

# Responsabilidad Social Universitaria como Ámbito Estratégico para las Instituciones de Educación Superior

## University Social Responsibility as a Strategic Area of Higher Education Institutions

Ricardo Gaete Quezada <sup>1</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 30 de Enero de 2023.

Fecha de aceptación: 8 de Mayo de 2023.

<sup>1</sup> Doctor en Educación, Universidad de Valladolid. Docente-investigador, Universidad de Antofagasta - Chile.  
E-mail: ricardo.gaete@uantof.cl  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0003-2359-2304>

CITACIÓN: Gaete Quezada, R. (2023). Responsabilidad Social Universitaria como Ámbito Estratégico para las Instituciones de Educación Superior. Podium, 43, 19-40.  
doi:10.31095/podium.2023.43.2

ENLACE DOI:  
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2023.43.2>



### Resumen

La responsabilidad social universitaria es una temática relevante en diversos países Iberoamericanos, respondiendo al llamado de organismos internacionales y redes interuniversitarias iberoamericanas. El objetivo del artículo es analizar la incorporación del concepto de responsabilidad social en el ámbito de la dirección estratégica de las universidades chilenas, desarrollando un estudio descriptivo mediante un análisis de contenido mixto de planes estratégicos de una muestra de universidades chilenas. Los resultados evidencian una escasa utilización de dicho concepto en los documentos analizados, siendo incorporado fundamentalmente en la identificación de valores y principios institucionales, evidenciándose una menor utilización en la declaración de misión y visión institucional. La principal conclusión del estudio es que las universidades chilenas incluidas en la muestra no consideran a la responsabilidad social como un modelo conceptual explícito que oriente su dirección estratégica, por ende, no se despliega integralmente en su quehacer organizacional o al funcionamiento del sistema de educación superior chileno.

### Palabras Clave:

*Dirección estratégica, educación superior, planes estratégicos, políticas públicas, responsabilidad social, universidades chilenas.*

**Clasificación JEL:** I23; M14.

### Abstract

University social responsibility is a relevant topic in several Ibero-American countries, responding to the call of international organizations and Ibero-American inter-university networks. The objective of this article is to analyze the incorporation of the concept of social responsibility in the strategic management of Chilean universities, developing a descriptive study by means of a mixed content analysis of strategic plans of a sample of Chilean universities. The results show a scarce use of this concept in the documents analyzed, being incorporated mainly in the identification of institutional values and principles, with a lesser use in the declaration of institutional mission and vision. The main conclusion of the study is that the Chilean universities included in the sample do not consider social responsibility as an explicit conceptual model to guide their strategic direction, and therefore, it is not integrally deployed in their organizational work or in the functioning of the Chilean higher education system.

### Keywords:

*Strategic direction, higher education, public policies, strategic plans, social responsibility, Chilean universities.*

**JEL Classification:** I23; M14.

## Introducción

La relevancia social de la educación terciaria a nivel mundial ha sido acompañada por un aumento en la demanda del acceso universal a la formación universitaria, pero paradójicamente a la vez, por una disminución del financiamiento estatal a las instituciones de educación superior (IES). Lo anterior, acontecido en el transcurso de las últimas cuatro décadas y en paralelo al desarrollo de la denominada sociedad del conocimiento, incluyendo uso intensivo de tecnologías de la información en la mayoría de las áreas de desarrollo humano.

Asimismo, la literatura relacionada con el estudio de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ha aumentado desde finales de la década de los noventa hasta hoy, promovida inicialmente por diferentes organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el contexto de desafíos globales tales como: acceso a la educación superior, financiamiento estatal del nivel terciario o los procesos de aseguramiento de la calidad universitaria (Gaete, 2021).

Dicho contexto impulsa a las IES a incorporar en su funcionamiento los principales aspectos de la Dirección Estratégica (DE), para enfrentar más eficientemente los desafíos institucionales en un escenario global inestable y competitivo.

El artículo reflexiona sobre la relevancia que tiene la RSU para la DE de las IES contemporáneas, desarrollando un estudio de caso para las IES pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), que actualmente se encuentra integrado por 30 universidades en total, 18 estatales y 12 privadas.

Así, el estudio pretende responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo incorporan las universidades chilenas adscritas al CRUCH el concepto de responsabilidad social en sus planes estratégicos institucionales?, ¿En qué medida la responsabilidad social es un ámbito estratégico relevante comparado con las principales prioridades de la política pública de educación superior Chilena? Mediante un diseño de investigación mixto, se desarrolla un análisis de contenido de los planes de desarrollo estratégico de las IES del CRUCH, examinando las declaraciones institucionales de misión, visión, valores, ejes y objetivos estratégicos, con el objetivo de analizar la incorporación del concepto de responsabilidad social en el ámbito de la dirección estratégica de las universidades chilenas.

El estudio ofrece orientaciones teóricas y empíricas para que las IES incluyan los principales aspectos de la RSU en las declaraciones institucionales contenidas en la DE, fortaleciendo el comportamiento socialmente responsable en las decisiones y acciones estratégicas relacionadas con sus funciones misionales, como un elemento cultural fundamental para las universidades del siglo XXI.

## Revisión de literatura

El sistema de educación superior en Chile ha evolucionado desde inicios de la década de los ochenta del siglo XX, expandiendo la oferta mediante la diversificación de IES que participan en el nivel terciario chileno, mayoritariamente de carácter privado, para enfrentar la cuadruplicación de la matrícula en cinco décadas, desde la dictadura militar hasta los gobiernos democráticos del siglo XXI (Barrientos-Oradini y Araya-Castillo, 2018; Leiva y Campbell, 2016; Zurita, 2022).

En dicho período, una de las características relevantes que la política pública de educación superior chilena asume es el desafío por avanzar hacia una mayor equidad del acceso y permanencia del estudiantado, especialmente en un contexto de masificación de la matrícula que busca incorporar a estudiantes de menos recursos (Espinoza y González, 2012; Espinoza, 2017; Zúñiga y otros, 2016).

En ese contexto, el financiamiento de la educación superior se transforma en un aspecto trascendental para el sistema universitario chileno, que en los últimos años ha implementado una política de gratuidad como una de las reformas más importantes en el funcionamiento de las IES del país (Brunner y Ganga-Contreras, 2018; Fleet y otros, 2020; Pareja y otros, 2021), las que en su gran mayoría son universidades privadas configurando un importante “capitalismo académico” que ha permeado en el comportamiento de los principales

actores del sistema terciario chileno (Labraña y Brunner, 2021; Brunner y otros, 2022).

Otra de las características relevantes del funcionamiento de la educación terciaria chilena es la implementación en la década de los noventa del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES) liderado actualmente por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), que recoge la experiencia acumulada previamente a través de los procesos de acreditación institucional y de programas de pregrado y postgrado (Molina y Letelier, 2020; Pulido y Espinoza, 2018).

En el contexto anterior, la RSU es un enfoque desplegado principalmente a partir del llamado de la UNESCO durante las Conferencias Mundiales de Educación Superior de 1998 y 2009 respectivamente, instando a las IES a nivel mundial para asumir una mayor responsabilidad social en el desarrollo sostenible de la sociedad (Gaete, 2021; Jiménez y Jiménez, 2017; Vallaes y Álvarez, 2019).

La literatura sobre la RSU reconoce las raíces empresariales del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, así como la existencia de diferentes propuestas de adaptación de dicho modelo al funcionamiento de las IES durante la primera década del siglo XXI (Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2017; Peric y Delic, 2015; Vasilescu y otros, 2010).

Más recientemente, Ali y otros (2021)

afirman que la RSU ha logrado diferenciarse de la responsabilidad social corporativa por la divergencia misional existente entre universidades y empresas, así como por el funcionamiento operacional de cada tipo de organización relativo a los contrastes entre el proceso formativo y el productivo, por ende, derivan en un comportamiento socialmente responsable diferente frente al resto de la sociedad.

Luego, la perspectiva reticular interuniversitaria ha sido otra característica importante del movimiento de la RSU en América Latina, mediante la conformación de redes tales como la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) o la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), que han contribuido al estudio y promoción del comportamiento socialmente responsable de la universidades de la Región (Gaete y Álvarez, 2019; Torres Maya y Verdecia Marín, 2021; Vallaeys y Álvarez, 2019).

Además, Duque y Cervantes-Cervantes (2020) en su estudio bibliométrico de la RSU afirman que François Vallaeys es el autor más influyente a nivel iberoamericano en este campo de estudio (Gaete, 2021; Martí y Gaete, 2019). Los aportes de Vallaeys concluyen que el concepto de RSU se ha consolidado en el ámbito académico latinoamericano mediante el creciente interés por la gestión de los impactos del quehacer universitario en la sociedad, así como por la relevancia de la participación de las IES en el desarrollo territorial más

sostenible (Torres Maya y Verdecia Marín, 2021; Vallaeys y Álvarez, 2019).

Durante la segunda década del nuevo Milenio se van desarrollando en la literatura otras perspectivas teóricas sobre el concepto de RSU que son relevantes, especialmente lo relacionado con las partes interesadas del quehacer universitario y la toma de decisiones de las IES (Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2015; Martí y Gaete, 2019).

Así, la consolidación de la RSU como campo de estudio ha avanzado hacia la elaboración de propuestas de medición en diferentes ámbitos del quehacer universitario, para obtener evidencias cuantitativas que permitan evaluar más concretamente el comportamiento socialmente responsable de las IES (Vallaeys y Álvarez, 2019).

Un balance interesante sobre la reflexión académica respecto del significado de la RSU lo aportan Jiménez y Jiménez (2017), planteando que dicho concepto se debate actualmente en la literatura distinguiendo entre aquellas posturas que lo asocian con una perspectiva más reactiva sobre los impactos del quehacer universitario, versus aquellas perspectivas que relacionan a la RSU con una actitud más proactiva de las IES frente a las necesidades sociales más importantes desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En síntesis, la literatura relacionada con la RSU generalmente es contraria a la incorporación parcial o desarticulada del

modelo únicamente en alguna de las tres funciones misionales contemporáneas de docencia, investigación o vinculación con el medio. Por ejemplo, es común observar la tendencia a concentrar a la RSU en la denominada “Extensión Universitaria” o “Proyección Social” como principal vía para que la universidad ofrezca “...servicios y actividades que permiten lograr una mejora en la vida de la gente” (Bohórquez, 2020, p.222).

Lo anterior, es fuertemente criticado por Vallaey (2018) quien identifica este tipo de situaciones como una de las “falacias de la RSU”, limitándola al denominado compromiso social con actores externos a la universidad, siendo necesario que las IES gestionen integralmente sus impactos en la sociedad, incluyendo todas sus funciones misionales.

Asimismo, la RSU en Chile tuvo un especial auge mediante la ejecución del proyecto “Universidad Construye País” (UCP) entre los años 2001 al 2008, como un importante referente latinoamericano que relaciona el comportamiento socialmente responsable con una perspectiva ética, identificando un conjunto de valores y principios que orientan el quehacer universitario (Gaete, 2020; Jiménez y Jiménez, 2017; Martí y Gaete, 2019; Torres Maya y Verdecia Marín, 2021; Vallaey, 2018).

No obstante, durante los siguientes diez años, el funcionamiento del sistema universitario chileno ha orientado sus prioridades organizacionales hacia otras

temáticas relevantes, tales como el aseguramiento de la calidad o el acceso a la educación superior, concentrando las iniciativas y propuestas de RSU en proyectos institucionales específicos, sin avanzar en la implementación de una política pública de educación superior socialmente responsable (Martí y Gaete, 2019; Gaete, 2020).

También, la literatura identifica estudios de casos sobre la RSU en Chile, relacionados con el fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable en estudiantes de pregrado, así como sobre la percepción sobre la RSU que manifiestan académicos y directivos universitarios (Jiménez y Jiménez, 2017).

Por ejemplo, Huerta-Riveros y Gaete-Feres (2017) describen el caso de la Universidad del Bío Bío sobre la elaboración de reportes de sostenibilidad mediante la metodología propuesta por el Global Reporting Initiative (GRI), transformándose en una de las pocas universidades chilenas con experiencia reciente en procesos de rendición de cuentas de su RSU.

Otro de los aspectos analizados en el presente estudio es la relevancia que tiene actualmente la DE para las universidades chilenas, en un contexto de aumento de las exigencias de aseguramiento de la calidad en la educación superior, así como el acceso a fuentes de financiamiento público o privado (Brunner y Ganga - Contreras, 2018).

Según Bonifaz y Barba (2019) en el contexto de la DE cada organización

desarrolla un ejercicio para equilibrar “...las capacidades de la institución y los requerimientos del entorno; sus fases de implementación parten de la misión de la institución, el análisis de su entorno, recursos y capacidades; diseño de la estrategia; para finalmente concluir con su implementación” (p.108).

También, Almuiñas y Galarza (2016) señalan que la DE debe considerar como sus principales elementos: el entorno dinámico con sus oportunidades, amenazas y demandas; definición de los implicados principales, usuarios y aliados estratégicos; compromiso con una visión prospectiva y el progreso institucional; priorización de inversiones; desarrollar una cultura que promueva la calidad y excelencia.

Además, Huerta-Riveros y otros (2020) afirman que la DE es una instancia clave para la proyección de las IES a largo plazo, proporcionando entre otros beneficios: reducir costos organizacionales, aumentar la productividad, eficiencia y efectividad, mejorar la calidad institucional y la toma de decisiones. Asimismo, Brunner y Ganga-Contreras (2018) confirman la relevancia del pensamiento estratégico en el funcionamiento de las IES chilenas, especialmente en el contexto de la introducción de las recientes reformas al sistema de educación superior.

Igualmente, Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013) señalan que existe una importante relación entre la DE y la calidad de la IES para el éxito organizacional, así como para la

evaluación del desempeño institucional (Bonifaz y Barba, 2019).

De acuerdo con Abesada y Almuiñas (2016), la DE está integrada por tres grandes procesos: planificación estratégica, implementación y control estratégico. Asimismo, Freire y otros (2019), señalan que la planificación estratégica adquiere relevancia en el ámbito universitario en la década de los noventa, después de la época de mayor apogeo de la educación superior caracterizada por el fuerte crecimiento económico mundial y el aumento de la demanda por acceder a los estudios universitarios, en sociedades basadas en el conocimiento, la tecnología y el uso intensivo del espacio virtual.

Según Martí y Gaete (2019), es necesario que las universidades incorporen a la RSU como un componente declarativo de su quehacer, introduciendo dicho concepto en los planes estratégicos y modelos educativos de las IES, entre otros ámbitos relevantes del funcionamiento universitario.

La intersección entre RSU y DE como una problemática de investigación, encuentra en el trabajo de Miotto y otros (2018) un interesante ejemplo sobre su relevancia, concluyendo que la RSU se transforma en la tercera misión de las universidades españolas, orientando los planes estratégicos institucionales hacia el desarrollo y bienestar general de la sociedad y las partes interesadas, como principales ejes para la DE socialmente responsable.

## Metodología

Se desarrolla un análisis documental de los planes estratégicos como ámbito distintivo de la DE para una muestra de IES pertenecientes al CRUCH, instancia que actualmente está integrada por 30 instituciones universitarias estatales y privadas, constituyendo un ente de carácter colegiado y autónomo creado el año 1954, cuya principal misión es coordinar la labor universitaria en Chile, además de mejorar el rendimiento y la calidad de la formación de los futuros profesionales universitarios en el país<sup>2</sup>.

El art.5° de la Ley N°21.091 del Ministerio de Educación (2018), que estipula los principales aspectos normativos de la educación superior en Chile, señala que al CRUCH “...le corresponde asesorar y formular propuestas al Ministerio de Educación en las políticas públicas en materia de educación superior [...] tiene como función coordinar a las instituciones que lo integran, promoviendo la colaboración entre éstas”.

La Tabla 1 identifica las 27 universidades del CRUCH consideradas

Tabla 1.

Universidades incluidas en la muestra del estudio

Institución	Tipo	Acreditación Institucional	Plan estratégico
Universidad de Chile (UCH)	Estatal	7 años (2018 -2025)	2017-2026
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)	Privada	7 años (2018 -2025)	2020-2025
Universidad de Concepción (UDEC)	Privada	7 años (2016 -2023)	2021-2030
Universidad de Santiago (USACH)	Estatal	7 años (2021 -2028)	2020-2030
Pontificia U. Católica de Valparaíso (PUCV)	Privada	7 años (2022 -2029)	2017-2022
Universidad Austral de Chile (UAUS)	Privada	6 años (2022 -2028)	2020-2023
Universidad Católica del Norte (UCN)	Privada	6 años (2022 -2028)	2020-2024
Universidad de Talca (UT)	Estatal	6 años (2019 -2025)	2021-2030
Universidad de La Frontera (UFRO)	Estatal	6 años (2018 -2024)	2013-2023
U. Técnica Federico Santa María (UTFSM)	Privada	6 años (2022 -2028)	2020-2024
Universidad del Biobío (UBB)	Estatal	5 años (2019 -2024)	2020-2029
Universidad de Antofagasta (UA)	Estatal	5 años (2022 -2027)	2021-2030
Universidad Arturo Prat (UAP)	Estatal	5 años (2022 -2027)	2020-2025
U. Playa Ancha de Cs. de la Educación (UPLA)	Estatal	5 años (2022 -2027)	2016-2025
Universidad de Los Andes (ULA)	Privada	5 años (2017 -2022)	2022-2026
Universidad Diego Portales (UDP)	Privada	5 años (2018 -2023)	2022-2026
Universidad Católica de Temuco (UCT)	Privada	5 años (2019 -2024)	2021-2030
Universidad de Tarapacá (UTA)	Estatal	5 años (2017 -2022)	2017-2022
Universidad Católica del Maule (UCM)	Privada	5 años (2021 -2026)	2019-2023
U. Católica de la Santísima Concepción (UCSC)	Privada	5 años (2021 -2026)	2022-2026
Universidad de Los Lagos (ULL)	Estatal	5 años (2021 -2026)	2019-2030
Universidad de Valparaíso (UV)	Estatal	5 años (2017 -2022)	2021-2030
Universidad de Atacama (UDA)	Estatal	4 años (2021 -2025)	2021-2025
Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM)	Estatal	4 años (2021 -2025)	2021-2025
U. Metropolitana de Cs. de la Educación (U MCE)	Estatal	3 años (2019 -2022)	2022-2030
Universidad de Aysén (UAY)	Estatal	Sin acreditación	2019-2022
Universidad de O'Higgins (UOH)	Estatal	Sin acreditación	2021-2025

Fuente: Elaboración propia.

en la muestra del estudio, considerando como criterios de inclusión en la investigación: a) Poseer un Plan Estratégico vigente a lo menos hasta el año 2022; y b) Que el Plan Estratégico esté disponible en Internet para su descarga o consulta en texto completo.

Para el examen de los planes estratégicos identificados en la Tabla 1, se desarrolló un análisis de contenidos de tipo mixto descrito más adelante en la Figura 1, replicando el procedimiento utilizado por Gaete (2020) en su estudio sobre dirección por valores en universidades estatales chilenas. Se analiza la utilización del concepto “Responsabilidad Social” en la redacción de las diferentes declaraciones institucionales contenidas en cada documento examinado: visión, misión, valores, ejes, objetivos, políticas y proyectos.

El análisis de los datos obtenidos desde los planes estratégicos de las

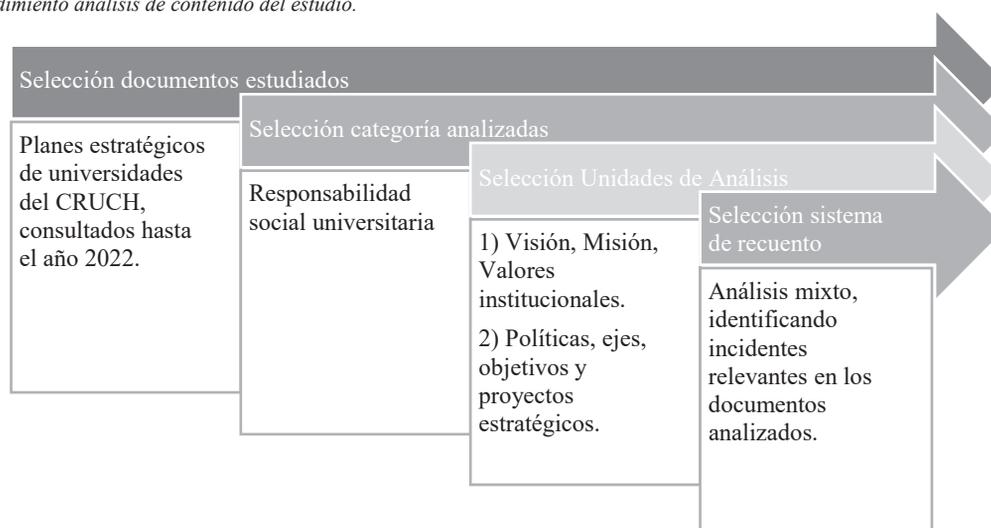
universidades del CRUCH, considera la realización de un microanálisis para identificar incidentes en los textos de las Unidades de Análisis incluidas en la Figura 1, que contienen información relevante para sustentar la reflexión e interpretación apoyada en la triangulación con la literatura expuesta en el marco referencial del estudio.

## Resultados

### *Análisis cuantitativo*

Los principales resultados obtenidos en el estudio expuestos en la tabla 2, indican que solamente el 41% de las universidades chilenas adscritas al CRUCH incluidas en la muestra del estudio (ver Tabla 1), incorporan explícitamente el término responsabilidad social en la redacción de las principales declaraciones institucionales contenidas en sus planes estratégicos, tanto en los aspectos más filosóficos del quehacer universitario tales como visión, misión,

**Figura 1.**  
*Procedimiento análisis de contenido del estudio.*



*Nota:* Elaboración propia basado en Gaete (2020).

valores, así como en aquellos elementos de un carácter más operativo (ejes, objetivos y proyectos).

Una primera observación que surge desde la Tabla 2 expone que el 82% de las IES incluidas son de carácter estatal, con excepción de la UDEC y la UCM, lo que permite suponer un mayor interés de las universidades estatales por incorporar a la RSU como un ámbito estratégico explícito dentro de su quehacer, especialmente en los aspectos más declarativos de sus planes estratégicos.

Lo anterior, es un antecedente relevante para contrastarlo con parte de la literatura sobre la RSU, que identifica como una barrera importante para la aplicación de dicho enfoque al origen empresarial del concepto de responsabilidad social, a partir del cual se va construyendo una “falacia o paradoja” sobre la utilización del mismo, que en algunos países latinoamericanos es asociado con una expresión del modelo neoliberal en la educación superior (Gaete, 2021; Vallaeys, 2018; Vallaeys y

Álvarez, 2019).

También, es relevante observar cómo el sistema universitario chileno ha privilegiado valores elitistas que consagran a la educación superior como un bien de mercado y no como un bien público (Labraña y Brunner, 2021; Brunner y otros, 2022), perspectiva que podría identificar en el origen empresarial del concepto de responsabilidad social alguna reticencia o rechazo para su inclusión como un ámbito estratégico, no obstante si ese fuese el caso, tampoco debieran aceptarse otros conceptos como la calidad que también poseen un origen claramente empresarial.

Además, la Tabla 2 evidencia que los valores institucionales y los objetivos estratégicos son los aspectos de la DE en los que mayormente se incorpora a la RSU en el 19% de las IES del CRUCH incluidas en la muestra del estudio, como un elemento explícito en la redacción de los planes estratégicos concordante con lo planteado por la iniciativa “Universidad Construye País” desarrollada en Chile

Tabla 2.  
RSU en los planes estratégicos de universidades del CRUCH

Institución	Visión	Misión	Valores	Ejes	Objetivos	Proyectos
UDA		X				
UCH					X	
UDEC			X		X	
UT			X			
UFRO		X	X			
USACH			X		X	
UBB		X				
UPLA	X			X		
UCM			X			
ULL					X	X
UTEM	X	X				

Fuente: Elaboración propia.

entre los años 2001 al 2008, en la que se planteaban valores y principios de la RSU como aspecto esencial de dicho modelo (Duque y Cervantes-Cervantes, 2019; Gaete, 2020; Vallaeys y Álvarez, 2019).

Los resultados expuestos en la Tabla 2 son mejores que los obtenidos por Barra y Gómez (2014), quienes observaron que el 94% de las universidades estatales chilenas no incluyen a la RSU en ninguna de las principales directrices institucionales declaradas en sus planes estratégicos, cifra que para el caso de la muestra del presente estudio desarrollado ocho años después alcanza al 59% de las universidades del CRUCH que no consideran a la RSU como un ámbito estratégico.

Un aspecto que surge desde nuestro estudio a partir del análisis de los planes estratégicos, es la identificación de aquellos ámbitos prioritarios para las universidades del CRUCH, según expone la Tabla 3 identifica la principal normativa legal que regula cada prioridad institucional y el porcentaje de presencia en cada elemento de los instrumentos de planificación examinados.

Según la Tabla 3, el principal ámbito institucional entre las universidades del

CRUCH es la calidad y los procesos relacionados con dicho enfoque: aseguramiento y excelencia. Así, la calidad se despliega transversalmente en todos los aspectos analizados en los planes estratégicos, siendo más amplia dicha frecuencia en la visión institucional y objetivos organizacionales, donde el 59% de las IES de la muestra incluye a dicha prioridad institucional en ambos elementos de los instrumentos de planificación examinados, especialmente porque la visión expresa una aspiración institucional en el largo plazo, mientras que los objetivos expresan resultados institucionales que permitan avanzar hacia el logro de su misión y visión.

También, el 44% de los planes estratégicos analizados reconoce a la calidad como un eje estratégico dentro de dichos instrumentos de planificación, confirmando la relevancia que tiene la gestión de la calidad dentro del sistema universitario chileno (Molina y Letelier, 2020; Pulido y Espinoza, 2018).

Además, la Tabla 3 evidencia que la equidad es considerada como valor estratégico en el 52% de los planes analizados y el desarrollo sostenible como un aspecto distintivo de la declaración de misión institucional en el

*Tabla 3.*  
Ámbitos estratégicos de planes estratégicos de universidades del CRUCH

Prioridades Política pública	Leyes asociadas	Visión	Elementos planes estratégicos			
			Misión	Valores	Ejes	Objetivos
Calidad	20.129	59%	37%	33%	44%	59%
Equidad (Acceso)	21.091	22%	15%	52%	7%	19%
Inclusión	20.845	19%	22%	41%	19%	33%
Desarrollo so stenible	19.300	22%	44%	11%	22%	19%

Fuente: Elaboración propia.

44% de los casos incluidos en la muestra del estudio, transformándose junto a la calidad en las características más relevantes de la política pública de educación superior chilena plasmadas en los planes estratégicos de las IES del CRUCH.

Los resultados sobre los principales ámbitos estratégicos presentados en la tabla 3 comparados con lo expuesto en la Tabla 2 sobre la incorporación de la RSU, evidencia cuantitativamente que no se incluye como una prioridad institucional para la mayoría de las IES del CRUCH (Gaete, 2020).

#### *Análisis cualitativo*

En complemento al análisis cuantitativo de los planes estratégicos incluidos en la muestra del estudio, a continuación, se exponen algunas evidencias cualitativas observadas en dichos documentos institucionales, para describir características relevantes de la RSU en las IES del CRUCH.

#### *Visión*

Según la Tabla 2, únicamente las universidades de Playa Ancha y Tecnológica Metropolitana incluyen explícitamente el término “responsabilidad social” en la redacción de este elemento aspiracional de sus planes estratégicos:

Poseer un sello académico propio consolidado, que la distingue y proyecta hacia el futuro como una entidad comprometida con la movilidad y responsabilidad social

(UPLA, 2016, p.9)

Compromiso con el desarrollo sustentable, su sello tecnológico e innovador y la responsabilidad social de nuestra comunidad, a través de una formación de calidad e integral a lo largo de la vida y su contribución a la generación y aplicación del conocimiento para el progreso de la sociedad (UTEM, 2021, p.29)

Las aspiraciones organizacionales declaradas por ambas universidades estatales en su visión institucional evidencian una orientación hacia la RSU reconociéndola como un “sello” diferenciador de su quehacer dentro del sistema universitario, que avala el compromiso organizacional frente a sus impactos en la sociedad (Vallaey y Álvarez, 2019).

Adicionalmente, la UPLA en su plan estratégico identifica a la RSU como un aspecto integral de su filosofía corporativa, para responder a las necesidades y bien común de los stakeholders de la propia institución (Martí y Gaete, 2019).

La declaración de visión propone un desafío institucional de largo plazo para las organizaciones, proponiendo un conjunto de esfuerzos institucionales importantes que consoliden una posición estratégica en el futuro, lo que en el caso de ambas universidades (UPLA y UTEM) implicará fortalecer aspectos de su comportamiento socialmente responsable que tradicionalmente la literatura sobre la RSU recomienda desarrollar de manera integral: gestión de impactos, relación

con los stakeholders, vinculación con el territorio, modelo educativo, entre otros aspectos.

### *Misión*

En cuanto a la razón de ser institucional como elemento central de la DE, únicamente tres universidades de la muestra incluyen a la responsabilidad social como un aspecto estratégico declarado explícitamente en la misión de cada universidad:

Crear y transmitir el conocimiento mediante la docencia, la investigación, la innovación, la creación artística y la interacción con el entorno social en las diversas áreas del conocimiento y la cultura, basada en la responsabilidad social y en los principios de excelencia, pluralismo, transparencia y equidad de género (UBB, 2020, p.16)

Es una institución de Educación Superior estatal y autónoma, socialmente responsable, ubicada en la Región de La Araucanía. Tiene como misión contribuir al desarrollo de la región y del país mediante la generación y transmisión de conocimiento, la formación integral de profesionales y postgraduados, y la promoción de las artes y de la cultura (UFRO, 2013, p.5)

Contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sustentable de la Región Metropolitana y del país, a través de la investigación, creación y transferencia del conocimiento y la formación integral de personas a lo largo de la vida, en el ámbito

preferentemente tecnológico y con un fuerte sentido de responsabilidad social (UTEM, 2021, p.29)

Según Huerta-Riveros y Gaete-Feres (2017), un aspecto clave en la consecución de la RSU está relacionado con la manera en la que las universidades definan su misión institucional, especialmente en cuanto a la incorporación de problemáticas sociales de los territorios donde dichas IES operen, como una expresión relevante del compromiso e impacto social y ciudadano de su quehacer.

En resumen, la RSU no está explicitada en la mayoría de las declaraciones de visión y misión de las universidades del CRUCH como aspecto relevante de su DE, a pesar de que Chile lideró el movimiento de la RSU en Latinoamérica en la primera década del nuevo milenio (Gaete, 2020; Jiménez y Jiménez, 2017; Vallaeys, 2018). Sin embargo, es importante destacar que la UTEM es la única universidad chilena que incluye a la RSU en ambas declaraciones estratégicas, por lo que resultará interesante observar cómo dicha situación se plasma concretamente en la implementación de su plan estratégico durante el período 2021-2025.

En términos comparativos, los resultados obtenidos en el presente estudio son similares a los expuestos por Gaete y Álvarez (2019) para una muestra de IES latinoamericanas, que también evidencian una baja presencia de los elementos relacionados con el comportamiento socialmente responsable

en las declaraciones de misión y visión en universidades latinoamericanas pertenecientes a redes interuniversitarias de RSU. En cambio, los resultados del presente estudio muestran una menor presencia de la RSU en los planes estratégicos que lo observado por el estudio de Miotto y otros (2018) para el caso de las universidades españolas.

Los resultados del presente estudio no deben considerarse como una evidencia de “irresponsabilidad social” de las universidades incluidas en la muestra, pero si se transforman en un indicador importante de que la RSU no es un aspecto que oriente explícitamente su DE, a diferencia de otros temas relevantes para las universidades del CRUCH como acreditación o equidad (Barra y Gómez, 2014; Gaete, 2020).

#### *Valores y principios institucionales*

Según la Tabla 2 expuesta anteriormente, se identifican cinco universidades del CRUCH (UDEDEC, UT, UFRO, USACH y UCM) que declaran a la responsabilidad social como un valor organizacional. A continuación, se presentan dos ejemplos de aquellas universidades que definen explícitamente dicho aspecto en su plan estratégico:

- 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 (USACH, 2020, p.28).

- Responsabilidad social: Los integrantes de la comunidad universitaria entendemos que nuestra convivencia y vida personal ocurre en un espacio social del cual formamos parte y en el que nuestras conductas impactan directamente en él. Nuestras acciones, más allá del desempeño laboral, estudiantil o profesional cotidiano, debe apuntar a su constante mejoramiento inspirado en sólidas convicciones sociales, cívicas y valóricas (UT, 2021, p.16).

En ambos ejemplos, es posible observar la utilización del concepto de gestión de impactos como una de las características distintivas del concepto de RSU consagrado en la literatura (Vallaes y Álvarez, 2019), especialmente en el sentido de “hacerse responsable” por las acciones y conductas institucionales, pero también de los propios miembros de cada comunidad universitaria.

Además, el caso de la UFRO es especialmente relevante porque declara en su plan estratégico a los 11 valores y principios de RSU acuñados por el proyecto UCP, que es la iniciativa interinstitucional que distingue los orígenes de la RSU en Chile, transformándose en el único caso chileno actualmente que posee dicha condición de continuidad de esa iniciativa, señalando que la universidad socialmente responsable implica una: “...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” (UFRO, 2013, p.6), transcribiendo íntegramente la definición desarrollada por el proyecto UCP (Gaete, 2020; Jiménez y Jiménez, 2017; Vallaeys, 2018).

En análisis previos sobre los valores y principios institucionales declarados por diferentes muestras de universidades chilenas con una perspectiva longitudinal, se observan resultados similares a los obtenidos en el presente estudio en cuanto a la escasa consideración de la RSU como expresión de la filosofía corporativa de las IES chilenas (Gaete, 2020).

En síntesis, una de las hipótesis que pueden plantearse para explicar la escasa presencia del término “responsabilidad social” en la redacción de la visión, misión y valores institucionales de las universidades del CRUCH, está relacionada con las raíces empresariales de dicho concepto (Gaete, 2021; Jiménez y Jiménez, 2017; Vallaeys, 2018), que transformarían a la RSU en una expresión más de las políticas neoliberales que han mercantilizado el sistema educacional chileno, muy especialmente el acceso a la educación superior, en la línea de pensamiento de los estudios sobre capitalismo académico en Chile (Labraña y Brunner, 2021; Brunner y otros, 2022).

#### *Ejes o lineamientos estratégicos*

En este ámbito operativo de un plan

estratégico, únicamente la UPLA declara a la responsabilidad social como un eje o lineamiento institucional de su planificación estratégica, afirmando que es un aspecto relevante para:

...la articulación de todos los ámbitos institucionales para difusión y aplicación de los valores que nos guían, impactando desde la comunidad universitaria hacia la comunidad local, de la Región de Valparaíso, el país y el extranjero, contribuyendo en la generación y transmisión de conocimiento. Lo anterior, busca formar a nuestros estudiantes como agentes de desarrollo –económico, social y cultural- para alcanzar una mejor sociedad (UPLA, 2016, p.31)

Así, la RSU se despliega transversalmente en el quehacer universitario de la UPLA, en la interacción de la universidad con sus diferentes partes interesadas tanto internas como externas, para orientar la misión institucional hacia un desarrollo más sostenible de la sociedad.

Lo anterior, confirma a los stakeholders como una de las perspectivas teóricas más tradicionales del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, incluidas las universidades (Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2015; Martí y Gaete, 2019).

#### *Objetivos estratégicos*

Los resultados obtenidos en el estudio señalan que cuatro universidades del CRUCH incluyen a la responsabilidad

Tabla 4.  
RSU y Objetivos estratégicos universidades CRUCH

Eje o Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico
Sin información	Desarrollar e incrementar, de forma sostenible y socialmente responsable, la función académica al más alto nivel y acorde a los desafíos y necesidades del país y de la sociedad del siglo XXI (UCH, 2017, p.42)
Pregrado (Pertinencia)	Asegurar una formación con responsabilidad social, acorde a la estrategia de desarrollo del país, y garante de una visión global y creativa (USACH, 2020, p.41)
Docencia y resultados del proceso formativo	Entregar una formación basada en el conocimiento interdisciplinario, la innovación, la responsabilidad social y medioambiental (UDEDEC, 2021, p.18)
Vinculación con el medio y compromiso	Fortalecer el compromiso de la universidad como institución socialmente responsable con su territorio (ULL, 2021, p.35)

Fuente: Elaboración propia.

social en la redacción de este elemento de sus Planes estratégicos, según indica la Tabla 4:

En general, los objetivos estratégicos de las universidades del CRUCH expuestos en la tabla 4, se orientan mayoritariamente hacia la incorporación de la RSU en la docencia y el impacto que los procesos formativos universitarios tienen para la sociedad, ratificando lo señalado por la literatura relacionada con la RSU que reconoce a la formación como función misional en donde el fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable adquiere gran relevancia para las IES (Jiménez y Jiménez, 2017).

Además, la tabla 4 evidencia que la RSU también se relaciona con la vinculación con el medio o extensión universitaria, especialmente desde la perspectiva de conectar el quehacer universitario con las necesidades sociales, económicas y medioambientales del territorio donde las universidades funcionan (Vallaey, 2018).

### *Proyectos Estratégicos*

Finalmente, la revisión de los planes estratégicos identifica el caso de la Universidad de Los Lagos que incorpora a la RSU mediante un Proyecto Estratégico que contiene "...un conjunto de acciones pertinentes que se ejecutan para lograr objetivos y metas determinadas en el planteamiento. Los proyectos consideran recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Por su naturaleza, algunos programas contienen un conjunto de proyectos" (ULL, 2021, p.20).

Así, en el eje número 4 de dicho plan estratégico denominado "Vinculación con el Medio y Compromiso" incluye la ejecución del proyecto estratégico denominado "Responsabilidad Social Universitaria", que tiene como propósito fundamental: "...fortalecer el compromiso de la Universidad con comunidades de su territorio [...] a través de las capacidades institucionales, mejorar la calidad de vida y el bienestar de comunidades regionales,

desarrollando un Modelo de Responsabilidad Social que sea conocido y valorado” (p.36), coincidiendo con el planteamiento desarrollado por Forero-Jiménez (2019) para incorporar a la RSU integralmente en todo el quehacer universitario mediante un modelo institucional.

La iniciativa desarrollada por la Universidad de Los Lagos confirma el importante nexo entre la RSU y la vinculación con el medio como uno de los ámbitos del quehacer universitario para desarrollar acciones socialmente responsables (Vallaes, 2018).

Según Urbina y otros (2021), la RSU es un discurso que debe permear todas las políticas institucionales de las IES que orientan su DE hacia el fortalecimiento de un desarrollo regional más sostenible, participativo, igualitario y solidario de la sociedad en la que la universidad se encuentra inserta. Asimismo, Forero-Jiménez (2019) incluye a la formulación de políticas institucionales de responsabilidad social como un elemento relevante para la implementación de un modelo de RSU en cada universidad que fortalezca su relación con el territorio donde funciona.

## Conclusiones

El presente estudio evidencia un limitado número de IES del CRUCH que incluyen a la RSU como un ámbito estratégico en sus principales instrumentos de planificación, en concordancia con los resultados alcanzados por otros estudios similares reseñados en la literatura, a pesar de que

Chile fue uno de los líderes del movimiento de la RSU en América Latina durante la primera década del nuevo milenio.

Actualmente, dicho concepto no tiene un rol protagónico en el quehacer universitario chileno, a diferencia de otras temáticas institucionales relevantes como el aseguramiento de la calidad, la equidad o el desarrollo sostenible, aspectos que si están incluidos explícitamente en el marco legal vigente, orientando el funcionamiento del sistema chileno de educación superior, por ende, se observa una mayor presencia de dichas temáticas en los principales instrumentos de planificación de las universidades del CRUCH.

Lo anterior, plantea un cuestionamiento importante hacia el carácter voluntario con el que tradicionalmente se asocia al concepto de responsabilidad social, lo que puede transformarse en una razón importante para justificar el bajo porcentaje de universidades del CRUCH que incorporen explícitamente a la RSU como un ámbito estratégico, por el contrario, si fuese una obligación legal como la calidad o la equidad presumiblemente aumentaría su presencia en las principales declaraciones estratégicas de cada IES del CRUCH.

Desde la perspectiva de los hallazgos del estudio, la mayoría de los planes estratégicos analizados resaltan la importancia de la pertinencia territorial del funcionamiento de las IES, o identifican a diferentes partes interesadas

en cuanto a los impactos generados por el quehacer institucional de las universidades del CRUCH, aspectos que son distintivos del concepto de RSU según lo descrito en la revisión de la literatura, situación que permitiría avanzar en la implementación de modelos o políticas institucionales, especialmente en aquellas IES que actualmente incluyen a la responsabilidad social como un ámbito estratégico.

Asimismo, resulta interesante destacar el caso de la UTEM como única universidad integrante del CRUCH que incluye a la RSU como un ámbito estratégico en la misión y visión, transformando la implementación de su plan estratégico en un caso de estudio interesante al cual hacer un seguimiento para observar cómo dichas definiciones se van plasmando en el quehacer institucional y en las acciones de su comunidad universitaria para fortalecer un comportamiento más socialmente responsable.

A partir de los antecedentes recopilados en el estudio, es recomendable que la incorporación de la RSU a la DE se asuma como un desafío institucional integral en cada uno de los elementos del plan estratégico, tanto en los aspectos filosóficos (misión, visión, valores) como en los aspectos más operativos (objetivos, ejes, políticas, estrategias o proyectos). Pero también, en la medida de lo posible, debiera considerarse la posibilidad de fortalecer dicha relación estratégica mediante un modelo de gestión institucional de la RSU, abarcando todo el quehacer

universitario en cada una de sus funciones misionales.

Lo anterior, con el propósito de evitar que la RSU quede atomizada solamente en los aspectos más filosóficos de la planificación estratégica como un “slogan” publicitario, sin permear realmente en el funcionamiento operativo de las IES. Por el contrario, es recomendable implementar acciones de RSU más concretas, orientadas hacia el aumento del beneficio económico, social y cultural que la educación superior debe entregar a la sociedad en general como impactos positivos, así como para las partes interesadas en el funcionamiento de las universidades.

Desde la perspectiva de la política pública de educación superior en Chile, resultará imprescindible incorporar en la agenda la necesidad de apoyar los esfuerzos de las IES para gestionar los impactos de su quehacer en la sociedad, como una expresión distintiva del concepto de RSU según la literatura, reconociendo la relevancia del comportamiento socialmente responsable de las universidades chilenas dentro del marco jurídico que las rige. A modo de sugerencia, resultará recomendable integrar a la RSU directamente en la Ley de Educación Superior chilena N°21.091, como uno de los principios rectores del sistema declarados en su art. 2°, o siguiendo el ejemplo de Perú, estableciéndola como una directriz estratégica de las IES de aquel país a la cual se pueda otorgar financiamiento estatal y/o institucional estipulado legalmente.

Las limitaciones y proyecciones del estudio dicen relación con la extensión del análisis documental propuesto en la presente investigación hacia otras fuentes de información institucional relevantes a nivel universitario tales como modelos educativos, políticas institucionales relacionadas con las funciones misionales, cuentas de gestión entre otros documentos organizacionales relevantes para examinar la incorporación del concepto de RSU en ese tipo de instancias de gestión claves para el funcionamiento del quehacer universitario contemporáneo. Asimismo, es posible explorar otros diseños metodológicos que incluyan recopilación de la opinión de actores relevantes para la planificación estratégica universitaria, mediante técnicas de recolección de información cuantitativa, mediante encuestas o datos cualitativos a través de entrevistas o grupos focales.

### Contribución de autores

R.G.Q. Idea, Revisión de literatura, metodología, análisis de datos, y redacción del artículo.

### Referencias

- Abesada, B., y Almuñías, J. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, (3), 137-147. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n3/rces11316.pdf>
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., y Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, (286), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931>
- Almuñías, J., y Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2), 83-92. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces07216.pdf>
- Barra, A., y Gómez, N. (2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3), 1-21. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a16v14n3.pdf>
- Barrientos-Oradini, N., y Araya-Castillo, L. (2018). Educación superior en Chile: Una visión sistémica. *Aletheia*, 10(2), 80-109. <https://doi.org/10.11600/ale.v10i2.507>
- Bohórquez, G. (2020). La extensión universitaria en una universidad pública. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(2), 221-236. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.2.2020.14>
- Bonifaz, E., y Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Boletín REDIPE*, 8(3), 106-116. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/699/651>
- Brunner, J.J. y Ganga-Contreras, F. (2018). Reforma a la educación superior: un análisis crítico del enfoque chileno. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 138-146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1438580>
- Brunner, J.J., Salmi, J., y Labraña, J. (2022). *Enfoques de sociología y economía política de la educación superior: Aproximaciones al capitalismo académico en América Latina*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Duque, P., y Cervantes-Cervantes, L.S. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Espinoza, O., y González, L. (2012). Políticas de educación superior en Chile desde la perspectiva de la equidad. *Sociedad y Economía*, (22), 69-94.

<http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n22/n22a04.pdf>

Espinoza, O. (2017). Acceso al sistema de educación superior en Chile. El tránsito desde un régimen de élite a uno altamente masificado y desregulado. *Universidades*, (74), 7-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37354774003>

Fleet, N., Seamus, P., y Salazar, J. (2020). Crisis de la educación superior en el Chile neoliberal: mercado y burocracia. *Educación*, (36), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.77536>

Forero-Jiménez, M. (2019). Modelo de responsabilidad social universitaria: una propuesta para las instituciones colombianas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 249-260. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9160>

Freire, V., Rocha, J., Esquetini, C., y Llanes, E. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Espacios*, 40(2), 25-31. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>

Gaete, R., y Álvarez, J. (2019). Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica. Los casos de URSULA y AUSJAL. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 1-27. Doi. 10.15517/aie.v19i3.38637

Gaete, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>

Gaete, R. (2021). Influencia supranacional de la UNESCO en la educación superior latinoamericana. *Revista Española de Educación Comparada*, (37), 63-88. <https://doi.org/10.5944/reec.37.2021.27884>

Huerta-Riveros, P. y Gaete-Feres, H. (2017). Responsabilidad social universitaria a través de los reportes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative: experiencia de una

universidad pública. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 23(8), 120-137. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v8n23/2007-2872-ries-8-23-00120.pdf>

Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., y Pedraja-Rojas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>

Jiménez, M., y Jiménez, G. (2017). ¿Es la universidad un espacio generativo de responsabilidad social?: un caso en aula. *Pensamiento Educativo Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 54(2), 1-16. <https://doi.org/10.7764/PEL.54.2.2017.7>

Labraña, J., y Brunner, J.J. (2021). La universidad chilena en el contexto del capitalismo académico. Una interpretación sociohistórica. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 26(90), 935-957. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v26n90/1405-6666-rmie-26-90-935.pdf>

Larrán-Jorge, M., y Andrades-Peña, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n15/v6n15a5.pdf>

Larrán-Jorge, M. y Andrades-Peña, F. (2017). Analyzing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, (71), 302-319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>

Leiva, M., y Campbell, J. (2016). Política de educación superior en Chile: entre la calidad, equidad e innovación curricular. *Revista Internacional de Educación Superior*, 2(1), 51-66. <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650537/16748>

Martí, J., y Gaete, R. (2019). Construcción de un sistema de educación superior socialmente responsable en América Latina: Avances y

- desafíos. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(1), 1-29.
- Ministerio de Educación (2018). Ley N°21.091 sobre Educación Superior. <https://bcn.cl/2mcy1>
- Miotto, G., González, A., y del Castillo, C. (2018). Social responsibility: A Tool for Legitimation in Spanish Universities' Strategic Plans. *Tripodos*, (42), 59-79. <https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/360621/452629>
- Molina, G., y Letelier, V. (2020). El sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior chilena: la degradación organizacional de la institución educativa. *Atenea*, (522), 171-188. <https://doi.org/10.29393/At522-102SAGM20102>
- Pareja, C., Mac-Clure, O., y Pérez, C. (2021). Acceso a la educación universitaria y gratuidad: movilidad educacional y movilidad territorial en una Región no Metropolitana de Chile. *Calidad en la Educación*, (55), 41-81. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n55/0718-4565-caledu-55-41.pdf>
- Peric, J., y Delic, A. (2015). Developing social responsibility in Croatian Universities: a benchmarking approach and an overview of current situation. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 13(1), 69-80. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0144-5>
- Pulido, S., y Espinoza, O. (2018). Aseguramiento de la calidad en la educación superior de Chile: Alcance, implicaciones y aspectos críticos. *Revista Venezolana de Gerencia, Esp.*(1), 238-255. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781014/html/>
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 38(1), 35-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33926506006>
- Torres Maya, H., y Verdecia Marín, M. (2021). La responsabilidad social universitaria y su visión estético-social y ambiental. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 318-330. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2396/2356>
- Universidad de Chile- UCH. (2017). Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.
- Universidad de Concepción- UDEC. (2021). Plan Estratégico Institucional 2021-2030.
- Universidad de la Frontera- UFRO. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2023.
- Universidad de los Lagos- ULL. (2021). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021-2030.
- Universidad de Playa Ancha- UPLA. (2016). Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2025.
- Universidad de Santiago- USACH. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2030.
- Universidad de Talca- UT. (2021). Plan Estratégico 2030.
- Universidad del Bio-Bío- UBB. (2020). Síntesis Plan General de Desarrollo Universitario 2020-2029.
- Universidad Tecnológica Metropolitana- UTEM. (2021). Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025.
- Urbina, J., Gamboa, A., y Prada, R. (2021). Responsabilidad social universitaria: Análisis de las políticas institucionales de una universidad pública en el norte de Santander. *Revista Boletín REDIPE*, 10(11), 544-561. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i11.1559>
- Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaey, F., y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición Latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria. *Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. Educación XXI*, 22(1), 93-116. doi:

10.5944/educXX1.19442

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., y Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>

Zúñiga, C., Redondo, J., López, M., y Santa Cruz, E. (2016). *Equidad en la educación superior: Desafíos y proyecciones en la experiencia comparada*. Ediciones El Desconcierto.cl

Zurita, F. (2022). Políticas públicas de educación superior en Chile en contextos de crisis: Transformaciones y continuidades del sistema universitario entre la Dictadura Cívico Militar y la Postdictadura (1981-2018). *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 30(38). <https://doi.org/10.14507/epaa.30.6575>

