

## **La Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Santiago de Chile**

La Responsabilidad Social (RS) es un concepto del actuar ético organizacional cuyo ámbito de aplicación va más allá de las empresas y actualmente considera todo tipo de organizaciones e instituciones alrededor del mundo, como lo señala la norma internacional ISO 26000 (2010). En particular, nuestra casa de estudios desde la práctica y desde sus orígenes ha estado conectada con el aporte al desarrollo social, cultural y económico de nuestro país. No obstante lo anterior, la Universidad de Santiago ha continuado con su vocación de servicio público pero esta vez de manera más sistemática adoptando el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Concepto que se instala el año 2006 en la institución, pero que actualmente es regulado por decreto institucional de RSU del año 2010. Decreto que asume el marco RSU de “Universidad Construye País”, junto con otras fuentes de buenas prácticas de sustentabilidad aplicadas en el mundo y que son coherentes con los valores, visión y misión de nuestro Plan Estratégico Institucional (PEI). Sin embargo, esta sistematización, proviene de una historia que es preciso develar porque indica la coherencia entre RSU con la historia de nuestra institución. En este sentido, el objetivo de este documento es mostrar la tradición de compromiso social de nuestra Universidad, presentar la evolución del concepto de RS en general, RSU en particular y cómo estos conceptos se encarnan en una práctica institucional concreta. Desde esta práctica, se ha creado un consejo de RSU, un comité de RSU, que pretende articular las iniciativas que nacen de la base de la universidad y que comparten el sello de inclusión y sostenibilidad que nos caracteriza como institución. Es preciso advertir al lector que el constructo RSU no es fácil de encasillar usando una lógica funcional porque éste posee diversos frentes de proyección en el quehacer universitario: la docencia con su inclusión y procesos de enseñanza ciudadana y solidaria, la investigación pertinente hacia la sociedad, la gestión responsable de recursos junto con la transparencia y rendición de cuentas públicas y desde luego la extensión universitaria con su vinculación con el medio tendiente a la creación de bienes públicos.

### **1. Coherencia e historicidad**

La historicidad de la práctica del compromiso social de la universidad tiene un respaldo innegable. Responde a un espíritu que se ha encarnado por generaciones, ininterrumpidamente, desde los primeros antecedentes de lo que hoy día es la Universidad de Santiago de Chile.

La Universidad de Santiago de Chile es heredera de la Escuela de Artes y Oficios (EAO), institución creada el 6 de Julio de 1849, a través de un decreto supremo del Presidente de la República, que nació con el fin de entregar contenidos teórico práctico a hijos de trabajadores quienes atendían directamente las necesidades de la industria nacional en 1849. Es relevante recordar que, a fines del siglo XIX, la EAO fue un instrumento relevante –junto a la escuela primaria y el Patronato- para enfrentar la “cuestión social”. Al ser inaugurada, se delineó la vocación pública y constructora de ciudadanía de la EAO al

explicitar su tarea de fomentar *el bienestar y el progreso de la clase menos acomodada del país*. Por ello, la Escuela no sólo debía consagrar todas sus fuerzas para hacer de sus alumnos obreros hábiles instruidos, sino *más que todo, ciudadanos útiles a su país* (Muñoz et al, 1987: 22). La solidez institucional de la EAO se expandió por el territorio nacional, a través de la creación de la primera Escuela de Minas de Copiapó, La Serena y Antofagasta que surgieron al alero de la industria minera en el norte del país. Otras Escuelas Industriales de Concepción, Temuco y Valdivia cumplieron el propósito de preparar la mano de obra que requería el desarrollo industrial de la zona centro sur. En 1940 se creó la Escuela de Ingenieros Industriales, en las especialidades Mecánica, Electricidad, Metalurgia, Química y Minas. Esta Escuela dio origen a la "Facultad de Ingeniería" de la Universidad Técnica del Estado. Cuatro años más tarde, se creó el Instituto Pedagógico Técnico para enfrentar la demanda de formación de los profesores de las Escuelas Industriales y de Minas, de Artesanos, Técnica Femenina y Comercial".

En una evolución coherente orientada al bien común, en el decreto fundante de la Universidad Técnica del Estado, del 9 de abril de 1947, se plantea que, *“además de la falta de aprovechamiento de los recursos económicos, existe en el país un potencial humano el cual podría orientarse hacia la vida del trabajo y la producción, dándoles así la posibilidad de integrarse más positivamente a la sociedad”* (Muñoz, 1987: 111). Así, profundizando su compromiso país, se crea la UTE con sedes en ocho ciudades: Antofagasta, Copiapó, La Serena, Talca, Concepción, Temuco, Valdivia y Punta Arenas. Con la reforma de 1981, la Universidad Técnica del Estado es reemplazada por la Universidad de Santiago de Chile. Las sedes de otras regiones pasan a conformar universidades regionales, hoy autónomas. No obstante, la U. de Santiago es heredera de la tradición y la vocación social mencionada. La historia de la universidad es la de una Universidad del Estado comprometida con el país, con sus necesidades y requerimientos. Hoy es una de las principales universidades del país, con 22 mil estudiantes, que genera el 10% de la investigación de Chile y contribuye activamente a la movilidad social del país. Su comunidad comparte el sentido de pertenencia a una universidad compleja y completa, que defiende los valores democráticos y la formación de personas con un sentido de justicia social.

## **2. Clarificando el concepto de la RSU**

En la tarea de adoptar la RSU como un concepto propio, en el sentido de, adecuado a la realidad de nuestra Universidad de Santiago de Chile, valga considerar que la noción de RSU es heredera conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Desde luego, que una Universidad, pública sin fines de lucro, no es una empresa privada ni menos se adhiere al llamado “lavado imagen” con la cual se ha asociado muchas veces la RSC. De hecho, más allá del utilitarismo propio del mundo de los negocios existen claros ejemplos de organizaciones que se pueden definir como conscientes y atentas al impacto de su acción sobre todos y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto (Vallaey, 2006: 2). Así, el concepto ha madurado desde RSC a una forma integral de considerar principios y valores

e impactos económicos, sociales y ambientales. En ese sentido Gil (2007) expresa que para que una organización se considere socialmente responsable (o que posea simplemente RS) deben cumplirse los siguientes diez supuestos:

1. La RS se basa en una manera particular de habitar el mundo denominada Ética de la Responsabilidad.
2. La RS no es filantropía.
3. La RS es un compromiso por identificar y comprender los impactos de la organización.
4. La RS se expresa en dos direcciones: entorno interno y externo.
5. La RS es un compromiso por tomar en cuenta el punto de vista de las partes interesadas o grupos de interés de la organización o simplemente *stakeholders*.
6. La RS es dialógica.
7. RS significa ser confiable.
8. La RS es un compromiso por la rendición de cuentas: *accountability*.
9. RS significa llevar a cabo reportes de sustentabilidad.
10. La RS significa un beneficio directo tanto para los grupos de interés como para la organización que opera responsablemente.

Otra contribución relevante en el proceso de construcción del concepto RS lo aporta la *International Organization for Standardization (ISO)* y la Comisión Panamericana de Normas Técnicas respecto de la Responsabilidad Social o Norma ISO 26000 el año 2010.

### **2.1 La norma internacional ISO 26000**

Comúnmente la ISO utiliza expertos en materias técnicas específicas para la elaboración de sus normas. Sin embargo, la ISO 26000 fue una excepción. Para la elaboración de esta norma internacional se utilizó un enfoque de partes interesadas invitando a representantes de diversos sectores de la sociedad como los trabajadores, el gobierno, la industria, los consumidores, las comunidades civiles, consultores y academia porque se tenía la convicción que un enfoque basado exclusivamente en expertos es insuficiente e inconveniente para definir la RS dado que “ser socialmente responsable” es una tarea de toda la sociedad en su conjunto, no sólo de las empresas o individuos particulares. En ese sentido, se debe destacar que nuestra universidad participó activamente en la elaboración de la norma ISO 26000, a través de sus académicos, durante más de cinco años (GRI, 2010).

De acuerdo a ISO, el objeto fundamental de la Responsabilidad Social no es otro que contribuir al *desarrollo sostenible*. Por tal motivo es de consideración crítica el poder medir el desempeño integral de organizaciones públicas, privadas y civiles para estimar su

comportamiento eficaz respecto del buen gobierno de la organización, la equidad social y la contribución a ecosistemas saludables. Los siete principios fundamentales que aborda la norma ISO 26000 son los siguientes:

- **Rendición de cuentas:** la organización es responsable de los impactos sobre sus grupos de interés o partes interesadas o *stakeholder*.
- **Transparencia:** hacer visible el actuar de la organización a partir de sus compromisos y metas.
- **Comportamiento ético:** una orgánica que permitan hacer coherente los valores corporativos con los comportamientos de sus miembros.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** las decisiones de la organización toman en cuenta no sólo los intereses de sus dueños sino también los intereses de los *stakeholders* y el medio-ambiente.
- **Respeto a la ley:** la organización cumple con estipulaciones de la ley y regulaciones donde opera.
- **Respeto de la normativa internacional de comportamiento:** en caso de ambigüedad o conflicto de las normas locales, se aplica las normas internacionales de comportamiento ético.
- **Respeto a los derechos humanos:** adherirse a los principios de la *Carta Universal de los Derechos Humanos*.

En base a estos principios, la definición de la ISO indica que RS es 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 las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento socialmente responsable; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010). Adicionalmente, en la discusión conceptual, ISO plantea que la Responsabilidad Social ya no tiene especificación organizativa; que ya no es necesariamente corporativa o universitaria y le corresponde a cualquier organización, sea ésta pública, privada o de la sociedad civil.

Desde lo anteriormente expresado arrancan básicamente dos formas de conceptualizar la RSU, una basada en principios y valores y la otra orientada en los impactos del operar de las universidades como los mostrados por Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009).

## **2.2 Base Conceptual 1: Universidad Construye País**

Desde la concepción de los principios y valores, la RSU en la U. de Santiago, se adhiere a la conceptualización del término que proviene de “Universidad Construye País” (UCP).

Proyecto que fue referente de trece universidades nacionales a principios de este siglo – entre ellas la U. de Santiago –. La idea general de UCP era de comprender y consensuar lo que se entenderá como RSU en todo el país, a partir de un proyecto AVINA liderado por la académica de la U. de Temuco y ex-ministra de educación, Mónica Jiménez. En síntesis, Universidad Construye País, propone conceptualizar RSU como un “modo de ser”. Una suerte de condición natural instalada en el quehacer de la universidad desde su sentido de “ser” universidad. Esta condición a su vez está acompañada de una serie de valores incorporados a sus tareas: a) principios y valores del *plano personal* tales como dignidad de la persona, libertad e integridad; b) principios y valores del *plano social* tales como bien común y equidad social, desarrollo sostenible y medio ambiente, sociabilidad y solidaridad para la convivencia, aceptación y aprecio de la diversidad, ciudadanía, democracia y participación; c) principios y valores del *plano universitario* tales como compromiso con la verdad, excelencia, interdependencia y transdisciplinariedad.

La definición de RSU propuesta por UCP es la siguiente: *la capacidad que tiene la Universidad, como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión* (UCP, 2006: 50). El cuadro a continuación pone de manifiesto el carácter transversal de esta noción en todo el quehacer universitario:



**Figura 1: Marco RSU Universidad Construye País asumido por la U. de Santiago**

De acuerdo a este marco conceptual cada área tradicional de una universidad compleja en conjunto con la gestión institucional debe responder a las siguientes preguntas: ¿En qué medida esta área de la Universidad (docencia, investigación, extensión, gestión) es consecuente con el desarrollo sustentable y con los valores de excelencia, equidad, comportamiento ético, compromiso con la verdad, democracia, transparencia, pluralismo, libertad de expresión, diálogo, respeto a la dignidad de las personas y cuidado del medio ambiente?

Este marco de referencia fue enriquecido en la U. de Santiago incluyendo dos áreas adicionales que se explican a continuación:

1. El acceso socialmente responsable o el proceso de **acceso** a la institución. Incluye el proceso de admisión de estudiantes, contratación de académicos, profesionales y trabajadores en general. Se destaca en especial en esta área de proceso, el tema de la inclusión social, desarrollando desde el año 2007, el Programa Propedéutico USACH-UNESCO "Nueva Esperanza, Mejor Futuro". Esta es una iniciativa pionera de selección para el ingreso a la Educación Superior, de estudiantes talentosos(as), que por su condición de vulnerabilidad, el actual sistema de selección deja fuera. Actualmente, está siendo replicado por 17 Universidades del país, las que conforman la Red de Universidades Propedéuticas y está incidiendo en transformar en políticas públicas de equidad en el acceso a la Educación Superior; un ejemplo de esto, es la inclusión del *ranking* de notas, en la batería de selección para ingresar a la Universidad.
2. Los procesos de transparencia y comunicaciones. En esta área contribuyen tanto la Vime con una política de comunicaciones inclusiva, la gestión con los reportes públicos hacia el Ministerio de Educación y de los reportes de sostenibilidad que se realizan anualmente desde 2008 en nuestra institución.

Como se ha señalado la responsabilidad social es materia transversal. Luego, se aplica en cada una de las áreas de la universidad. Sin embargo, para que ésta se instale como proceso cultural es preciso acompañarla de comunicación de los proyectos emergentes y de los proyectos emblemáticos que expresen de manera pública la responsabilidad social como sello propio de esta institución pública.

En nuestro caso, entendemos que –como la *ciudadanía universitaria*– la responsabilidad social *universitaria* también puede ser adjetivada, considerando la organización universitaria en su especificidad. La contribución de UCP y de ISO es relevante para la conceptualización de la RSU acorde a la realidad de una sociedad donde la interrelación con la sociedad civil, la empresa privada y el Estado es ineludible para una universidad compleja donde la Vinculación con el Medio tiene un rango misional. En general, salvo el énfasis en la preocupación por el desarrollo sostenible y el medioambiente y otras preocupaciones contemporáneas complementarias, se puede afirmar que en el campo valórico no hay mayores diferencias respecto de la propuesta de la U. de Santiago, respaldada por la historicidad de su práctica.

### **2.3 Base conceptual 2: Modelo de Impactos y Reporte RSU**

Vallaes et al. (2009) proponen un modelo de RSU complementario al modelo de Universidad Construye País (UCP). En este caso, orientado a observar y cuidar los impactos del quehacer universitario en cuatro frentes como se muestra en la figura siguiente:



**Figura 2: Áreas de Impacto de RSU del modelo de Vallaey (2009).**

La importancia de este modelo es que las partes interesadas o grupos de interés, *stakeholders*, juegan un rol esencial en la construcción de ciudadanía responsable (que es una de las salidas del modelo UCP). Además, se insiste que RSU es un enfoque de gestión que incluye la calidad, pero en cierto sentido va más allá de ella. El principio de calidad es que lo que se declara se exprese en prácticas verificables. En el caso de la Responsabilidad Social; además de contar con un nivel de coherencia decir-hacer se agrega la coherencia entre los principios y valores con las prácticas organizacionales. Ergo, es preciso hacer visible los temas de sostenibilidad de la organización. En ese mismo sentido, se requiere formas de *accountability* que complementen los indicadores de gestión de la calidad. En particular, nuestra universidad decidió utilizar un estándar internacional, *Global Reporting Initiative* (<https://www.globalreporting.org/>) para indicar el nivel de sostenibilidad alcanzado.

Un reporte de sostenibilidad como GRI es un documento a través del cual se pone en conocimiento público el comportamiento económico, ambiental y social de una organización, estableciendo una línea base sobre la cual comenzar seriamente a hacer gestión de la RS en la organización. En particular, GRI es una guía para hacer reportes de RS: secciones y niveles (C, B, A) que evalúa las siguientes dimensiones de RS.

- Dimensión económico-financiera
- Dimensión social:

- Prácticas Laborales y Ética del Trabajo
  - Derechos Humanos
  - Sociedad
  - Responsabilidad sobre el producto
- Dimensión ambiental

En el caso de la U. de Santiago se realizan sin interrupción reportes GRI desde el año 2008 hasta la fecha. Sin embargo, se debe subrayar que este reporte incorpora además de los indicadores propios de la metodología aquellos que la universidad incorpora como indicadores complementarios, todo esto con el objeto de aportar a la tarea de la rendición de cuentas de la responsabilidad de la universidad.

Las ventajas de adherirse al estándar GRI son múltiples. Estándar globalmente aceptado desde el año 2000 para dar cuenta de la Responsabilidad Social para cualquier tipo de organización. Más de 4000 organizaciones han reportado en más de 50 países en el mundo con este instrumento. No se registran Universidades en Latinoamérica que hayan reportado con este estándar. Agrega la mejora continua del estándar en sus tres versiones G3. Voluntario, aunque crece la presión para que sea un enfoque exigido. Armonización con: iniciativas de RS Corporativa (RSC), Pacto Global (ONU), *Sustainability Indexes*; *financial accountancy&reporting* (EU *Accountancy/Sox*); códigos de RSC; aspectos claves (cambio climático, agua, SIDA, etc.); compatible con la norma ISO 26000 que dio las directrices para instalar RS en las organizaciones de todo el mundo.

### **3. El Quehacer Institucional de RSU**

Junto con generar los bienes públicos que son parte de los beneficios tradicionales asociados a la docencia y la investigación, la universidad genera hacia su entorno acciones que cumplen con la Responsabilidad Social Universitaria, en el sentido ya definido del concepto. Considerando la magnitud y complejidad de la Universidad de Santiago, estas acciones son transversales, en el sentido que se pueden generar desde cualquier estructura, instancia o ámbito de la institución. La RSU es un antecedente que se agrega a la gestión universitaria integral, considerando procedimientos, pautas y transformación de la cultura organizacional; como se ha dicho, la RSU está en el origen de las actividades del conjunto de la universidad. Más aún, si reiteramos que la Responsabilidad Social Universitaria constituye una expresión de la ética institucional, es probable que algunas de estas acciones se realicen sin la plena conciencia de que cumplen -de hecho- el estándar RSU.

Estas actividades la universidad las puede programar o patrocinar en función del cumplimiento intencionado de la RSU, así como también puede reconocer el componente RSU, en acciones que lo cumplen sin tener conciencia de ello. Sin embargo, ese cumplimiento no programado de ejercicio de la RSU debe ser reconocido por la institución. En esta dirección, la U. de Santiago está en condiciones de establecer una



caracterización de los atributos que operacionalizan su aplicación y que permiten -como veremos a continuación- reconocer y destacar las acciones, iniciativas, proyectos o programas referenciales por constituirse en ejemplos significativos de estos atributos institucionales diferenciadores.

El consejo RSU, nace oficialmente con decreto exento 3692, de mayo 2008, sin embargo, el consejo trabaja, sin constitución oficial desde Octubre 2007. En el Reporte de Sostenibilidad USACH 2009, "Cumpliendo Nuestro Compromiso", en el capítulo I - Perfil, se da cuenta, entre otras, de la comisión Responsabilidad Social Universitaria, RSU, como una de las entidades asesoras del Rector. Esta comisión "determina las estrategias de Responsabilidad Universitaria, RSU. Sus miembros son designados por el Rector y participan otros invitados. Cuenta, además, con un secretario ejecutivo".

La motivación, el sentido de proyección y la necesaria vinculación de la universidad con la comunidad nacional convocan a los académicos Edmundo Leiva, miembro del grupo espejo chileno de la norma ISO 26000; Francisco Javier Gil, gestor de las políticas públicas de inclusión social universitaria en el país; y Vicente Espinoza, destacado sociólogo dedicado a la temática de participación ciudadana. Todos ellos fueron convocados por el Rector Dr. Juan Manuel Zolezzi a conformar la primera Comisión de Responsabilidad Social Universitaria que tiene por norte el promover, difundir y cooperar a la puesta en práctica de un conjunto de valores en los ámbitos de acceso, gestión, docencia, investigación, extensión y comunicación con el fin de formar ciudadanos socialmente responsables y aportar a una sociedad más justa y sustentable.

Entre sus hitos importantes cuenta, además, que su establecimiento dependerá de la Rectoría, principal gestor de la actividad universitaria. La Responsabilidad Social Universitaria permeará, al igual que la calidad, todo el trabajo de gestión de la Universidad. Reconociendo la importancia de la Responsabilidad Social, ya que toda nueva propuesta en la gestión de una organización debe partir por su principal responsable: el Rector.

El momento de establecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria culminará con la creación del Programa de Responsabilidad Social Universitaria el año 2010. En este acto la universidad ratifica su compromiso y define un programa que fomente la ciudadanía responsable y aporte a una gestión del impacto de las decisiones y actividades de la universidad en la sociedad y el ambiente natural. En conjunto con lo anterior, establece un Consejo de Responsabilidad Social que tendrá como principal función asesorar al rector en materia de Responsabilidad Social, sancionar iniciativas, asignar reconocimiento institucional a proyectos de responsabilidad social, entre otros. De igual manera y como una forma de atender a los grupos de interés internos o externos de la universidad, se constituirá la Comisión de Responsabilidad Social que tendrá representación plural de los diversos actores o *stakeholder* de la Universidad de Santiago, actuará presidida por el Rector de la Universidad y tendrá las funciones de: i) conocer y sugerir modificaciones a los avances del Reporte anual de Sostenibilidad; ii) gestionar y difundir acciones de Responsabilidad Social; iii) asignar reconocimiento institucional a proyectos establecidos

al interior de la Universidad; iv) instalar el debate de la Responsabilidad Social al interior de la Universidad.

Esta comisión estará compuesta, a lo menos, por los Directores de: Calidad, Comunicaciones, Estudios, Relaciones Interuniversitarias, Liceos Prioritarios, Programa Propedéutico, Centro para la Integración Ingeniería Sociedad, Clínica Pyme, Innovo y Fundación de Egresados. A esta comisión también se agregan los Vicerrectores Académicos, de Gestión Estudiantil, de Investigación y Administración y Finanzas quienes serán acompañados en esta mesa por representantes de los estamentos funcionarios, estudiantiles y de egresados de la Universidad.

A este modelo se sumarán al mismo tiempo las figuras de Director Alternativo de Responsabilidad Social – representa al Rector en estas materias- quien deberá dirigir, coordinar el Programa y convocar al Consejo RSU y el de Secretario Ejecutivo el cual estará a cargo de vincular a los grupos de interés, mantener un catastro actualizado de iniciativas de Responsabilidad Social y elaborar indicadores que aporten desde el marco institucional al desarrollo sustentable.

Ya se encuentran instaladas iniciativas con trayectoria como es el Aprendizaje y Servicio (A+S), metodología activa participativa de creación de ciudadanía universitaria y consecuente con la salida del modelo UCP adoptado por la U. de Santiago. Un claro ejemplo de esta integración en la metodología, fue el trabajo realizado por la Escuela de Arquitectura con motivo de la reconstrucción Post Terremoto del 2010. Este trabajo fue llevado a cabo con estudiantes de 4° año de la carrera, que permitió que comunas como Peralillo en la Región de O'Higgins, pudiesen contar con una cartera de proyectos que permitió obtener financiamiento rápido para ejecutar obras de reconstrucción. Muñoz (2012). Esta experiencia se ha ido instalando ahora con estudiantes en proceso de titulación, donde se han desarrollado proyectos con calidad profesional para atender demandas de Socios Comunitarios de relevancia en la atención de sectores muy vulnerables socialmente.

Otro ejemplo es Rucahueche, que es una iniciativa liderada por la Universidad de Santiago de Chile, a través de su Facultad de Ciencias Médicas y la Escuela de Obstetricia y Puericultura, que en alianza con la Municipalidad de San Bernardo y la Corporación Municipal de Educación y Salud, iniciaron en la comuna una experiencia piloto de salud, en la atención Primaria, desarrollando un Servicio de Salud Preventivo, Amigable, Integral, especializado en la atención de adolescentes (Ramírez, et al.,s/f). Rucahueche es una experiencia reconocida a nivel nacional e internacional, como un referente de las "Buenas Prácticas": Organismo Andino de Salud, UNFPA-ORAS CONHU (2008); *Family Care international* (2009); Fundación MacJannet y la Red Talloires (2010) y ha sido galardonada a nivel nacional por OPS/OMS, por su alcance comunitario como una iniciativa universitaria de Buenas Prácticas que Promueven la Salud (2013).

Al igual que con la Responsabilidad Social, la universidad asume en el periodo 2008-2010 la necesidad de responder de mejor forma a las acciones de transparencia universitaria produciendo el primer Reporte de Sostenibilidad Universitario bajo el estándar GRI (*Global Reporting Initiative*) versión 3.0. En el periodo inicial, el reporte se elaboró por la

Comisión de Responsabilidad Social bajo la tuición de la Consultora Gestión Social para posteriormente ser elaborado por el Programa de Responsabilidad Social en forma autónoma. En relación a los aportes a la tarea universitaria producto de la elaboración de Reportes de Sostenibilidad es destacable lo siguiente:

En relación al Reporte de Sostenibilidad 2008, la Universidad de Santiago, es la primera universidad en Latinoamérica en elaborar Reportes de Sostenibilidad bajo la metodología de la *Global Reporting Initiative* GRI, informando de su desempeño económico, social y medioambiental. Con ello incorpora mayor transparencia en su gestión.

El Reporte de Sostenibilidad 2009, permite a la Universidad asumir como tarea propia el reportar y transparentar sus acciones hacia la comunidad. Se instala con mayor fuerza la preocupación de la universidad por temas sociales y ambientales, se suman a este trabajo grupos de interés externos, tales como MINEDUC, Ministerio de Hacienda, Fondecyt, Municipalidades, Universidad de Chile y otros medios de comunicación.

El Reporte de Sostenibilidad 2010, permite el desarrollo de la autoelaboración de informes por el equipo del Programa de Responsabilidad Social Universitaria. Se profundizan en la descripción de los temas laborales con indicadores de tasas de accidentabilidad, diversidad e igualdad de oportunidades, prevención de la corrupción, grupos minoritarios de la comunidad universitaria. Se profundiza en la caracterización del comportamiento ambiental de la universidad. Se trabaja con mayor participación de grupos internos de interés.

El Reporte de sostenibilidad 2011, releva la presencia del actor estudiantil y despliega amplia información respecto de servicios ofrecidos a este segmento. Se describen otros actores de la comunidad universitaria, como las asociaciones de funcionarios, académicos y profesionales. Se difunde y entrega el Reporte anual a un mayor número de grupos de interés interno y externo de la universidad. Se propone una descripción más amable y cercana al público lector universitario y no universitario.

El Reporte de Sostenibilidad se constituye así en uno de los instrumentos del Programa RSU en la línea de preocupación por sus *stakeholders*.

En la actualidad el Programa de Responsabilidad Social Universitaria es un programa de articulación e interconexión de diversas iniciativas de la comunidad universitaria, realiza sus actividades a través de la Oficina Programa RSU en dependencias del campus universitario en el Edificio VIME ex CENI. Es gestionado por el Consejo de Responsabilidad Social, un Director Alterno en representación del Rector y un Secretario Ejecutivo para su administración Operativa.

RSU en la Universidad de Santiago trabaja en dos grandes áreas: el área de comunidad y el área de sustentabilidad. El área de comunidad tiene por objeto la promoción de sus diferentes Iniciativas y Programas, para el desarrollo de una sociedad más equitativa e inclusiva. En total esta área se vincula a 31 iniciativas que desde diversas tareas trabajan desde su perspectiva para tener sociedad sostenible. A todas ellas el Programa RSU ofrece servicios de articulación y vinculación con entidades internas o externas a la universidad; realiza actividades de encuentros; apoya en búsqueda de recursos externos; pone a disposición un catastro de Fondos Concursables para Iniciativas y Programas RSU; genera

vínculos para la gestión de voluntarios; entrega información relevante, y desarrolla trabajos focalizados. Además, realiza catastros para pesquisar nuevas propuestas de la comunidad universitaria.

Para el área de comunidad, además, se espera instalar una coordinación de voluntariado universitario que genere una relación permanente entre la comunidad universitaria y las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. De igual forma es conveniente desarrollar un plan de búsqueda de recursos para el financiamiento de actividades de las iniciativas.

El área de sustentabilidad es gestionada por el Programa de Responsabilidad Social Universitaria con el enfoque de Campus Sustentable y tiene entre otros el objeto de instalar el concepto de sustentabilidad en el conjunto de actividades universitarias.

Esta área administra el Acuerdo de Producción Limpia APL que la universidad procedió a firmar el año 2012. Este acuerdo es una herramienta de gestión, que apunta a mejorar el desempeño, responsabilidad y compromiso para una sociedad sustentable la sociedad. El APL se configura a través del cumplimiento de metas vinculadas a las principales áreas de actividad de las universidades, que son: Formación Curricular, Gestión de los Recursos, Investigación y Vinculación con el Medio. El año 2013 se creó el Comité de Sustentabilidad para el APL y se inició el trabajo de diagnóstico del campus en términos de consumos energéticos, producción de residuos y levantamiento de información respecto de ofertas académicas en temáticas de sustentabilidad.

Es corresponsable de la puesta en marcha y el proceso del Diplomado en Educación para el Desarrollo Sustentable. Programa que se dicta en el marco del Protocolo de Colaboración Interuniversitaria campus sustentable, bajo la tuición académica del Departamento de Gestión Agraria. Entre sus objetivos se encuentra formar personas para que reflexionen y debatan acerca de la responsabilidad ética, social y medio ambiental del futuro profesional, técnico e investigador en la construcción de un nuevo paradigma en la relación sociedad/naturaleza, con miras a la sustentabilidad socio-ambiental. En promedio la cantidad de participantes por versión asciende a 150 estudiantes que solo tienen por costo una inscripción anual.

Elabora el Reporte de Sostenibilidad. El año 2013, la Universidad elaboró su quinto reporte de sostenibilidad, reportando información correspondiente al año 2012. Desde el año 2008 la universidad realiza este trabajo bajo la metodología de la *Global Reporting Initiative*, GRI, herramienta que permite transparentar sus acciones y apoyar la gestión interna. Este instrumento es importante para divulgar y promover los bienes públicos que entrega la Universidad al país y para mostrar el desempeño anual en diversas áreas del quehacer institucional: desempeño social, desempeño ambiental, desempeño económico. Más la muestra de indicadores complementarios propios de la universidad.

#### **4. Algunos aspectos destacados de RSU**

Contemplamos seis dimensiones de significado básicas que se destacan en el uso del concepto Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Santiago de Chile. A

saber: la mencionada **historicidad de la práctica de compromiso social de la universidad**, que se remonta al siglo XIX; los **valores institucionales**, que están explicitados en el Plan Estratégico Institucional; la **orientación a la excelencia académica y a la inclusión social**, que está recogida en el estudio de sello institucional; la orientación al cuidado y preservación de un **campus sustentable y cuidado del medioambiente**; y construcción de una **ciudadanía universitaria**.

**Excelencia académica e inclusión social.** Las dimensiones se trenzan en el quehacer y algunas están suficientemente ilustradas. De hecho, comprendemos de mejor forma el sentido de la excelencia académica a través de la innovación en la enseñanza de pregrado, la integración del postgrado y la necesaria pertinencia de la investigación universitaria. No obstante, hay dimensiones de significado no abordadas aún y en ese aspecto es pertinente aclarar respecto del sello institucional que éste refleja características del propio funcionamiento organizacional (“cómo somos”, según nosotros mismos: “qué decimos que somos”). En el Estudio encomendado por el PEI 2011-2015, luego de analizar las percepciones de los diferentes grupos de actores, se visualizan cuatro campos semánticos que son asociados a la Universidad de Santiago de Chile: a) Formación Profesional; b) Perfil de estudiantes vulnerables y movilidad social; c) capacidad de investigación y c) participación en protestas y movilizaciones vinculadas a una ideología de izquierda. En coherencia con la autopercepción, institucionalmente la universidad, en abril de 2011, señala: “la Universidad de Santiago asume la calidad como valor esencial, comprometiéndose con la mejora continua de sus procesos para el logro eficiente de los propósitos institucionales, orientándose a la satisfacción, los requerimientos y expectativas de las partes interesadas y al cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad” (*Política de Calidad*, abril de 2011, p. 1)

El énfasis por la calidad se trenza coherentemente con la meta de optimizar el compromiso de inclusión social de estudiantes, que provienen en su mayoría, de los tres primeros quintiles de la distribución socioeconómica del país. Las y los estudiantes de la U. de Santiago provienen mayoritariamente de hogares vulnerables, que tienen el menor ingreso per cápita nacional y sus padres en su mayoría no han tenido acceso a la educación universitaria. Asimismo, un tercio de los estudiantes que ingresan a nuestra universidad provienen de la educación municipal. Así, la perspectiva de la calidad tiene una orientación a la Responsabilidad Social Universitaria, desde la cual ha generado acciones que aportan a una línea de inclusión social en la universidad, tales como: el Programa Propedéutico USACH-UNESCO “Nueva Esperanza, Mejor Futuro”, el Programa de Acceso Inclusivo, el Módulo Básico de la Facultad de Ingeniería, la extensión del horario de servicios de la Biblioteca Central, entre otros. Características que, en síntesis, connotan que la **orientación a la excelencia académica y a la inclusión social**, está presente en la comunidad universitaria como parte de su autoimagen y de sus proyectos. (Armijo, 2011)

**Campus sustentable y medioambiente.** Respecto de la orientación al cuidado y preservación de un **campus sustentable y medioambiente**, la Universidad se ocupa del desarrollo de investigaciones y acciones beneficiosas para la sociedad y el medio ambiente, instalando y evaluando modelos de gestión sustentable con un impulso hacia una actividad académica sustentable. Una de las acciones destacadas es su adhesión al

“Protocolo Marco para la Colaboración Interuniversitaria de la Región Metropolitana, Campus Sustentable”, suscrito junto a nueve Instituciones de Educación Superior, con la participación de la CONAMA y el Consejo Nacional de Producción Limpia, a mediados del 2010. Este Protocolo tiene como objetivo mejorar los aspectos de sustentabilidad de la Institución. En lo específico, significa gestionar adecuadamente el medio natural, aminorar los impactos del quehacer de la universidad, promover la salud y la alimentación saludable y el enriquecimiento de la comunidad universitaria hacia una ciudadanía responsable. En la misma línea está la incorporación voluntaria de la Universidad de Santiago al Acuerdo de Producción Limpia (APL), sector universidades e instituciones de educación superior, que a través del Consejo de Producción Limpia se proponen incorporar metas y acciones sustentables en la gestión universitaria en un primer periodo de dos años. Estas metas consideran, entre varios aspectos, el uso eficiente de la energía y el manejo de residuos en las actividades universitarias de docencia, investigación y extensión. Al mismo tiempo, como parte del quehacer de este acuerdo, se conformará el Comité de Sustentabilidad, quién entregará los lineamientos necesarios para una política universitaria sustentable y una propuesta de definición operativa del concepto de sustentabilidad acorde a la realidad universitaria. Otras acciones en este mismo ámbito van desde el Diplomado en Educación para el Desarrollo Sustentable hasta la edición del Reporte de Sostenibilidad anual de la institución, pasando por las tareas asociadas al mejoramiento y arborización del parque universitario del campus único.

**Ciudadanía universitaria.** En cuanto a la construcción de una **ciudadanía universitaria**, estamos ante un concepto clave tanto para el perfil de quienes encarnan la Responsabilidad Social Universitaria como para quienes son sujetos de ella, en una relación de reciprocidad. Además, la raíz común a la que remite la noción de ciudadanía, compuesta por tres ideales básicos: la igualdad, el cumplimiento de la ley y la participación en la vida política<sup>1</sup> (tal como lo releva la ISO 26000). En otras palabras, la ciudadanía se constituye en los hechos públicos. Y podríamos decir, entonces, que parte del rol público de la universidad es la construcción de ciudadanía. Desde su proyección docente, la ciudadanía universitaria se encarna en el subprograma de RSU denominado A+S (de Aprendizaje y Servicio), donde estudiantes participan activamente en contratos con socios comunitarios, sin descuidar el valor curricular para los estudiantes de estas experiencias de solidarias. El modelo educativo institucional reconoce en la A+S un vehículo concreto para encarnar los principios y valores de RS, desde el plano de la docencia de la Institución.

La persona ciudadana -el ciudadano en términos genéricos, hombre o mujer- es un sujeto político que se constituye participando en acciones; tiene sus propios momentos en la historia en que actúa con roles protagónicos. Entonces –escribe Sergio González– “el ciudadano como personaje ontológico no es ciudadano de por vida, sino que en ciertos

---

<sup>1</sup> Véase: Ana María Cerda / M. Loreto Egaña / Abraham Magendzo / Eduardo Santa Cruz / René Varas: *El complejo camino de la formación ciudadana. Una mirada a las prácticas docentes*. Santiago de Chile, LOM Ediciones / PIIE, 2004.

momentos se encuentra en su condición de tal. Es a través del ejercicio de sus derechos, del cumplimiento de sus responsabilidades y compromisos societales, es a través de sus actuaciones que refuerzan el vínculo social que la persona adquiere la condición sociopolítica y psicocultural de ciudadano/a.”<sup>2</sup> En esta línea, es pertinente proponer una “ciudadanía adjetivada”, como la representada en la noción de *ciudadanía universitaria*, generada en la pertenencia social a una comunidad estudiantil determinada –que en sí misma es una construcción cultural- y a los derechos y deberes que implica esa membresía que, a la vez, pertenece complementariamente a la ciudadanía nacional (que supone la identificación con la realidad del país) y, crecientemente, con una ciudadanía globalizada.

La ciudadanía universitaria se remite a su propia polis y, en nuestro caso, se vincula a su campus o ciudad universitaria y a la relación de arraigo y de consideración de *espacio propio* o *domicilio* que tengan los miembros de la comunidad con el lugar. En nuestro caso, se trata de una universidad que se piensa a sí misma, que considera su huella cultural y reconoce un sello institucional, que practica la reflexión social que, en la explicación de Humberto Giannini, “tiene que ver con la recuperación que hace una sociedad histórica de su experiencia pasada (de su memoria, de su historia, de su sensibilidad artística, de sus ceremonias y fiestas, etc.); tiene que ver, en fin, con lo llamado ‘traspaso de mundo’ de una generación a otra. Y es el modo mediante el cual un conglomerado humano se reconoce como una sociedad con identidad histórica” (2007: 18). Esta función de traspaso de mundo y de legado generacional tiene su anclaje en un lugar específico de referencia: en la ciudad universitaria. Nuestros lazos - de doble sentido - con la ciudadanía se construyen en torno a los intereses compartidos y las rutinas cotidianas desarrolladas en un espacio que es físico, simbólico, académico y afectivo: una comunidad universitaria que se constituye como una ciudad que se integra – se vincula – a la ciudad metropolitana y a la ciudadanía. La universidad es al mismo tiempo un lugar de paso, domicilio y espacio público.

**Valores institucionales.** Respecto de los valores de la universidad, podemos decir que si esta *ciudadanía universitaria* de la Universidad de Santiago de Chile tuviera que explicitar sus valores en alguna convención (carta de ciudadanía), estos serían los valores centrales que la universidad ha establecido<sup>3</sup> para definir sus actos y aunar simbólicamente a la comunidad universitaria:

- **Excelencia:** Orientamos permanentemente nuestro accionar -mediante la innovación y la capacidad autocrítica-, para que la generación de conocimiento, la creación de bienes públicos, la gestión institucional, la producción científica y la integración social

---

<sup>2</sup> González, Sergio (2009): *Nuevas Ciudadanías Juveniles: Individuación y Participación Adhocrática*. Revista del Observatorio de Juventud. Instituto Nacional de la Juventud. Año 6. N° 22. pp. 12. Santiago.

<sup>3</sup> Plan Estratégico Institucional 2011 -2015. Objetivos y lineamientos institucionales. Universidad de Santiago de Chile.

que producimos en la práctica universitaria, alcancen lo más altos estándares de calidad y de desempeño.

- **Respeto a las Personas:** Valoramos y apoyamos a toda persona que trabaja y estudia en la Universidad y propugnamos un clima de mutuo respeto entre los integrantes de la comunidad universitaria.

- **Libertad de Pensamiento y Expresión:** Protegemos el derecho de nuestra comunidad universitaria a expresarse y desarrollar libremente sus ideas y opiniones. Asumimos el compromiso de aceptar, reconocer y propugnar el libre desarrollo del pensamiento en espacios de diálogo y proposición multidisciplinarios, promoviendo los valores de inclusión social, los derechos humanos y contrarios a la violencia dentro y fuera del campus.

- **Diversidad y Pluralismo:** Respetamos y reconocemos la diversidad científica, profesional, ideológica, política, de género y religiosa. De esta manera valoramos las diferentes identidades personales y culturales como parte de una sociedad plural y diversa.

- **Cooperación:** Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación y colaboración dentro de la comunidad, con otras instituciones académicas y con instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de educación e investigación existentes dentro y fuera de la Universidad .

- **Inclusión y Responsabilidad Social:** Asumimos el rol histórico que la sociedad le ha entregado a la Universidad en cuanto a captar a los mejores estudiantes con independencia de su proveniencia socioeconómica. Seguiremos siendo una institución que impulsa la movilidad social. De la misma forma, nos hacemos cargo de todas las acciones que realizamos y sus efectos, para buscar como un fin último el bienestar general de la sociedad.

- **Orientación a las Generaciones Futuras:** Entendemos que nos corresponde generar condiciones y oportunidades de sostenibilidad que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento y del desarrollo integral como valores cruciales para propender al bienestar general de largo plazo.

- **Transparencia y Probidad:** Asumimos nuestro rol de institución pública cuya propietaria es la sociedad y, procuramos mantener los más altos estándares de transparencia y probidad en todos nuestros actos, con tal de promover un sistema estatal más cercano, flexible y abierto a las personas.

## 5. La RSU como vinculación con el Medio

Desde el marco Universidad Construye País, el modelo de impactos de RSU y la ISO 26000 se concluye que RSU es un constructo y modo de gestión que es transversal al quehacer



universitario. Sin embargo, orgánicamente ha sido ubicada en la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. De hecho, en la tradición de nuestra universidad, el vínculo con el entorno social no-universitario ha tomado formas que se han enmarcado en políticas de extensión que han respondido al contexto político y social de su época. Entre las iniciativas ilustrativas de la encarnación de este compromiso están los trabajos voluntarios realizados por estudiantes de la FEUT y los convenios con la Central Única de Trabajadores (CUT) en 1970, entre otros de impacto nacional.

## 6. Reflexiones Finales

La U. de Santiago de Chile ha funcionado desde su tradición como universidad pública con un innegable ethos social; por ende, comprometida con el bienestar humano. Luego, es preciso destacar que se reconoce el impacto que ha tenido nuestra casa de estudios en materias sociales durante toda su vida. Sin embargo, esto no ha sido suficiente. La U. de Santiago ha querido ir más allá dotando de una orgánica RSU a la Universidad. En ese sentido, se destaca que la U. de Santiago ha jugado un rol de pionero en materias de sostenibilidad y *accountability* en el contexto nacional. Hecho que se evidencia por los reportes anuales (2008, 2009, 2010, 2011, 2012) con el estándar de reporte de sostenibilidad GRI. Sin embargo, eso no lo es todo: es la vida institucional la que goza de un ethos RSU. De hecho, las iniciativas emblemáticas como el Propedéutico, los protocolos de producción limpia, el aprendizaje y servicio, las políticas públicas de ingreso responsable a la Universidad, entre otros, son todos ejemplos enmarcados dentro del concepto RSU planteado en este documento.

El impacto de la manera de encarnar la RSU de la U. de Santiago no se restringe al país. Las prácticas de RSU de la U. de Santiago nos permite compararnos con universidades de clase mundial - tales como Harvard, Yale, Princeton, MIT, Columbia, Hong Kong - que han entrado en la senda de la sostenibilidad y la vinculación con sus comunidades circundantes a través de oficinas de sostenibilidad. Sin embargo, el concepto RSU no está muy bien socializado en la comunidad universitaria. Además, para mejorar su eficacia faltan formas de articulación con el departamento de Comunicaciones y el Departamento de Calidad de manera que sobre el escalón de la Calidad se instale la Responsabilidad Social que tanto anhela nuestro país.

## 7. Referencias bibliográficas

Armijo, Ricardo (2011): *La Responsabilidad Social Universitaria como Promoción de la Ciudadanía*. Ponencia presentada en el Seminario Universidad, Sociedad y Estado. Congreso AUGM, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

Figuerola, Lorna; González, Máximo. *El Programa Propedéutico USACH-UNESCO "Nueva Esperanza, Mejor Futuro"*. Disponible en línea: <http://propedeutico.usach.cl>

Giannini, Humberto (2007): *La metafísica eres tú. Una reflexión ética sobre la intersubjetividad*. Santiago de Chile: Catalonia.

Gil, Magdalena (2007). *Responsabilidad Social y Universidad ¿Han incorporado el enfoque RS las universidades chilenas?* Tesis Centro de Investigación Social (CIS). Un Techo para Chile.

González, Sergio (2009): *Nuevas Ciudadanías Juveniles: Individuación y Participación Adhocrática*. Revista del Observatorio de Juventud. Instituto Nacional de la Juventud. Año 6. N° 22. pps. 9-19. Santiago.

ISO 26000 (2010). *Directrices sobre Responsabilidad Social*. Organización Internacional de Normalización (conocido por su acrónimo en Inglés, ISO). Publicada el 1 de noviembre 2010. Disponible resumen en [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_26000](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000)

Muñoz, Juan; Carmen Norambuena, Luis Ortega y Roberto Pérez (1987): *La Universidad de Santiago de Chile: Sobre sus orígenes y su desarrollo histórico*. Santiago: Universidad de Santiago de Chile.

Muñoz, Parra, Carlos Humberto (2012). *Terremoto en Peralillo, del desastre a la oportunidad. Patrimonio y academia, su preservación y proyección a través del aprendizaje más servicio (A+S)*. N°2 de la Revista América Patrimonio titulado "Patrimonio y Catástrofes". Santiago, Chile. Páginas 11 a 27.

Naval, C., & Ruíz-Corbella, M. (2012). *Aproximación a la responsabilidad social universitaria: la respuesta de la universidad a la sociedad*. Bordón, 103-115.

Ramírez, Lorena; D'Angelo, Cettina; Robledo, Paz; Aguirre, Camila; León, Romina; Riquelme, Carlos; Pinto, José y Calabrano Denisse. *Rucahueche Centro de atención integral de Salud para adolescentes. Comuna de San Bernardo*. En sistematización de

experiencias de Salud con Adolescentes. Minsal. Disponible en línea: <http://www.minsal.cl/portal/url/item/>

Universidad Construye País. (2006). *Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País.

Universidad de Santiago de Chile, Archivo Dirección de Comunicaciones. (1999). *Universidad de Santiago de Chile 150 años. Fuerza de la Historia, Promesa de Futuro*. Santiago: Universidad de Santiago.

Vallaey, François y L. Carrizo (2006): *Responsabilidad Social Universitaria. Marco Conceptual, Antecedentes y Herramientas*. Red Ética y Desarrollo: BID

Vallaey, François; de la Cruz, Cristina; Sasia, Pedro M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Disponible en línea en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu>

Universidad de Santiago de Chile (2011): *Manual de la Calidad. Sistema de Gestión de la Calidad*. Universidad de Santiago de Chile

Universidad de Santiago de Chile (2009). *Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Objetivos y lineamientos estratégicos*.

Universidad de Santiago de Chile (2011). *Política de la Calidad. Resolución N° 2411*

Universidad de Santiago de Chile (2013). *Plan de Desarrollo, ViME. Vicerrectoría de Vinculación con el Medio*.

Reporte de Sostenibilidad usach08. Disponible en: <http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad>

Reporte de Sostenibilidad usach09 “Cumpliendo Nuestro Compromiso”. Disponible en: <http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad>.

Reporte de Sostenibilidad usach10 “Conscientes de nuestra responsabilidad”. Disponible en: <http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad>.

Reporte de Sostenibilidad UdeSantiago 2011 “Comprometidos con el País”. Disponible en: <http://www.usach.cl/reportes-sostenibilidad>.