmente, la tercera etapa de la estrategia consistirá en la implementación de un sistema permanente de medición de los indicadores de la RSU en cada eje de gestión, propiciando el reporte habitual de los resultados de todos los programas y proyectos de la universidad en relación con los impactos positivos que se incrementan y los negativos que se aminoran en el seno de la comunidad y en su proyección dentro del entorno comunitario local y global (cfr. Tabla 4).

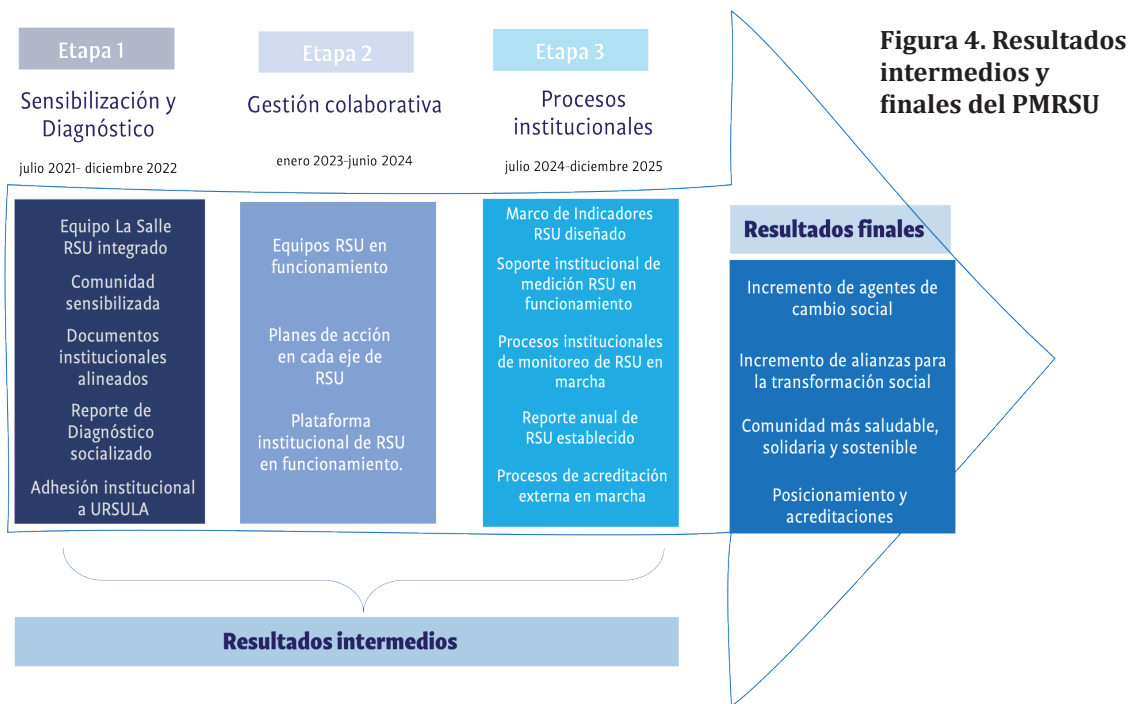
Cada etapa, enmarcada en una temporalidad específica, arrojará resultados concretos que se concatenan con los de la siguiente y se dirigen a los resultados finales que se esperan obtener al 2025 (cfr. Tabla 5 y Figura 4).

Etapas PMRSU	Líneas estratégicas
1. Diagnóstico y sensibilización	1.1 Motivar y alinear a la comunidad con el enfoque transversal e integral de la RSU. 1.2 Analizar la realidad actual en relación con las 12 metas de la RSU, incluyendo la percepción de la comunidad y las demandas de los <i>stakeholders</i> .
2. Gestión colaborativa	2.1 Desarrollar planes de acción en cada eje de RSU, basados en el diagnóstico, por medio de proyectos y programas colaborativos entre áreas y dependencias. 2.2 Generar y fortalecer los soportes institucionales que apoyan la gestión colaborativa de la RSU.
3. Procesos institucionales	3.1 Implementar un sistema integrado de medición y reporte de todos los impactos internos y externos del conjunto de la RSU con procesos definidos para su aplicación sistemática y toma de decisiones a partir de su monitoreo. 3.2 Difundir interna y externamente los avances y resultados en todas las áreas de RSU desarrollando procesos de acreditación externa en algunos temas de RSU y en el conjunto de ellos.

Tabla 4. Etapas y líneas estratégicas del PMRSU.

Etapa PMRSU	Resultados intermedios	Resultados finales
1. Diagnóstico y sensibilización (Julio 2021 -diciembre 2022)	<ul style="list-style-type: none"> Equipo La Salle RSU integrado y estructurado para el trabajo colaborativo. Áreas y dependencias, colaboradores y estudiantes conocen el enfoque de RSU. RSU vinculada a Modelo Educativo renovado y a PDI Rumbo La Salle 2025. Reportes de diagnóstico reflejan una comprensión de la situación de partida en cada meta de la RSU. Adhesión institucional a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria de Latinoamérica (URSULA). 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de agentes de cambio social: estudiantes, docentes, investigadores y colaboradores administrativos que innovan y transfieren conocimiento por medio de proyectos y programas enfocados en el impacto social. Incremento de alianzas para la transformación social: cocreación y financiamiento de proyectos para transferir el conocimiento y solucionar problemáticas sociales. Comunidad más saludable, solidaria y sostenible: incrementa la percepción de seguridad y bienestar, la sostenibilidad del campus y la identificación con ideario y misión lasallistas. Posicionamiento ante la opinión pública, acreditadoras y rankings universitarios como Universidad Socialmente Responsable.
2. Gestión colaborativa (enero 2022 -junio 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de trabajo de cada eje RSU funcionando periódicamente. Planes de acción en cada eje de RSU elaborados con objetivos y resultados propios. Plataforma institucional de RSU en funcionamiento. 	
3. Procesos institucionales (julio 2024 -diciembre 2025)	<ul style="list-style-type: none"> Diseñados los indicadores de cada eje de RSU que se van a medir periódicamente. Establecido el soporte institucional para la medición periódica de los indicadores de RSU. Diseñados y establecidos los procesos institucionales de monitoreo de indicadores de RSU y ajustes de los planes a partir la información. Reporte anual de RSU estructurado y establecido anualmente, difundido dentro y fuera de la universidad. Procesos de acreditación externa en marcha, de uno o del conjunto de los ejes de RSU. 	

Tabla 5. Resultados del PMRSU.



3.4.4 Planes de acción en cada etapa del PMRSU

En cada etapa, las líneas estratégicas se orientan a detonar procesos que obtengan los resultados intermedios deseados. Cada línea estratégica está planeada con acciones específicas que se describen a continuación.

Etapa 1. Sensibilización y Diagnóstico (julio 2021-diciembre 2022)

La primera etapa del *Plan Maestro RSU* inicia con el nombramiento del *Equipo La Salle RSU* que se encargará de liderar todo el plan estratégico a 4 años. En esta primera etapa, se enfoca en las dos líneas estratégicas y sus resultados marcados para esta etapa (cfr: Tabla 6).

Etapa 1: Sensibilización y diagnóstico (julio 2021-diciembre 2022)	
Líneas estratégicas	Resultados
<p>1.1 Motivar y alinear a la comunidad con el enfoque transversal e integral de la RSU.</p> <p>1.2 Analizar la realidad actual en relación con las 12 metas de la RSU, incluyendo la percepción de la comunidad y las demandas de los actores externos interesados.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Equipo La Salle RSU integrado y estructurado para el trabajo colaborativo.• <i>Áreas y dependencias, colaboradores y estudiantes conocen el enfoque de RSU.</i>• RSU vinculada a Modelo Educativo renovado y a PDI Rumbo La Salle 2025.• Reportes de diagnóstico reflejan una comprensión de la situación de partida en cada meta de la RSU.• Adhesión institucional a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria de Latinoamérica (URSULA).

Tabla 6. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y diagnóstico).

Las tareas principales a desarrollar por el Equipo La Salle RSU se pueden describir de la siguiente forma:

- Aportar la información necesaria para que el enfoque de RSU sea integrado y alineado con los documentos institucionales, especialmente el Modelo Educativo y el Plan de Desarrollo Institucional Rumbo La Salle 2025.
- Realizar el proceso de adhesión institucional a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana.
 - Organizar y liderar los procesos de sensibilización de la comunidad con apoyo de la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación.
 - Organizar y liderar los procesos de diagnóstico en relación con las metas de la RSU, la percepción de la comunidad y las de nuestros *stakeholders*.
 - Integrar y sistematizar los resultados del diagnóstico para conformar el reporte de diagnóstico RSU.

En primer lugar, para comenzar la operación del PMRSU, son necesarias reuniones de integración y colaboración entre las personas nombradas como parte del Equipo

La Salle RSU para conocer el Plan a fondo y hacerle ajustes o aportes que se vean pertinentes tanto en su fundamentación como en su operativización.

Entre los primeros pasos, se encuentran también espacios de reflexión y colaboración con otros equipos de la universidad que se encargan de dos temas estratégicos a los que el PMRSU debe vincularse para construir lenguajes comunes e integrarse al caminar de toda la comunidad universitaria: el equipo encargado de la revisión del Modelo Educativo y el equipo encargado del Plan de Desarrollo Institucional, de la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional. De estas reuniones se pueden desprender ajustes estratégicos u operativos al PMRSU y procesos de inclusión del enfoque de RSU en el Modelo Educativo y el Plan Rumbo La Salle 2025.

Aunado a lo anterior, el arranque del PMRSU requiere de un trabajo cercano con la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Reunión (CRPC) para definir el plan de comunicación del PMRSU y desarrollar una estrategia institucional de difusión de los contenidos y principales conceptos de la RSU a lo largo de toda la etapa 1, de manera que se vaya permeando y sensibilizando a toda la comunidad con los mensajes clave que nos unifican en torno a esta estrategia.

Como *acción principal de la etapa 1* se propone desarrollar *Mesas de diálogo RSU* con todas las áreas, dependencias y representaciones estudiantiles de la Universidad. Estas sesiones servirán al doble propósito de sensibilización y diagnóstico.

Para fines de *sensibilización*, en cada Mesa de diálogo RSU se presentarán los contenidos fundamentales del PMRSU, enfatizando aquellos que se relacionan directamente con la dependencia en cuestión e invitando a los participantes a comentar sobre sus saberes y experiencias respecto.

Para fines de *diagnóstico*, en cada Mesa de diálogo RSU se recabará la información relevante que da cuenta del estado actual de las metas RSU que son afines a la dependencia (cfr. Anexo 3: Indicadores de RSU en cada meta). Se partirá del mapeo de acciones realizado en 2018 por el equipo de Transformación Social para validar las acciones y proyectos que se mantienen en la dependencia en cuestión y recabar información de las iniciativas o proyectos que hayan surgido posterior a 2018. Al finalizar cada mesa, se compartirá el vínculo para responder la encuesta de percepción de acuerdo con el tipo de miembros de la comunidad que hayan participado (colaboradores administrativos, docentes, investigadores o estudiantes) (cfr. Anexo 4: Encuestas de percepción de la RSU en la comunidad universitaria).

Se realizarán también Mesas de diálogo RSU con *stakeholders* externos involucrados. En estos casos, el equipo La Salle RSU decidirá, con base en las alianzas con que ya cuenta nuestra Universidad, a quiénes se convocará y cómo se conformarán los grupos, así como el contenido del diálogo en dichas mesas (cfr. Anexo 5: Diagnóstico de las demandas externas).

En todas las Mesas de Diálogo los titulares de las dependencias convocarán a participantes (estudiantes, docentes, investigadores y colaboradores administrativos) que consideren para aportar información y para compartir lo trabajado con el resto de los colaboradores. Se aplicará la metodología de grupo focal, con el fin de recoger la información requerida en cada indicador y evitar el formato tradicional de las encuestas de autoestudio.

A medida que se desarrollen las Mesas de diálogo RSU, se irá trabajando en la captura y sistematización de la información resultante en cada una, de manera que se vaya conformando el reporte del diagnóstico en tres apartados: los avances que se detectan en cada una de las 12 metas de la RSU, la percepción de la comunidad y las demandas de los aliados y *stakeholders* externos.

La planeación general de esta etapa refleja las acciones fundamentales, pero estas pueden variar a partir de los aprendizajes que se vayan construyendo desde la práctica operativa de cada equipo involucrado (cfr. Tabla 7).

Junto con las Mesas de diálogo RSU, el proceso de sensibilización incluirá también que los Foros de Maestros y Administrativos que desarrolla la Vicerrectoría de Bienestar y Formación aborden el tema de Responsabilidad Social Universitaria. Igualmente, el desarrollo de una segunda edición del Foro de Estudiantes sobre este tema, convocando así a toda la comunidad a conocer, reflexionar, desarrollar habilidades y compartir experiencias.

Etapa 1: Sensibilización y Diagnóstico		
Línea estratégica 1.1. Motivar y alinear a la comunidad con el enfoque transversal e integral de la RSU.		
Línea estratégica 1.2. Analizar la realidad actual en relación con las 12 metas de la RSU, incluyendo la percepción de la comunidad y las demandas de los actores externos interesados.		
Actividades	Fechas	Observaciones
Reuniones con equipo revisión Modelo Educativo	Marzo-mayo 2021	Alineación a ME.
Reunión con equipo DPEI	Mayo-junio 2021	Vinculación con Rumbo La Salle 2025.
Nombramiento equipo La Salle RSU	Julio 2021	Necesario para iniciar la operación.
2 reuniones equipo La Salle RSU	Agosto 2021	Enriquecer el Plan y organizar operación Etapa 1.
Juntas mensuales del equipo La Salle RSU	A partir de septiembre 2021 (primer jueves de cada mes 16-18 horas)	Seguimiento a la operación del Plan.
Reunión con CRPC sobre plan y ejecución de comunicación	Julio 2021	Diseño plan y estrategia de comunicación.
Comunicado oficial sobre PMRSU e inicio de campaña de comunicación sobre RSU	Julio 2021	Comunicado del Rector.
Proceso de adhesión a URSULA	Agosto 2021	Formularios de adhesión.
Mesa de diálogo con Rectoría y CRPC	Agosto-septiembre 2021	Fechas a elegir por participantes. Foco en las metas RSU afines a cada área.
Mesa de diálogo con DPEI		
Mesa de diálogo con CPA y Parmenia		
Mesa de diálogo con Coordinación de Vinculación		
Mesa de diálogo con Comité de Ética		

Publicación mensual campaña RSU	Día 15 de cada mes de agosto 2021-diciembre 2022	
Foro de Maestros sobre RSU	Octubre 2021	
Foro Administrativos (VBF aborda RSU)	Enero 2022	
Mesa de diálogo con VA y DAA (CFD, CPC, CDHP)	Octubre 2021-febrero 2022	Fechas a elegir por participantes. Foco en las metas RSU afines a cada área.
Mesa de diálogo con DAA (CIEL, Biblioteca e Idiomas)		
Mesa de diálogo con Gestión Escolar		
Mesa de diálogo con Vicerrectoría de Investigación		
Mesa de diálogo con Campus Virtual		
Mesa de diálogo con Facultad de Negocios		
Mesa de diálogo con Facultad de Derecho		
Mesa de diálogo con FHCS		
Mesa de diálogo con Facultad de Ciencias Químicas		
Mesa de diálogo con Facultad de Ingeniería		
Mesa de diálogo con FAMADyC		
Mesa de diálogo con Escuela de Altos Estudios en Salud		
Mesa de diálogo con Facultad Mexicana de Medicina		
Mesa de diálogo con Escuela Preparatoria Condesa		
Mesa de diálogo con Escuela Preparatoria Santa Teresa		
Mesa de diálogo con VBF y CDSC	Marzo-abril 2022	Fechas a elegir por participantes. Foco en las metas RSU afines a cada área.
Mesa de diálogo con CPU		
Mesa de diálogo con CEFD		
Mesa de diálogo con CIVE		
Mesa de diálogo con AGE		
Mesa de diálogo con CFC		
Mesa de Diálogo con CUE (representantes de facultades)		
Mesa de Diálogo con Dirección de Administración	Mayo-junio 2022	Fechas a elegir por participantes. Foco en las metas RSU afines a cada área.
Mesa de diálogo con Subdirección de CH		
Mesa de diálogo con SSSI (Servicios Administrativos, Mantenimiento, Seguridad, Santa Lucía)		
Mesa de Diálogo con Subdirección de Finanzas (Contabilidad y Presupuestos, Tesorería, Nóminas, Compras)		
Mesa de diálogo con Coordinación de Financiamiento a la Educación.		
Mesa de diálogo con Subdirección de Tecnologías de la Información (CAS)		

Foro estudiantes sobre RSU y voluntariado	Junio 2022	
4 Mesas de diálogo con aliados externos	Julio-agosto 2022	Grupos por sector (gubernamental, civil, empresarial, universitario).
Integración de reporte de Diagnóstico RSU	Septiembre-octubre 2022	
Presentación del reporte de diagnóstico RSU a la Junta de Áreas.	Noviembre 2022	
Publicación de resultados relevantes del diagnóstico RSU a toda la comunidad	Diciembre 2022	
Monitoreo de indicadores de resultados del PMRSU en la primera etapa (Equipo La Salle RSU)	Diciembre 2022	

Tabla 7. Plan de acción de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y diagnóstico).

Etapa 2. Gestión colaborativa (enero 2023-junio 2024)

La segunda etapa del Plan maestro RSU parte de reflexionar a profundidad sobre los resultados del diagnóstico, analizando en qué punto estamos, qué nos falta y qué se decide priorizar. Es el momento de tomar decisiones y actuar a partir de “las carencias, oportunidades y fortalezas detectadas y discutidas” (Vallaey, 2020: 108).

Este punto de partida se alimenta del análisis que la Junta de Áreas de la Universidad haga de los resultados presentados en el reporte del diagnóstico. De él emanarán las grandes prioridades y temas específicos que se vea necesario abordar en el proceso posterior de trabajo que lidera el Equipo La Salle RSU y el resto de los equipos de trabajo que se conformen para cada uno de los ejes de gestión.

El Equipo La Salle RSU continúa su trabajo de coordinación estratégica del plan liderando la ejecución de las dos líneas estratégicas y sus resultados marcados para esta etapa (cfr. Tabla 8).

Etapa 2: Gestión colaborativa (enero 2023-junio 2024)	
Líneas estratégicas	Resultados
<p>2.1 Desarrollar planes de acción en cada eje de RSU, basados en el diagnóstico, por medio de proyectos y programas colaborativos entre áreas y dependencias.</p> <p>2.2 Generar y fortalecer los soportes institucionales que apoyan la gestión colaborativa de la RSU.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo de cada eje RSU funcionando periódicamente. • Planes de acción en cada eje de RSU elaborados con objetivos y resultados propios. • Plataforma institucional de RSU en funcionamiento.

Tabla 8. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa).

Las tareas principales a desarrollar por el Equipo La Salle RSU mediante las juntas mensuales de seguimiento se pueden describir de la siguiente forma:

- Conformar los equipos de trabajo en cada eje de gestión de la RSU, determinando cada uno quiénes podrían ser miembros permanentes y quiénes participarían en los temas que le son afines.
- Conformar los equipos de apoyo Vinculación y Financiamiento y Medición y Difusión de manera que las personas convocadas conozcan y aporten a los temas en los que pueden apoyar al resto de los equipos en cada eje de gestión de la RSU.
- Construcción de un soporte institucional para la RSU: *Plataforma institucional de RSU*.

La *Plataforma Institucional de RSU* es un espacio digital institucional cuyo diseño e implementación se trabaja con el apoyo del equipo de Medición y Difusión. La conformación y estructura de esta plataforma, deberá permitir la visibilización de los proyectos y acciones de RSU de los 4 ejes de gestión que asume la universidad, propiciando la colaboración de la comunidad en los diversos proyectos, permitiendo la rendición de cuentas y transparencia de nuestros impactos por eje de gestión, así como un espacio actualizado que vincule la información que se publica en el blog Hoy en La Salle referente a temas y eventos enfocados a RSU.

La plataforma reflejará los avances sobre nuestros impactos, poniendo énfasis en los ejes de campus responsable e impacto social, así como la contribución a la Agenda 2030, los cuales sumarán al posicionamiento de la Universidad con proyectos de interés general no sólo para nuestra comunidad sino para externos. Los ejes de formación profesional y ciudadana, así como el de conocimiento aplicado, podrán vincularse a páginas existentes en La Salle y/o con notas afines que hayan sido publicadas.

Una propuesta preliminar de contenidos que deben reflejarse es:

- En el eje de *campus responsable*, la plataforma muestra los contenidos esenciales sobre clima laboral, mecanismos de participación y transparencia, inclusión social y equidad de género, sustentabilidad ambiental.
- En el eje de *impacto social*, la plataforma muestra contenidos esenciales sobre los proyectos de la universidad que se enfocan al impacto social, propiciando un soporte de registro y seguimiento de estos, así como de concentración de los resultados en torno a indicadores establecidos que muestran los resultados y avances, las alianzas externas que se están desarrollando.

Por cada uno de estos ejes se puede proporcionar la numeralia actualizada cada que se reporten nuevos resultados y vinculación a noticias, informes institucionales, casos de éxito, y ligas o hipervínculos a proyectos similares.

- En el eje de *formación profesional y ciudadana*, la plataforma puede vincular a páginas de otros sitios de La Salle México que cuenta con esta información, sobre contenidos esenciales de acciones formativas, tanto académicas como extracurriculares, que se llevan a cabo en las diferentes áreas y dependencias. Si es aplicable, proporcionar alguna numeralia actualizada al semestre.
- En el eje de *conocimiento aplicado*, la plataforma puede vincular a páginas institucionales que concentren contenidos esenciales sobre las acciones de transferencia

del conocimiento (foros, conferencias, estudios de investigación básica, etc., publicaciones importantes realizadas). Si es aplicable, proporcionar alguna numeralia actualizada al semestre y vínculos a notas y casos de éxito.

En la etapa 2 el trabajo de los equipos de cada eje de gestión de la RSU parte del análisis del diagnóstico realizado en la etapa 1, especialmente en las metas y temas que corresponden a su eje de gestión. Se propone que cada equipo se reúna una vez al mes para desarrollar las siguientes tareas:

- Diseñar planes tácticos de acción, a realizar de forma colaborativa entre las áreas involucradas, que busquen responder a las carencias detectadas y fortalecer lo que ya se ha avanzado.
- Acompañar y supervisar la ejecución de las acciones, proyectos o programas que se incluyan en el plan táctico de cada equipo.
- Colaborar en la construcción y manejo conjunto de la Plataforma institucional de RSU.

La planeación general de esta etapa refleja las acciones fundamentales, pero estas pueden variar a partir de los aprendizajes que se vayan construyendo desde la práctica operativa de cada equipo involucrado (cfr. Tabla 9).

Etapa 2: Gestión colaborativa		
Línea estratégica 2.1. Desarrollar planes de acción en cada eje de RSU, basados en el diagnóstico, por medio de proyectos y programas colaborativos entre áreas y dependencias.		
Línea estratégica 2.2. Generar y fortalecer los soportes institucionales que apoyan la gestión colaborativa de la RSU.		
Actividades	Fechas	Observaciones
Conformación de equipos de gestión para cada eje RSU (Campus responsable, Formación ética y ciudadana, Conocimiento aplicado e Impacto social).	Enero 2023.	
Conformación de equipos de apoyo para gestión de RSU (Vinculación y financiamiento, Medición y difusión).	Enero 2023.	
Participación de los integrantes de los diversos equipos en foros de RSU nacionales e internacionales.	Enero 2023-junio 2024.	
Juntas bimestrales del equipo La Salle RSU.	Enero, marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre 2023 y enero, marzo, mayo 2024.	Seguimiento a la operación del Plan y tareas de la etapa.

Juntas mensuales equipos de gestión de cada eje RSU con miembros permanentes e invitados según plan.	Cada equipo define.	Diseño, ejecución y seguimiento de planes tácticos y tareas de la etapa.
Juntas de Equipo La Salle RSU con equipo Medición y Difusión.	Febrero, mayo, agosto, noviembre 2023 y febrero, mayo 2024.	Diseño e implementación progresiva de la Plataforma Institucional RSU.
Lanzamiento de la Plataforma Institucional RSU.	Marzo 2023.	
Juntas de Equipo La Salle RSU con equipo Vinculación y financiamiento.	Enero, marzo, junio, septiembre y diciembre 2023 y enero, marzo, junio 2024.	Apoyos necesarios al trabajo del resto de los equipos.
Publicación del informe anual RSU alienado al informe del Rector:	Junio 2023 y junio 2024.	Avances en el proceso de gestión de la RSU.
Monitoreo de indicadores de resultados del PMRSU (Equipo La Salle RSU).	Junio 2024.	

Tabla 9. Plan de acción de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa).

Etapa 3. Procesos institucionales (julio 2024-diciembre 2025)

La tercera etapa del Plan maestro RSU se enfoca en sistematizar la estrategia que se ha venido trabajando en las etapas previas por medio de un proceso institucional de medición continua de los indicadores que se establezcan en cada eje de gestión de la RSU. Los indicadores serán los medios para que, de este momento en adelante, sea habitual en la Universidad la recolección periódica de datos que se conviertan en información pertinente para que las autoridades, los equipos de trabajo y las personas en general de la comunidad tomen decisiones informadas de mejora en la operación cotidiana.

La base para la definición de estos indicadores se encuentra en los indicadores iniciales usados en el diagnóstico, tomados del Modelo URSULA. Sin embargo, cada equipo consultará otros modelos y fuentes, especialmente los diferentes estándares de medición que se han desarrollado y publicado por diversos organismos y cuerpos académicos vinculados a la responsabilidad social, así como experiencias de otras universidades de la Red de Universidades La Salle en México, la Región latinoamericana y a nivel global, para definir el contenido y forma del marco de medición propio.

El Plan Maestro RSU es el motor que impulsa la adopción del enfoque de RSU de forma transversal y la semilla del árbol que irá creciendo durante las tres etapas y que luego se quedará como parte de la gestión de La Salle México a futuro, sabiendo que en lo adelante surgirán nuevas ideas y necesidades a las que se irá adaptando.

En la etapa 3 el Equipo La Salle RSU continúa liderando la gestión del plan por medio de las dos líneas estratégicas y sus resultados marcados para el periodo (cfr. Tabla 10).

El trabajo se realiza con el apoyo de los Equipos de gestión de cada eje de RSU «Campus responsable, Formación profesional y ciudadana, Conocimiento aplicado e Impacto social» y los equipos que dan soporte «Vinculación y financiamiento, Medición y difusión».

Se continúan los procesos establecidos en la etapa anterior con la Plataforma Institucional de RSU. De igual manera, los equipos de gestión en cada eje de gestión de la RSU continúan trabajando en los planes tácticos de cada eje, los cuales pueden extenderse a este siguiente periodo con nuevas líneas de trabajo colaborativo que vean pertinentes.

Etapa 3: Procesos institucionales (julio 2024-diciembre 2025)	
Líneas estratégicas	Resultados
<p>3.1 Implementar un sistema integrado de medición y reporte de todos los impactos internos y externos del conjunto de la RSU con procesos definidos para su aplicación sistemática y toma de decisiones a partir de su monitoreo.</p> <p>3.2 Difundir interna y externamente los avances y resultados en todas las áreas de RSU desarrollando procesos de acreditación externa en algunos temas de RSU y en el conjunto de ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñados los indicadores de cada eje de RSU que se van a medir periódicamente. • Establecido el soporte institucional para la medición periódica de los indicadores de RSU. • Diseñados y establecidos los procesos institucionales de monitoreo de indicadores de RSU y ajustes de los planes a partir la información. • Reporte anual de RSU estructurado y establecido anualmente, difundido dentro y fuera de la universidad. • Procesos de acreditación externa en marcha, de algunos o del conjunto de los ejes de RSU.

Tabla 10. Líneas estratégicas y resultados de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales).

El trabajo del Equipo La Salle RSU se centra en las siguientes tareas relacionadas con la medición y acreditación de la RSU, con apoyo de los equipos de soporte Medición y Difusión y Vinculación y financiamiento:

- Diseñar el marco de indicadores con los que van a monitorear cada año los resultados de RSU en cada eje.
- Diseñar el soporte y los procedimientos institucionales de medición anual, monitoreo y toma de decisiones asociadas a la RSU.
- Liderar el pilotaje y adecuación final del sistema de medición de la RSU integrándolo a los procesos institucionales de evaluación.
- Acompañar a los equipos de gestión de cada eje de RSU en el establecimiento de los procedimientos de monitoreo para el análisis de la información recabada en la medición y su uso como insumo para la mejora continua.
- Identificar las instituciones u organismos externos acreditadores de la RSU con los que se pueden pactar procesos de acreditación externa.
- Establecer los procedimientos de reporte y difusión de la RSU hacia la comunidad universitaria y la comunidad social.

Los equipos de gestión de cada eje RSU contribuyen a las líneas estratégicas de esta etapa por medio de las siguientes tareas:

- Definir y diseñar el marco de indicadores que pueden dar cuenta de los avances de la RSU en su eje de gestión.
- Aplicar el piloto de la medición para detectar áreas de mejoras y apoyar a la construcción del soporte institucional.
- Ejercitar los procedimientos de toma de decisiones a partir de los datos e información que surgen de la medición piloto.
- Apoyar los procedimientos que se establezcan para la acreditación externa y la difusión de la RSU a la comunidad universitaria y la comunidad social.

La planeación general de esta etapa refleja las acciones fundamentales, pero estas pueden variar a partir de los aprendizajes que se vayan construyendo desde la práctica operativa de cada equipo involucrado (cfr. Tabla 11).

Etapa 3: Procesos institucionales		
Línea estratégica 3.1. Implementar un sistema integrado de medición y reporte de todos los impactos internos y externos del conjunto de la RSU con procesos definidos para su aplicación sistemática y toma de decisiones a partir de su monitoreo.		
Línea estratégica 3.2. Difundir interna y externamente los avances y resultados en todas las áreas de RSU.		
Actividades	Fechas	Observaciones
Juntas bimestrales del equipo La Salle RSU.	Julio, septiembre, noviembre de 2024 y enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de 2025.	Seguimiento a la operación del Plan y tareas de la etapa.
Juntas mensuales equipos de gestión de cada eje RSU.	Cada equipo define.	Seguimiento a planes tácticos y tareas de la etapa.
Juntas de Equipo La Salle RSU con equipo Medición y Difusión.	Agosto-octubre 2024.	Diseño marco institucional de medición RSU y seguimiento a Plataforma Institucional.
	Noviembre 2024-febrero 2025.	Diseño soporte de medición y sistematización de procedimientos para informe anual RSU asociado a medición anual.
	Marzo-abril 2025.	Diseño de medición piloto.
	Mayo-junio 2025.	Aplicación de medición piloto.
	Julio-septiembre 2025.	Análisis de resultados de medición piloto y ajustes a soporte institucional y a procesos de difusión.

Juntas de Equipo La Salle RSU con equipo Vinculación y financiamiento.	Agosto, noviembre de 2024 y, febrero, mayo, agosto, noviembre 2025.	Apoyos en vinculación y financiamiento de proyectos y gestión de acreditación(es) externas.
Publicación del informe anual RSU alienado al informe del Rector.	Junio 2025.	Avances en el proceso de gestión de la RSU.
Monitoreo de indicadores de resultados del PMRSU (Equipo La Salle RSU).	Noviembre 2025.	

Tabla 11. Plan de acción de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales).

3.4.5 Monitoreo y evaluación de los resultados del PMRSU

El adecuado funcionamiento de esta estrategia al 2025 necesita monitorearse a medida que se va ejecutando, teniendo como base los resultados previstos en cada etapa. Luego de concluida, en junio 2025, se han de analizar los resultados finales, de modo que se pueda valorar lo logrado y plantear las estrategias de continuidad que se vean necesarias y viables.

Para realizar este monitoreo, se define a continuación un marco de indicadores de los resultados del PMRSU en cada una de las tres etapas del Plan Maestro. Este proceso de medición y monitoreo estará a cargo del Equipo La Salle RSU, como parte de sus tareas como líderes del proceso en los 5 años que se han planeado (Cfr. Tablas 12, 13 y 14).

Al concluir la implementación del Plan Maestro RSU, a lo largo de las tres etapas, el Equipo La Salle RSU se encargará de liderar un proceso final de evaluación de impactos, buscando visualizar el avance obtenido en el logro de los resultados finales o de largo plazo marcados por el PMRSU. Este proceso requiere de un estudio de evaluación de resultados, metodológicamente diseñado y ejecutado con ayuda de un equipo de personas especializadas en ello dentro de la universidad (Cfr. Tabla 15).



Etapa 1. Diagnóstico y sensibilización (julio 2021-diciembre 2022)		
Resultados	Indicadores	Medios de verificación
1.1 Equipo La Salle RSU integrado y estructurado para el trabajo colaborativo.	1.1.1 Equipo La Salle RSU nombrado.	Documento/comunicado de nombramiento.
	1.1.2 90% de asistencia de los integrantes del Equipo La Salle RSU a las juntas de la etapa.	Minutas de las juntas.
1.2 Áreas y dependencias, colaboradores y estudiantes conocen el enfoque de RSU.	1.2.1 95% de las dependencias realizan la mesa de Diálogo RSU.	Bitácora de grupos focales en Mesa de Diálogo RSU.
	1.2.2 Las visitas a las publicaciones mensuales de RSU representan en conjunto el 60% de los integrantes de la comunidad.	Seguimiento a las publicaciones en soportes digitales.
1.3 RSU vinculada a Modelo Educativo renovado y a PDI Rumbo La Salle 2025.	1.3.1 Realizados en 100% de los acuerdos tomados en las juntas con equipo de Modelo Educativo y Equipo de DPEI.	Minutas de las juntas.
	1.3.2 Documentos institucionales reflejan enfoque RSU.	Modelo Educativo y PDI.
1.4 Reportes de diagnóstico reflejan una comprensión de la situación de partida en cada meta de la RSU.	1.4.1 Reporte de diagnóstico refleja los resultados de las metas, la percepción y las demandas externas.	Documento de reporte de Diagnóstico.
	1.4.2 Reporte de diagnóstico valorado con calidad alta de parte del 70% de los directivos y coordinadores de la universidad (criterios de calidad definidos previamente).	Encuesta de valoración de la calidad del reporte de diagnóstico RSU aplicada a directivos.
1.5 Adhesión institucional a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).	1.5.1 Aceptación de La Salle México como parte de URSULA.	Documento o publicación que reconoce a La Salle México como miembro URSULA.

Tabla 12. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 1 PMRSU (Sensibilización y Diagnóstico).

Etapa 2. Gestión colaborativa (enero 2023-junio 2024)		
Resultados	Indicadores	Medios de verificación
2.1 Equipos de trabajo de cada eje RSU funcionando periódicamente.	2.1.1 Equipos de gestión de cada eje RSU conformados.	Minuta de junta en la que se definen los equipos.
	2.1.2 Se realizan el 90% de las juntas mensuales de equipos de gestión de cada eje RSU.	Reporte de líderes de cada equipo.
2.2 Planes de acción en cada eje de RSU elaborados con objetivos y resultados propios.	2.2.1 Mínimo 4 planes tácticos elaborados.	Planes.
	2.2.2 Claridad en los objetivos y resultados de planes tácticos en cada eje RSU.	Retroalimentación de planes tácticos por parte de equipo La Salle RSU.
2.3 Plataforma institucional de RSU en funcionamiento.	2.3.1 50% de la plataforma en marzo 2023 y 90% en octubre 2023.	Reporte de equipo encargado.
	2.3.1 75% de los actores involucrados en la plataforma reportan utilidad y facilidad de manejo (criterios de utilidad y facilidad definidos previamente).	Encuesta a usuarios de la plataforma y agendas en los diferentes equipos RSU.

Tabla 13. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 2 PMRSU (Gestión colaborativa).

Etapa 3. Procesos institucionales (julio 2024-diciembre 2025)		
Resultados	Indicadores	Medios de verificación
3.1 Diseñados los indicadores de cada eje de RSU que se van a medir periódicamente.	3.1.1 90% de los marcos de indicadores de cada eje RSU concluidos al finalizar febrero 2024.	Documentos retroalimentados por Equipo La Salle RSU y equipo de Medición y difusión.
	3.1.2 Marco de medición de RSU La Salle concluido a finales de marzo 2024.	Documento final validado por equipo de Medición y difusión.
3.2 Establecido el soporte institucional para la medición periódica de los indicadores de RSU.	3.2.1 60% del soporte y procedimientos diseñados al finalizar abril 2024.	Reporte de seguimiento del proceso por encargados en equipo La Salle RSU y Equipo Medición y difusión.
	3.2.2 Soporte y procedimientos listos al finalizar junio 2024.	

3.3 Diseñados y establecidos los procesos institucionales de monitoreo de indicadores de RSU y ajustes de los planes a partir la información.	3.3.1 Medición piloto diseñada al 100% en agosto 2024.	Reporte de seguimiento del proceso por encargados en equipo La Salle RSU y Equipo Medición y Difusión.
	3.3.2 Medición piloto aplicada al 100% en diciembre 2024.	
	3.3.3 Reportes de resultados de medición piloto completados al finalizar febrero 2025.	
	3.3.4 Ajustes al soporte y procedimientos de monitoreo documentados al finalizar marzo 2025.	
3.4 Reporte anual de RSU estructurado y establecido anualmente, difundido dentro y fuera de la universidad.	3.4.1 Procesos de documentación para difusión a partir de la medición listos al finalizar marzo 2025.	Reporte de seguimiento del proceso por encargados en equipo La Salle RSU y Equipo Medición y Difusión.
	3.4.2 Reporte anual RSU terminado al finalizar mayo 2025.	
	3.4.3 Las visitas a la publicación interna del reporte anual RSU representan en conjunto el 60% de los integrantes de la comunidad.	
	3.4.4 Mínimo 5 publicaciones externas del informe anual RSU.	
3.5 Procesos de acreditación externa en marcha, de uno o del conjunto de los ejes de RSU.	3.5.1 Mínimo 3 procesos de vinculación con acreditadores externos de la RSU en algunos de sus ejes.	Reporte de seguimiento del proceso por encargados en equipo La Salle RSU y Equipo Vinculación y financiamiento.
	3.5.2 Mínimo 2 procesos de acreditación externa iniciados en el periodo enero-junio 2024.	
	3.5.3 Mínimo un proceso de acreditación externa de todo el enfoque RSU iniciado en agosto-diciembre 2024.	

Tabla 14. Monitoreo y evaluación de resultados de la etapa 3 PMRSU (Procesos institucionales).

Medición de resultados finales del PMRSU		
Resultados finales	Indicadores	Medio de verificación
1. Incremento de agentes de cambio social: estudiantes y colaboradores que innovan y transfieren conocimiento por medio de proyectos y programas enfocados en el impacto social.	1.1 Incremento de 4 puntos porcentuales con relación al diagnóstico en la cantidad de estudiantes de toda la comunidad que participan en proyectos de impacto social desde distintas modalidades de docencia, investigación, extensión o combinación de estas.	Estudio de evaluación de resultados aplicado por equipo de especialistas de la universidad.
	1.2 Incremento de mínimo 2 puntos porcentuales con relación al diagnóstico en la cantidad de colaboradores de toda la comunidad participan en proyectos de impacto social desde distintas modalidades de docencia, investigación, extensión o combinación de estas.	
2. Incremento de alianzas para la transformación social: cocreación y financiamiento de proyectos para transferir el conocimiento y solucionar problemáticas sociales.	2.1 Incremento de mínimo 2 puntos porcentuales con relación a al diagnóstico en la cantidad de convenios firmados con aliados externos relacionados con proyectos de impacto y/o transferencia del conocimiento.	
	2.2 Incremento de mínimo 2 puntos porcentuales con relación al diagnóstico en la cantidad de proyectos de impacto social que se ejecutan en alianza con organizaciones externas aliadas.	
3. Comunidad más saludable, solidaria y sostenible: incrementa la percepción de seguridad y bienestar, la sostenibilidad del campus y la identificación con ideario y misión lasallistas.	3.1 Incremento de mínimo 2 puntos con relación al diagnóstico en la calificación promedio de la percepción de la comunidad universitaria sobre los temas vinculados al campus responsable.	
4. Posicionamiento ante la opinión pública, acreditadoras y rankings universitarios como Universidad Socialmente Responsable.	4.1 <i>Mínimo 2 procesos de acreditación externa concluyen con la certificación de La Salle como universidad socialmente responsable en uno o varios ejes.</i>	
	4.2 <i>Mínimo 3 publicaciones externas donde se reconoce a La Salle México como universidad socialmente responsable.</i>	
	4.3 Ubicación de La Salle en lugar destacado en mínimo 2 rankings universitarios que toman en cuenta la responsabilidad social.	

Tabla 15. Monitoreo y evaluación de resultados finales del PMRSU.

Anexo 1: Glosario

Asistencialismo social El asistencialismo social consiste en brindar ayuda a personas consideradas en situación vulnerable o adversa. Puede ser asistencia social por parte del gobierno, órdenes religiosas u organizaciones de carácter social y sin fines de lucro, se representa en la acción de extender un bien o atención a personas en necesidad (Zanirato, 2001).

Cadena de valor Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios. Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros. Entre las partes que reciben valor se encuentran los miembros de la comunidad y otros usuarios (ISO 26,000:2010).

Debida diligencia Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos (ISO 26,000:2010).

Desarrollo Sostenible: Satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades, dando prioridad a las necesidades esenciales de los más vulnerables y tomando en cuenta las limitaciones que el estado de nuestras técnicas y organización social imponen en relación con la capacidad del medioambiente para responder a las necesidades actuales y futuras (Informe Brundtland, ONU, 1987, en Vallaey, 2016: 36).

Desarrollo social inclusivo Abarca un amplio abanico de temas, entre otros, la eliminación de la pobreza, la reducción de las desigualdades, la creación de empleo, la promoción de las cooperativas, la familia, el rol de la sociedad civil, la tercera edad y el envejecimiento de la sociedad, la juventud, la discapacidad y los pueblos indígenas. Son muchos los acuerdos internacionales que guían el trabajo de las Naciones Unidas en relación con el desarrollo social, como son, sin limitarse a ello, la Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social y el Programa de acción del Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Programa de Acción Mundial para los Jóvenes, el Documento final de la Reunión de Alto Nivel sobre la Discapacidad y el Desarrollo, el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento y los objetivos del Año Internacional de la familia, el Año Internacional de las Cooperativas y el Tercer Decenio de las Naciones Unidas para la Erradicación de la Pobreza (DAES, s/f).

Emprendimiento social: Tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales (Guzmán y Trujillo, 2008: 110).

Filantropía La filantropía, en general, puede definirse como la contribución voluntaria de bienes privados para beneficios públicos (Kidd, 1996). De manera más específica, es la “transferencia incondicional de efectivo u otro tipo de activos a una

entidad, o la condonación o cancelación de sus obligaciones, de manera voluntaria no recíproca, de parte de otra entidad que actúa de forma distinta a la de propietaria” (Financial Accounting Standard Boards -FASB, citado en Godfrey 2005, p. 778).

Formación social: Dimensión de la formación integral de la universidad La Salle que aborda los conocimientos, habilidades y actitudes que desarrollan los estudiantes y colaboradores en torno a los fundamentos éticos de la profesión, los valores humanos y cristianos y las teorías, enfoques, metodologías y herramientas que facilitan el análisis de las problemáticas sociales del mundo contemporáneo a partir de la interconexión de varias disciplinas y la construcción de respuestas innovadoras y viables, integrales y con visión de futuro (ME: 45).

Grupo vulnerable Grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural, político o de salud, y que les causan una carencia de medios para alcanzar sus derechos o disfrutar de las mismas oportunidades que los demás (ISO 26,000:2010).

Impacto Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización (ISO 26,000:2010).

Impacto social Influencia de todas aquellas acciones que, inspiradas en el humanismo cristiano, realizan los miembros de la comunidad universitaria en cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad y que generan un beneficio directo en actores o grupos sociales concretos, con el fin de enriquecer los bienes culturales de la sociedad, trascender lo institucional, tener una presencia proactiva en el entorno (local y global) hacia la reducción de inequidades sociales (ME: 84).

Innovación social Nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución; nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población (CEPAL en PRIDiP: 46).

Investigación disciplinaria (Modalidad 1 de la labor investigativa): Estudios orientados a la revisión, modificación, generación y aplicación del conocimiento, la cual surge de una necesidad real; se espera que los resultados de este tipo de investigación deriven en productos de conocimiento científicos, de aplicación y de extensión, además de que den solución al problema del cual surge (PRIDiP: 11-12).

Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) Enunciados que sintetizan las áreas de especialización, así como los problemas de interés nacional, regional o institucional, sobre los cuales se aplicará el conocimiento generado para contribuir a la solución de dichos problemas (PRIDiP: 12).

Líneas de Investigación Institucionales (LII): Enunciado que sintetiza un conjunto de problemas a los que la institución o dependencia otorga prioridad y globaliza con el objetivo de convertirlos después en programas y proyectos específicos en diversos campos de investigación (PRIDiP: 80). Las LII se elaboran con una visión transdisciplinaria y de innovación social (PRIDiP: 57).

Medición del impacto social El estudio de impacto social puede definirse como el proceso de evaluación de las consecuencias sociales que pueden ser derivadas de acciones políticas, programas y del desarrollo de proyectos, en un particular contex-

to que bien puede ser nacional, estatal o local (Burdge & Vanclay, 1995). El objetivo fundamental de la evaluación de impacto social consiste en establecer las acciones de prevención, mitigación y control de los impactos negativos que sobre los grupos humanos relacionados, puedan ocasionar las afecciones ambientales de actividades de desarrollo (Morales & Roux, 2015).

Medio ambiente Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones (ISO 26,000:2010).

Objetivos de Desarrollo Sostenible 17 objetivos y 169 metas asociadas a ellos, establecidos por la ONU como agenda global hacia el año 2030. En ellos se abordan los retos y desafíos más urgentes en el mundo actual incluyendo temas clave como la erradicación de la pobreza y el hambre, la protección del planeta ante el cambio climático, el bienestar integral de las personas en términos de prosperidad, salud y desarrollo integral y la construcción de sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de violencia y sin miedo (SDSN Australia/Pacific, 2017: 6).

Problemas núcleo institucionales (PNI): Problemáticas de la realidad mexicana a cuya solución se orientan las líneas de investigación institucionales (LII) ((PRIDiP: 57). Son un recurso metodológico que identifica necesidades, fenómenos o problemáticas de los entornos, que son factibles de atender a través de proyectos y acciones formativas y académicas, que pueden ser unidisciplinarios o multidisciplinarios, y las construye como objetos integrados de atención o de estudio.

Rendición de cuentas Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas (ISO 26,000:2010).

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

- Contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26,000:2010).

Responsabilidad Social Universitaria La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una política de gestión universitaria para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad. Se distingue tanto de la tradicional extensión solidaria como de un mero compromiso unilateral declarativo. Es una alternativa para arraigar la pertinencia y legitimidad académica frente a la crisis del saber científico en la sociedad del riesgo (Vallaey, 2014).

Transformación social: Característica esencial de la universidad lasallista (Rodríguez, encuentro VII, 2004, citado en ME: 24), que “se materializa en la creación de ambiente sociales, económicos y políticos que disminuyan los niveles de injusticia y

diferencias sociales, construyendo una sociedad más justa, equitativa y pacífica (ME: 24) por medio “de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable” (AUSJAL, 2008: 5, citado en ME: 44).

Transparencia Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa (ISO 26,000:2010).

Voluntariado Conjunto de personas que se unen libre y desinteresadamente a un grupo para trabajar con fines benéficos o altruistas. El voluntariado es una forma poderosa de involucrar a los ciudadanos para hacer frente a los desafíos en materia de desarrollo, y capaz de transformar el ritmo y la naturaleza del mismo. Beneficia tanto al conjunto de la sociedad como a los voluntarios, fortaleciendo la confianza, la solidaridad y la reciprocidad entre las personas y creando oportunidades de participación apropiadas (Sudholm, M. (s/f)).

Anexo 2: Perfiles del equipo La Salle RSU

Perfil de los integrantes

Los integrantes del equipo, no necesariamente tienen que ser puestos directivos, pueden ser colaboradores que ocupen cargos de mandos medios que cuenten con las siguientes características:

1. Empatía con el carisma, valores, cultura y Misión lasallista.
2. Alto sentido de compromiso.
3. Interesado en las actividades de su eje de gestión a nivel institucional.
4. Disposición para generar, gestionar e implementar estrategias y proyectos.
5. Comprensión y flexibilidad en sus tareas diarias.
6. Abierto y sociable.
7. Reconocido en la institución por su vinculación con el eje de gestión correspondiente.
8. Sensible en temas de responsabilidad social.

Proceso de selección y designación

Se consideran dos momentos de construcción de equipos, el primero de ellos es la conformación del equipo central, que se constituye por un representante de cada eje, y que se ha denominado como Equipo La Salle de RSU; un segundo momento es cuando se constituyan equipos por cada eje de gestión de la RSU, que liderará el miembro del equipo central.

Designación

1. La Vicerrectoría de Bienestar y Formación realiza una propuesta de personas que integran el Equipo La Salle RSU a la Junta de Áreas.
2. Se realiza entrevista con equipo de la Vicerrectoría de Bienestar y Formación que lidera el PMRSU para presentar el proyecto y conocer disponibilidad.

3. Al aceptar, se envía una carta de bienvenida por parte del Rector y el equipo de la Vicerrectoría de Bienestar y Formación que lidera el PMRSU.
4. Se notifica al jefe inmediato sobre la designación a través de una carta del Rector.
5. Se entrega una copia del PMRSU y se establece la primera agenda de trabajo.

Anexo 3: Indicadores de RSU en cada meta basados en el modelo URSULA (Vallaey, 2019: 113-124).

Meta 1

Buen clima laboral y equidad

Lograr una cultura laboral armónica, con equidad de género para el desarrollo fluido de los fines educativos y cognitivos, con sinergia y creatividad entre los colaboradores.

Indicadores	Significado
1.1 Se trabaja en la medición y mejora continua del clima laboral.	Se aplican instrumentos de medición del clima laboral periódicamente y se sistematizan y difunden los resultados.
1.2 Se desarrollan procesos de participación del personal en la definición de metas e indicadores de desempeño, círculos de diálogo y calidad.	Los indicadores y metas se definen con participación sostenible del personal.
1.3 Se desarrollan procesos de contratación responsable, inclusiva y libre de discriminación.	Se tiene claridad en cuanto a las contrataciones, líneas de carrera y ascensos de los trabajadores.
1.4 Se brinda a los trabajadores oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como servicios de bienestar (salud, artes, deportes, etc.).	Existen servicios de bienestar al trabajador, activos y sostenibles.
1.5 Se respetan los derechos laborales y el balance trabajo – familia.	Los trabajadores se sienten respetados en sus derechos y su vida familia.
1.6 Se promueve el voluntariado entre el personal administrativo y docente.	Existe trabajo sostenido para que administrativos y docentes aporten al trabajo extramuros de la IES.
1.7 Se generan procesos de integración de las diversidades en la comunidad universitaria, equidad de género y no discriminación en puestos directivos.	Se apoya la interculturalidad, la equidad de género y la no discriminación en la IES.

Meta 2

Campus sostenible

Lograr un campus ambientalmente responsable en todas sus dimensiones, gracias al monitoreo de la huella ecológica y la capacitación de los actores internos.

Indicadores	Significado
2.1 Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos).	Se trabaja los aspectos ambientales integrados a las demandas laborales y procesos claves para la mejora continua.
2.2 Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la universidad.	Se usa la huella ecológica o de carbono como medida de su impacto ambiental y toma decisiones en base a ello.
2.3 Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores.	Existen exigencias ambientales para sus proveedores.
2.4 Se desarrolla procesos de capacitación de toda la comunidad universitaria en temas ambientales.	Se trabaja en la mejora de las capacidades conceptuales y procedimentales en docentes, administrativos y alumnos.
2.5 Se promueve el voluntariado ambiental en el campus.	Se desarrollan procesos de voluntariado de los tres estamentos, en temas ambientales.

Meta 3

Ética, transparencia e inclusión

Lograr un buen gobierno para la toma de decisiones participativas y consensuadas, así como la inclusión de personal con habilidades especiales, y una gestión ética.

Indicadores	Significado
3.1 Existen códigos y políticas referentes a la ética, transparencia y lucha contra la corrupción.	Se combate frontalmente la corrupción y se alienta el trabajo ético y transparente.
3.2 Se desarrollan procesos de compras éticas y sin perjuicio de los derechos humanos en la cadena de proveedores.	Se han identificado y se trabaja en evitar que aquello que se compra provenga de empresas donde se alienta el trabajo infantil o la explotación.
3.3 Se cuenta con una defensoría universitaria y canales para un tratamiento ágil de quejas y denuncias.	Existe un ente que defiende a los estudiantes, docentes y trabajadores que sientan vulnerados sus derechos.
3.4 Se fomenta la participación democrática en la vida institucional (administrativos, docentes y estudiantes).	Las elecciones y espacios de debate son claramente transparentes y democráticos.
3.5 Se cuenta con una política de admisión y retención de estudiantes en situación de vulnerabilidad.	Se ayuda a los estudiantes con problemas económicos y sociales.
3.6 Se tienen procesos para vigilar que la Comunicación y el Marketing institucional sean socialmente responsables.	Se evita la publicidad sexista, discriminadora y engañosa.

Meta 4

Aprendizaje servicio

Lograr que la formación académica profesional se articule con la proyección social en comunidad mediante la práctica pedagógica del Aprendizaje-Servicio.

Indicadores	Significado
4.1 En cada carrera, diversos cursos se dictan bajo la metodología del Aprendizaje Servicio.	Se ha introducido el método Aprendizaje Servicio en cursos.
4.2 Se capacitan los docentes en el método de enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas sociales.	Se capacita a los docentes en el método Aprendizaje Servicio.
4.3 Se cuenta con un inventario de los proyectos sociales vinculados con cada carrera.	Se ha sistematizado las intervenciones de la IES en la sociedad.
4.4 Se cuenta con Convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales.	Se trabaja con las comunidades, empresas, instituciones, etc., mediante convenios.
4.5 Se genera articulación inter- facultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales.	Hay trabajo entre facultades para abordar temas en forma conjunta.
4.6 Existen fondos concursables, incentivos docentes y apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales.	Se incentiva económica y financieramente a los alumnos y docentes para sus iniciativas.
4.7 La logística administrativa ha sido adaptada para facilitar y dar soporte al Aprendizaje Servicio.	Se ha generado cambios en la administración para poder apoyar las iniciativas que provengan del trabajo en el método Aprendizaje Servicio.

Meta 5

Inclusión curricular de los ODS

Lograr que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU se integren a las enseñanzas obligatorias de todas las carreras, en los cursos adecuados.

Indicadores	Significado
5.1 Se ha incluido en forma transversal los ODS en la malla curricular de cada carrera.	Se tiene una política para ver cómo se puede trabajar los ODS en las carreras.
5.2 Se capacita a los docentes en la vinculación de sus especialidades con agendas públicas de desarrollo local y nacional.	Se ha capacitado a los docentes en los ODS.
5.3 Se desarrolla sinergia entre temáticas ODS y proyectos Aprendizaje Servicio de cada carrera.	Se han desarrollado procesos de discusión sobre cómo introducir los ODS en los procesos de Aprendizaje Servicio.

5.4 Se genera espacios de reflexión participativa regular sobre impactos positivos y negativos en relación con los ODS.	Se ha desarrollado procesos de discusión sobre cómo la IES puede impactar a través de sus graduados en la sociedad.
5.5 Se ha analizado las correspondencias temáticas entre ODS y cada carrera.	Se ha transversalizado los ODS en la malla curricular.
5.6 Los estudiantes de cada carrera conocen los principales convenios y tratados internacionales vinculados a los ODS.	Se desarrollan procesos de discusión sobre cómo la introducción ODS en la formación prepara a los graduados para abordar la agenda internacional.

Meta 6

Mallas diseñadas con actores externos

Lograr que actores externos interesados en el buen desempeño de los egresados puedan participar en el rediseño regular de los planes de estudios y programas profesionales, para la pertinencia social de la formación.

Indicadores	Significado
6.1 La actualización de la malla curricular de cada carrera se hace en función de reuniones regulares con actores externos y foros académicos abiertos.	Se generan procesos de discusión con los actores identificados para discutir cómo la carrera puede actualizarse para contribuir al desarrollo.
6.2 Se contemplan criterios de diversidad en la selección de los interlocutores externos.	Existe diversidad en los actores consultados regularmente.
6.3 Cada carrera cuenta con un inventario de los actores externos afines y pertinentes como interlocutores para el rediseño regular de la malla curricular.	Se cuenta con mapa de actores que influyen directa o indirectamente en la IES.
6.4 Se realiza seguimiento, comunicación e inclusión de los egresados en la vida universitaria.	Se cuenta con base de datos de egresados y mecanismos de articulación y consulta permanente.

Meta 7

Inter y transdisciplinariedad

Lograr que los académicos superen un enfoque estrictamente disciplinario para poder abordar problemas sociales que nunca son monodisciplinarios. La interdisciplinariedad incentiva el diálogo entre las disciplinas, la transdisciplinariedad va más allá de las disciplinas para dialogar con otros saberes no especializados.

Indicadores	Significado
7.1 Existe una política transversal de promoción de inter y transdisciplinariedad.	Se cuenta con mecanismos para lograr que el conocimiento se convierta en acción para la mejora de la calidad de vidas de las personas.

7.2 Se promueven líneas de investigaciones en ODS.	Se han desarrollado grupos de trabajo interdisciplinarios para abordar los ODS.
7.3 Se han constituido equipos interdisciplinarios de investigación.	Se trabaja con empresas, entidades públicas, comunidades, etc. para trabajar las líneas de investigación.
7.4 Los docentes e investigadores se capacitan en investigación inter y transdisciplinaria.	Se desarrollan talleres y eventos sobre los ODS, como la IES puede evitar la fragmentación del conocimiento y aportar al tratamiento transversal.
7.5 Se generan espacios de diálogo entre investigadores y decisores políticos.	Existen los mecanismos escritos y/o audiovisuales para difundir las investigaciones entre los grupos que debieran conocerlos y aplicarlos.

Meta 8

Investigación en y con la comunidad

Lograr introducir metodologías participativas transdisciplinarias de investigación, involucrando a actores externos en la construcción de conocimientos.

Indicadores	Significado
8.1 Se han desarrollado investigaciones en y con la comunidad.	Las investigaciones llevadas en una determinada comunidad involucran a esta desde el diseño y la ejecución de las acciones, en forma transdisciplinaria.
8.2 Existen procesos de capacitación a los docentes en investigación participativa en comunidad.	Se desarrollan cursos y talleres para los docentes para desarrollar investigaciones con la comunidad.
8.3 Se cuenta con convenios de cooperación con comunidades vulnerables para investigación en su problemática social.	Se tienen acuerdos formales con comunidades vulnerables para ejecutar las investigaciones y la aplicación de las mismas en su ámbito de acción.
8.4 La universidad ayuda a comunidades vulnerables a producir sus propios conocimientos para su desarrollo.	Los equipos de investigación empoderan a la comunidad para que puedan ser autónomas en la solución de sus problemas.
8.5 Se tienen procesos que aseguran que ciertos temas de investigación son definidos en consenso con los grupos externos involucrados.	Las investigaciones que se desarrollan cuentan con la participación de grupos externos para el diseño de las mismas.

Meta 9

Producción y difusión pública de conocimientos útiles

Lograr que los conocimientos útiles a la solución de problemas sociales sean difundidos hacia los públicos que los necesitan, alcanzando la pertinencia social de la investigación, publicación y la innovación social.

Indicadores	Significado
9.1 Se desarrollan canales y métodos de divulgación científica hacia públicos no académicos.	Existen medios para la difusión popular de los conocimientos obtenidos en las investigaciones especializadas.
9.2 Se promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables.	Se desarrollan acciones de aplicación de los conocimientos adquiridos en comunidades vulnerables.
9.3 Se articula investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) para el emprendimiento con propósito social y ambiental.	Se promueve el emprendimiento social en base a los conocimientos que se generan en la IES, creando un puente entre investigación y emprendimiento.
9.4 Se mide el impacto social de los conocimientos producidos por la universidad.	La incidencia social de las investigaciones da lugar a estudios y monitoreo específico.
9.5 Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación masivos y redes sociales en temas afines a la RSU.	Existe una estrategia de presencia ordenada en medios.
9.6 Se definen prioridades territoriales de desarrollo para la política de investigación de la Universidad.	Existen reuniones regulares con actores externos para definir las prioridades territoriales de investigación en relación con las carencias de conocimiento ante problemas cruciales.

Meta 10

Integración de la proyección social con la formación y la investigación

Lograr articular estrechamente la formación, investigación y extensión, de tal modo que los proyectos sociales tengan una triple utilidad en la IES (maximización de los alcances de cada iniciativa, para todos los actores).

Indicadores	Significado
10.1 Se desarrollan procesos de articulación entre formación profesional, investigación y extensión social solidaria.	Existe un trabajo sostenido interno para que los procesos de formación, investigación y proyección social se articulen entre sí.
10.2 Se articula el servicio social y voluntariado estudiantil con la formación profesional, investigación y extensión social solidaria.	Existe un trabajo sostenido para que el trabajo voluntario genere conocimiento y aporte a la formación.
10.3 Existen mecanismos para que los proyectos sociales y las investigaciones en comunidad contribuyan en la mejora de los contenidos de la formación profesional.	Se crean cursos (u otros) a medida que los proyectos sociales exitosos y las investigaciones culminadas permiten el enriquecimiento de la formación estudiantil.

10.4 Las altas autoridades de la universidad trabajan en equipo para potenciar el rol social de la universidad.	Los vicerrectorados y direcciones generales de Formación, Investigación y Participación social mantienen coordinaciones regulares para alinear y potenciar sus respectivos planes estratégicos.
---	---

Meta 11

Proyectos cocreados, duraderos y de impacto

Lograr que los proyectos sociales emprendidos sean coconstruidos con las comunidades socias, en base a convenios de cooperación duraderos, alcanzando impactos positivos significativos para la transformación social y el aprendizaje mutuo.

Indicadores	Significado
11.1 Se desarrollan procesos cocreados con comunidades vulnerables y que tienen un impacto social duradero para el desarrollo sostenible.	Se trabaja formalmente con comunidades vulnerables, con una relación a largo plazo, fomentando la participación de todos los actores internos y externos en la construcción de los proyectos.
11.2 Se tienen mecanismos de prevención de asistencialismo y paternalismo en la proyección social.	Existen y se aplican directrices claras para evitar el asistencialismo en el trabajo con comunidades.
11.3 Se cuenta con convenios de cooperación a largo plazo con comunidades vulnerables a fin de focalizar la acción social.	La IES firma convenios con gobiernos locales y/o organizaciones de la sociedad civil, para desarrollar actividades conjuntas a largo plazo en un mismo territorio.
11.4 Se cuenta con mecanismos de promoción del emprendimiento para la sostenibilidad financiera de los proyectos sociales.	Se tiene una estrategia de autofinanciamiento de los proyectos sociales basado en la generación de valor articulada a la solución de los problemas Sociales.
11.5 Se evalúa el impacto y sistematiza los proyectos sociales para la mejora continua y el escalamiento.	Se trabaja con las comunidades y entidades locales en la evaluación de los resultados de los proyectos y se tiene un plan de escalamiento para los proyectos exitosos.
11.6 Se alienta la participación de contrapartes locales en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos sociales.	Se mantiene una relación continua con las contrapartes de los proyectos, empoderándolos para que tengan voz y voto en todas las etapas de los proyectos.

Meta 12

Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional

Lograr que la IES sea una palanca de desarrollo territorial y un promotor de transformación social a nivel local, nacional e internacional, gracias a alianzas estratégicas.

Indicadores	Significado
12.1 Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos locales y privados para la agenda ODS.	Se trabaja formalmente con actores públicos y privados para apoyar la implementación de los ODS a nivel local.
12.2 Se genera procesos de participación e incidencia en la agenda ODS a nivel local, nacional e internacional.	Se realizan eventos y espacios de discusión para incorporar los ODS en los Planes de Desarrollo de los actores sociales a todo nivel.
12.3 La universidad participa en redes académicas y no académicas para los ODS.	La IES está adherida a redes y uniones para la promoción de los ODS y facilita la participación de los profesores y alumnos.
12.4 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas públicas de desarrollo.	La IES forma parte de mesas y grupos de trabajo con actores públicos sobre diseño de planes y políticas públicas de desarrollo.
12.5 La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas privadas de desarrollo.	La IES forma parte de mesas y grupos de trabajo con actores privados sobre diseño de planes y políticas privadas de desarrollo.

Anexo 4: Encuestas de percepción de la RSU en la comunidad universitaria (Vallaes, 2019: 129-142).

Personas encuestadas	Eje de RSU	Meta RSU	No. de ítem (indicadores)	Cantidad de ítems
Estudiantes	Campus responsable	Buen clima laboral y equidad	1 al 7	
		Campus sostenible	8 al 13	
		<i>Ética, transparencia e inclusión</i>	14 al 21	
	Formación ética y ciudadana	Aprendizaje servicio	22 al 28	
		Inclusión curricular de los ODS	29 al 32	
		Mallas diseñadas con actores externos	33 al 37	
	Impacto Social	Integración de proyección social con formación e investigación	38 al 44	
		Proyectos cocreados, duraderos y de impacto	45 al 49	
		Participación en agenda de desarrollo local, nacional e internacional	50 al 55	

Docentes	Campus responsable	Buen clima laboral y equidad	1 al 8	43
		Campus sostenible	9 al 14	
		<i>Ética, transparencia e inclusión</i>	15 al 24	
	Formación ética y ciudadana	Aprendizaje servicio	25 al 32	
		Inclusión curricular de los ODS	33 al 39	
		Mallas diseñadas con actores externos	40 al 43	
Investigadores	Conocimiento aplicado	Inter y transdisciplinariedad	1 al 6	26
		Investigación en y con la comunidad	7 al 12	
		Producción y difusión pública de conocimientos útiles	13 al 26	
Responsables de extensión y proyectos de impacto social	Impacto social	Integración de proyección social con formación e investigación	1 al 11	27
		Proyectos cocreados, duraderos y de impacto	12 al 21	
		Participación en agenda de desarrollo local, nacional e internacional	22 al 27	
Personal no docente	Campus responsable	Buen clima laboral y equidad	1 al 9	24
		Campus sostenible	10 al 16	
		<i>Ética, transparencia e inclusión</i>	17 al 24	
Total				175

En todas las encuestas se aplica una escala del 1 al 6, donde:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Parcialmente en desacuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
5	De acuerdo
6	Totalmente de acuerdo

Ítems para estudiantes

Sobre la meta 1: Buen clima laboral y equidad

1. El trato entre las personas es de respeto y cordialidad en la institución.
2. Existe un trato de respeto mutuo entre estudiantes y profesores.
3. Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.
4. Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida institucional.
5. Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias de gobierno.
6. En la institución existe libertad de expresión y participación para todos los miembros.
7. Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.

Sobre la meta 2: Campus sostenible

8. La institución toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.
9. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la institución.
10. Percibo que el personal de la institución recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.
11. Percibo que hay una política institucional para que la comida sea saludable en el campus.
12. Percibo que hay una política institucional para no comprar productos que generen mucha basura como plásticos desechables.
13. Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos).

Sobre la meta 3: Ética, transparencia e inclusión

14. La institución está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales (limitaciones visuales, auditivas, motoras, etc.).
15. Percibo que mi institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).
16. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.
17. Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.
18. Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.
19. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la institución.
20. Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.
21. La institución promueve el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.

Sobre la meta 4: Aprendizaje servicio

22. La institución me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.
23. Mi formación es integral, humana y profesional, y no sólo especializada en mi área.

24. La institución me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.

25. Dentro de mis cursos o asignaturas he tenido la oportunidad de salir a la comunidad para resolver problemas sociales.

26. Dentro de mis cursos o asignaturas he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.

27. Percibo que mis profesores están capacitados en el método de enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas sociales.

28. Existen fondos concursables y apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales.

Sobre la meta 5: Inclusión curricular de los ODS

29. Mi formación me permite estar informado acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

30. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente.

31. Los diversos cursos que llevo responden a necesidades sociales de mi entorno.

32. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de encontrarme con personas pobres, saliendo a trabajar en comunidades vulnerables.

Sobre la meta 6: Mallas curriculares diseñadas con externos

33. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.

34. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.

35. Durante mis estudios he sido consultado para dar mi opinión sobre la malla curricular que llevo.

36. Durante mis estudios he podido constatar que la malla curricular de mi carrera es revisada regularmente.

37. Percibo que la malla curricular que sigo me permite formarme en diversas competencias, conociendo muchas realidades diferentes.

Sobre la meta 10: Integración de la proyección social con la formación y la investigación

38. Percibo que mi institución se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de cambio para resolver problemas (sociales y ambientales) de la región.

39. En mi institución se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.

40. En el transcurso de mis estudios he podido ver que las donaciones no tienen que ver con el desarrollo social.

41. En el transcurso de mis estudios, he podido investigar sobre el porqué de varios problemas sociales de mi región.

42. Los estudiantes que egresan de mi institución han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.

43. Percibo que se valora el voluntariado estudiantil dentro de mi institución.

44. El voluntariado, las prácticas profesionales y el servicio social se articulan con nuestra formación profesional.

Sobre la meta 11: Proyectos cocreados, duraderos y de impacto

45. Desde que estoy en la institución participo regularmente en trabajos en comunidad, ciclo tras ciclo.

46. En mi institución existen iniciativas de voluntariado y la institución nos motiva a participar de ellos.

47. Desde que estoy en la institución he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos dentro de la misma.

48. Desde que estoy en la institución, he aprendido que “más vale enseñar a pescar que dar pescado” para promover el desarrollo social.

49. Me han enseñado a colaborar con respeto y solidaridad con las comunidades vulnerables.

Sobre la meta 12: Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional

50. Percibo que mi institución mantiene convenios de colaboración con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).

51. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.

52. En el transcurso de mis estudios me han invitado a participar en concursos nacionales e internacionales para encontrar solución a problemas sociales o ambientales.

53. Percibo que mi institución participa de redes académicas y no académicas para alcanzar los ODS.

54. Percibo que mi institución tiene incidencia en la discusión de políticas públicas de desarrollo.

55. Percibo que mi institución tiene incidencia en la discusión de políticas privadas de desarrollo.

Ítems para docentes

Sobre la meta 1: Buen clima laboral y equidad

1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la institución.

2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la institución.

3. Dentro de la institución se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.

4. Existe buen clima laboral entre el personal de la institución.

5. La institución brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.

6. Percibo que la institución busca promover un buen clima laboral entre las personas, tanto docente como no docente.

7. Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.

8. Percibo que la institución busca promover la equidad de género en todos los ámbitos de la vida laboral de la institución.

Sobre la meta 2: Campus sostenible

9. Percibo que la institución es ambientalmente responsable.
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.
11. El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la institución.
12. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy trabajando en la institución.
13. Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores.
14. Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la institución.

Sobre la meta 3: Ética, transparencia e inclusión

15. Percibo que la institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).
16. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.
17. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.
18. La institución me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.
19. Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el respeto a los derechos humanos y el no trabajo infantil en la cadena de proveedores.
20. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la institución.
21. Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.
22. Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.
23. La institución promueve relaciones de cooperación con otras instituciones con las que compete.
24. La vida cotidiana en el campus permite a los estudiantes practicar principios éticos y adquirir competencias ciudadanas.

Sobre la meta 4: Aprendizaje servicio

25. Los programas de estudio de las asignaturas o cursos que imparto responden a necesidades sociales de la región.
26. En las asignaturas o cursos que imparto, los estudiantes tienen que realizar actividades que impactan positivamente en el entorno social.
27. Vinculo la enseñanza de las asignaturas o cursos que imparto con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.
28. En mis asignaturas, los estudiantes tienen la oportunidad de vincularse con comunidades de escasos recursos para desarrollar proyectos que los beneficien.
29. La institución me da la posibilidad de capacitarme en el método de enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas sociales.
30. Cuento con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales.

31. Existen fondos concursables, incentivos y apoyo a las iniciativas docentes para el desarrollo de proyectos sociales.

32. La institución me incentiva a practicar el Aprendizaje-Servicio con mis estudiantes.

Sobre la meta 5: Inclusión curricular de los ODS

33. He tenido reuniones con colegas para discutir impactos sociales y ambientales ligados a la carrera que enseño.

34. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.

35. Percibo que mis estudiantes conocen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

36. He recibido una capacitación sobre los ODS y cómo incluirlos en las asignaturas que dicto.

37. Se ha incluido en forma transversal los ODS en la malla curricular de la carrera que enseño.

38. Se capacita a los docentes en la vinculación de sus especialidades con las agendas públicas de desarrollo local y nacional.

39. Se ha analizado las correspondencias temáticas entre los ODS y los cursos de la carrera que enseño.

Sobre la meta 6: Mallas curriculares diseñadas con externos

40. He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.

41. En mi especialidad, hemos tenido reuniones con actores sociales externos (Estado, ONG, organismos internacionales, empresarios, etc.) para discutir la pertinencia social del currículo (plan de estudio).

42. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo (plan de estudio) a las demandas sociales actuales.

43. Se realiza seguimiento, comunicación e inclusión de los egresados en la vida de la institución.

Ítems para investigadores

Sobre la meta 7: Inter y transdisciplinariedad

1. Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.

2. En la institución existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.

3. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios o institucionales.

4. Se han constituido equipos interdisciplinarios de investigación.

5. Existe una política transversal de promoción de la inter y transdisciplinariedad.

6. Se promueve líneas de investigación orientadas a los ODS.

Sobre la meta 8: Investigación en y con la comunidad

7. Se coordina con los grupos externos involucrados (comunidades, Estado, ONG, organismos, empresarios, etc. para definir los temas de investigación con fines sociales).

8. Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas reuniones comunitarias u otros dispositivos.

9. Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final.

10. Las investigaciones que se realizan en la institución buscan satisfacer las necesidades de los grupos sociales más excluidos.

11. Existen procesos de capacitación docente en investigación participativa en comunidad.

12. Se cuenta con convenios de cooperación con comunidades vulnerables para la investigación de su problemática social.

Sobre la meta 9: Producción y difusión pública de conocimientos útiles

13. La institución cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.

14. La institución establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.

15. La institución cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.

16. La institución cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.

17. En la institución se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.

18. La institución cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.

19. La institución promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados socialmente.

20. La institución promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.

21. La institución promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos (planes de estudio) de sus ofertas educativas.

22. Los estudiantes de pregrado (licenciatura) deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.

23. Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.

24. Los investigadores de la institución disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo requieren.

25. La institución promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.

26. La institución promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables.

Ítems para responsables de extensión y proyectos de impacto social en dependencias y facultades

Sobre la meta 10: Integración de la proyección social con la formación y la investigación

Cada proyecto social...

1. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos.
2. ... convoca a varias escuelas profesionales o facultades para trabajar juntas.
3. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo.
4. ... es fuente de nuevos conocimientos.
5. ... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación).
6. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.
7. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.
8. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras.
9. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular (plan de estudio).
10. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos.
11. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.

Sobre la meta 11: Proyectos coreados, duraderos y de impacto.

Cada proyecto social...

12. ... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la institución y la comunidad beneficiaria).
13. ... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades.
14. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).
15. ... es diseñado de común acuerdo entre la institución y la comunidad en la que se llevará a cabo.
16. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por la institución y la comunidad donde se realizó.
17. ... dura más allá del semestre académico.
18. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber.
19. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.
20. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.
21. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana.

Sobre la meta 12: Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional

Cada proyecto social...

22. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos.

23. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social.
24. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva.
25. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones.
26. ... se vincula explícitamente con algunos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
27. ... permite impactar en la discusión y el diseño de políticas públicas o privadas de desarrollo.

Ítems para personal no docente

Sobre la meta 1: Buen clima laboral y equidad

1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la institución.
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la institución.
3. Dentro de la institución se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.
4. Existe buen clima laboral entre el personal de la institución.
5. La institución brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.
6. En la institución hay libertad sindical.
7. Percibo que la institución busca promover un buen clima laboral entre las personas, tanto docentes como no docentes.
8. Percibo que la institución busca promover la equidad de género en todos los ámbitos de la vida laboral de la institución.
9. Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.

Sobre la meta 2: Campus sostenible

10. Percibo que la institución es ambientalmente responsable.
11. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.
12. El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la institución.
13. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy trabajando en la institución.
14. Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores.
15. Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la institución.
16. Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos).

Sobre la meta 3: Ética, transparencia e inclusión

17. Percibo que la institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).
18. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.
19. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.
20. Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el respeto a los derechos humanos y el no trabajo infantil en la cadena de proveedores.

21. La institución me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.

22. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la institución.

23. Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.

24. Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.

Anexo 5: Diagnóstico de las demandas externas

El contenido de las Mesas de Diálogo con actores externos versará sobre cuestiones como las siguientes u otras que interesen específicamente a nuestra universidad (Vallaey, 2020: 110):

- ¿Cómo considera las relaciones que mantiene con la universidad?
- ¿Responde la universidad a sus expectativas cuando desarrollan algún trabajo conjunto?
- ¿Qué opinión tiene sobre los estudiantes que egresan de la universidad?
- ¿Considera a la universidad una organización aliada en sus actividades?
- ¿Qué sugerencias quisiera formularle a la universidad para mejorar su relación y la calidad de sus actividades?

El equipo La Salle RSU definirá los diversos grupos que se pueden conformar dentro de una gran variedad de actores involucrados posibles, por ejemplo (Vallaey, 2020: 110):

- Proveedores
- Vecinos
- Familiares del Personal
- Egresados
- Empleadores
- Comunidades marginadas
- Colegios profesionales
- Centros de investigación
- Empresas Sector social (ONG, comunidades locales,
- Organismos internacionales de desarrollo
- Universidades de referencia mundial y/o expertos internacionales
- Universidades competidoras
- Comunidades locales
- Organizaciones socias
- Organizaciones gubernamentales

Referencias

- Amaro Barriga, M (dir.) (2012). *Memoria viva del Cincuentenario*. De La Salle Ediciones. Universidad La Salle Ciudad de México.
- Burdge, R. y Vanclay, F. (1995). "Social Impact Assessment", Vanclay F, Bronstein DA, editors. Environmental and Social Impact Assessment, Chichester, Wiley.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) (2020). Convocatoria Distintivo ESR® Grandes 2021.
- Empresas socialmente responsables, disponible en <https://www.cemefi.org/esr/descargas/2020/ConvocatoriaESR2021Grande.pdf>
- Daniel, O., Alvarado, L., Sensores, E. & Navarrete, J. (2019). Responsabilidad Social Empresarial: Hacia la conformación de una tipología de definiciones, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol.24 N°85, Octubre 22, 2020, disponible en Redalyc <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864016/html/index.html>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES, s/f). Desarrollo social. ONU, recuperado en marzo, 2021, en <https://www.un.org/development/desa/es/key-issues/social.html>
- Distrito México Norte (Hermanos de las Escuelas Cristianas) (s/f). *Modelo de Responsabilidad Social Lasallista*.
- Douglas, D., Grant, J. y Wells, J. (2020). Advancing University Engagement: University engagement and global league tables, informe de Nous Group (Nous) para King's College London, la Universidad de Chicago y la Universidad de Melbourne, disponible en <https://www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/advancing-university-engagement.pdf>
- Estrada, M.T. (coord.) (2016). *El proyecto Académico de la Universidad La Salle, a partir de las orientaciones emanadas del Modelo Educativo. Un itinerario para la Comunidad Universitaria*. Editorial Parmenia, Ciudad de México (citado con las siglas PA).
- Estrada, P. (2020). *Nuevo informe diseña un ranking universitario basado en el impacto social*, nota publicada en Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey, 3 de agosto 2020, disponible en <https://observatorio.tec.mx/edu-news/rankings-universitarios-impacto-social>
- Federación Internacional de Universidades Católicas, FIUC (2021). El marco Newman: Una herramienta de evaluación para las universidades católicas, contenido disponible en http://www.fiuc.org/article10_es.html
- Global Reporting Initiative (GRI) (s/f). Estándares GRI, disponible en <https://www.globalreporting.org/standards>
- Godfrey P. C. 2005. "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective." *Academy of Management Review*. Vol. 30 No. 4, pp. 777-798.
- Gómez, E.; Vázquez, R.; López, A. (coord.) (2019). *Programa Rector para la Investigación, Desarrollo, Innovación Social y el Posgrado de la Universidad La Salle México, 2019-2025*. Editorial Parmenia, Ciudad de México (citado con las siglas PRIDiP).

- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento Social. Revisión de Literatura, en *Estudios Gerenciales*, Vol. 24, No. 109, Octubre-diciembre 2008: 105-125, disponible en https://www.academia.edu/31592022/EMPREDIMIENTO_SOCIAL
- Hermanos de La Salle (2020). *Declaración sobre la Misión Educativa Lasallista. Desafíos, convicciones y esperanzas*. Consejo General, Roma, Italia (citado con las siglas DMEL).
- Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación (UNITAR) (2019). The University Global Compact. Higher education for a sustainable future, disponible en <https://ugc.af.gatech.edu/wp-content/uploads/2019/09/UGC-Bellagio-Declaration.pdf>
- Kidd, A. J. 1996. "Philanthropy and the 'social paradigm'", *Social History*, 21, 2, pp. 180-192.
- Méndez González, A. (s/f). *Mínimos comprensivos de la Responsabilidad Social Universitaria* (RSU), Universidad La Salle Noroeste.
- Morales, D. & Roux, R. (2015). Estudio del impacto social: Antecedentes y línea base para San Fernando Tamaulipas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, XXV, 111-130, en <https://www.redalyc.org/pdf/654/65452535006.pdf>
- Olarte-Mejía, D. y Ríos-Orsorio, L. (2014). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años, en *Revista de la Educación Superior* Vol. XLIV (3); No. 175, julio-septiembre del 2015. ISSN: 2395-9037. (p. 19-40), disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602015000300002
- Organización de las Naciones Unidas (Comisión de Estadística) (2020). Anexo Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (actualización 2020), disponible en https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review_Spa.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (ONU México) (s/f). Metas de los objetivos de desarrollo sostenible, disponible en https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/170713_ODS-metas-digital.pdf
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2014). Descubriendo ISO 26000, disponible en https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf ISO 26000. Guía de responsabilidad social (2017), última revisión, disponible en <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, REVISIÓN 2011, disponible en <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- Pacto Global Red México (s/f). Los diez principios, disponible en <https://www.pactomundial.org.mx/diez-principios-del-pacto-mundial/>
- Papa Francisco (2020). *Carta Encíclica Fratelli Tutti* del Santo Padre Francisco sobre la fraternidad y la amistad social, disponible en <https://www.aciprensa.com/noticias/descarga-la-enciclica-fratelli-tutti-del-papa-francisco-en-pdf-y-version-web-79930>
- Real Academia de la Lengua Española (RAE). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. 21 ed. Madrid: Espasa Calpe; 1992.

- SDSN Australia/Pacific (2017). *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network*, Australia/Pacific, Melbourne.
- Sudholm, M. (s/f). Voluntarios de las Naciones Unidas. ONU Recuperado en marzo, 2021 en web: <https://www.un.org/youthenvoy/es/2013/08/vnu-voluntarios-de-las-naciones-unidas/#:~:text=El%20voluntariado%20es%20una%20forma,y%20la%20naturaleza%20del%20mismo>.
- Vallaes, F. (2014). “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior* (RIES), México, unam-iisue/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117, disponible en <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439>
- Vallaes, F. (2016). *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria RSU*, Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Vallaes, F. (2019). Responsabilidad social universitaria. El Modelo Úrsula. Estrategias, herramientas, indicadores, disponible en https://www.academia.edu/41449721/Responsabilidad_Social_Universitaria_El_Modelo_URSULA_estrategias_herramientas_indicadores
- Vallaes, F., De la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. Banco Interamericano de Desarrollo y McGraw-Hill interamericana editores, s.A. De c.V., Colombia.
- Vargas Aguilar, J.A. (coord.) (2013). *Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores. Modelo educativo Universidad La Salle*. De La Salle Ediciones, Ciudad de México (citado con las siglas ME).
- Zanirato, S (2001). Anuario del Centro de Estudios Históricos Profesor Carlos S.A. Las políticas de combate a la pobreza en Brasil: asistencialismo y exclusión social. En <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuarioceh/article/view/23313/23068>

