

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES CHILENAS*

UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY AND STRATEGIC MANAGEMENT IN CHILEAN
UNIVERSITIES

RICARDO GAETE QUEZADA
Universidad de Antofagasta, Chile
ricardo.gaete@uantof.cl

RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar la incorporación de la responsabilidad social en la redacción de los principales documentos institucionales que orientan la dirección estratégica de las universidades chilenas. Mediante un análisis documental de tipo cuantitativo, se examinan planes estratégicos, modelos educativos y políticas institucionales de vinculación con el medio e investigación científica de las universidades que integran el Consejo de Rectores de Chile. Los hallazgos muestran que el 63% de las instituciones incluidas en la muestra examinada incorporan la responsabilidad social como un aspecto relevante en los planes, modelos o políticas organizacionales examinados. Se concluye que la función misional de investigación es el área que en menor medida incorpora el comportamiento socialmente responsable como orientación para la dirección estratégica de dicho ámbito institucional.

Palabras clave: Dirección estratégica, Educación superior, Responsabilidad social universitaria, Universidades, Chile.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the incorporation of social responsibility within the main institutional documents that guide the strategic management of Chilean universities. Through a quantitative documentary analysis, this study examines the strategic plans, educational models, and institutional policies regarding community engagement and scientific research of the universities that comprise the Council of Rectors of Chile. The findings show that 63% of the institutions included in the sample incorporate social responsibility as a relevant aspect within the organizational plans, models, or policies examined. It is concluded that the mission of research is the area that least incorporates socially responsible behavior as a guiding principle for the strategic management of that institutional domain.

Keywords: Strategic management, Higher education, University social responsibility, Universities, Chile

* El artículo es resultado del proyecto “Dos décadas de responsabilidad social universitaria en Chile. Desafíos para implementar una política pública de educación superior socialmente responsable” (Decreto Exento N°589/2023) de la Universidad de Antofagasta, Chile.

INTRODUCCIÓN

En sociedades que demandan mayor innovación, equidad e inclusión, y una rápida adaptación a los procesos de transformación digital, la dirección estratégica de las instituciones de educación superior se transforma en un factor clave de éxito para gestionar más adecuadamente los contextos socioeconómicos extremadamente cambiantes (Gaete-Quezada 2023a, Garrido y Rivera 2024).

En dicho escenario, la responsabilidad social universitaria es un concepto que plantea una perspectiva innovadora para la gestión organizacional, y que resulta esencial para que las instituciones de educación superior del siglo XXI fortalezcan la ética en su relación con diferentes partes interesadas en sus funciones misionales y para la adecuada prevención de los impactos institucionales de su quehacer (Coronel y Li 2025, George et al. 2024, Pizarro et al. 2026). Además, las universidades son actores relevantes para avanzar hacia un desarrollo más sostenible de las sociedades contemporáneas, lo que aumenta las exigencias institucionales que aseguren mayores niveles de calidad institucional (Acuña-Moraga et al. 2025), en un contexto de crecientes limitaciones en el acceso al financiamiento estatal directo de la educación superior a nivel global.

El subsistema universitario chileno se encuentra compuesto actualmente por 58 universidades, las que concentran el 59% de la matrícula total del sistema de educación superior del país, el que registra un aumento del 5% respecto del año anterior a nivel universitario (SIES 2025). Durante más de 70 años la política pública de educación superior en Chile ha contado con la valiosa asesoría del Consejo de Rectores y Rectoras de las Universidades Chilenas (CRUCH) desde el año 1954 (Diener y Moraga 2025). Dicha instancia está integrada actualmente por 30 universidades en total, 18 de propiedad estatal y 12 de carácter privado, las que se encuentran ubicadas a lo largo del país, pero especialmente concentradas en la Región Metropolitana con ocho universidades y cuatro en la Región de Valparaíso.

Asimismo, las universidades que integran el CRUCH se desenvuelven en un marco legal compuesto principalmente por la Ley 21.091 sobre educación superior y Ley 21.094 sobre universidades estatales, ambas normativas promulgadas el año 2018, que exponen algunos lineamientos importantes para orientar y regular el comportamiento institucional susceptible de asociar con las principales premisas de la responsabilidad social universitaria, tales como el rol social, vinculación con la comunidad, contribución al desarrollo sostenible, generación de conocimiento como bien público, entre otras obligaciones públicas que orientan actualmente al sistema universitario chileno (Gaete-Quezada 2023a, Garrido y Rivera 2024).

Por lo anterior, el presente estudio busca responder a la pregunta de investigación: ¿cuál es la relevancia que tiene actualmente el concepto de responsabilidad social universitaria en los planes estratégicos, modelos educativos y políticas institucionales de vinculación con el medio e investigación científica como expresión de la dirección estratégica en las universidades chilenas? Así, el objetivo principal del estudio es analizar la relevancia de la responsabilidad social universitaria en la redacción de los principales documentos institucionales que orientan la dirección estratégica en las universidades chilenas adscritas al CRUCH.

La incorporación de la responsabilidad social en la dirección estratégica de las universidades chilenas constituye un desafío relevante para fortalecer la calidad, legitimidad y sostenibilidad de su gestión institucional. La integración a los procesos de planificación institucional y toma de decisiones, asignación de recursos y evaluación del desempeño, permitirá a las universidades superar enfoques de gestión universitaria excesivamente endógenos, por el contrario, favorecerá que la universidad se reconozca a sí misma como un actor público relevante que posee importantes responsabilidades respecto del desarrollo económico, social, cultural y territorial del país.

Desde la perspectiva de la gestión pública, la incorporación de la responsabilidad social a la dirección estratégica de las universidades permite analizar cómo este tipo de organizaciones complejas que tienen por misión institucional desempeñar funciones de interés público son capaces de incorporar principios de transparencia, participación, rendición de cuentas, sostenibilidad y generación de valor público en sus modelos de gestión, como aspectos esenciales del actual marco jurídico que rige a las instituciones de educación superior en Chile, como entidades que interactúan crecientemente con políticas públicas, comunidades, organismos estatales y diversas partes interesadas en el sistema universitario chileno.

En la primera parte del artículo, se desarrolla una breve revisión de la literatura relacionada con la dirección estratégica y la responsabilidad social universitaria, así como la descripción de las principales características del diseño metodológico implementado en el estudio. En la segunda parte, se exponen los principales resultados obtenidos en el análisis de los documentos estratégicos institucionales de las universidades del CRUCH, así como la discusión y conclusiones más importantes del estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013: 36), la dirección estratégica está relacionada con el “proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita lograr eficiencia y el cumplimiento de su misión institucional”. Huerta-Riveros et al. (2020: 254) reconocen la importancia que tiene para la dirección estratégica “lograr un alineamiento entre los recursos y capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete”.

Además, la dirección estratégica debe poner el énfasis en la calidad de los resultados institucionales que estarán condicionados por los constantes cambios y retos estratégicos del entorno (Gaete-Quezada 2023a), así como por la relación que las organizaciones establezcan con un conjunto de partes interesadas en su quehacer, tanto de carácter internas como externas.

La literatura relacionada con la dirección estratégica coincide en destacar los aportes de Michael Porter en el estudio de la gestión organizacional, relacionada con la obtención de una mayor ventaja competitiva. Así, dicho especialista norteamericano, mediante conceptos tales como la cadena de valor o el modelo de las cinco fuerzas, ha liderado por varias décadas la discusión conceptual sobre los principales aspectos relacionados con la dirección estratégica (David 2013, Hax y Ugarte 2014, Thompson et al. 2012, Velázquez-Santana et al. 2015).

A nivel internacional, destacan estudios recientes sobre la dirección estratégica en las instituciones de educación superior (Fumasoli y Hladchenko 2023). Estos trabajos tratan temas como el análisis de declaraciones de misión institucional y su ampliación hacia la tercera misión universitaria (Arias-Coello et al. 2020, Cortés et al. 2022, Miller et al. 2021, Seeber et al. 2019). Otros trabajos se centran en el análisis de determinantes externas del posicionamiento estratégico de las universidades (Fumasoli et al. 2020), la definición de las prioridades estratégicas de las instituciones de educación superior (Inga et al. 2021, Mourato et al. 2021), la investigación comparada de sistemas de educación superior y tendencias de dirección estratégica (Cifuentes-Madrid et al. 2015, George et al. 2024) y la obtención de ventaja competitiva por parte de las instituciones de educación superior (Lo y Tian 2020).

En lo relativo específicamente al estudio de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior chilenas, destaca el interés de las investigaciones por identificar los desafíos y perspectivas para las instituciones universitarias del país (Fleet 2009, Gaete-Quezada 2023a), o el análisis de la relación entre dirección estratégica y la calidad universitaria en Chile (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas 2013, Huerta-Riveros et al. 2020).

Recientemente, el Consejo Asesor de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior (2025), ha publicado su informe final en el que se identifican cuatro desafíos estratégicos que describen los nudos críticos para las instituciones de educación superior chilenas a largo plazo: 1) trayectorias formativas flexibles y articuladas; 2) fortalecer procesos de generación de conocimiento, investigación e innovación; 3) fortalecer capacidades de adaptación y anticipación frente a desafíos futuros; y 4) consolidar una gobernanza sistémica de la educación superior orientada estratégicamente.

Así, específicamente respecto del cuarto desafío estratégico relacionado con la gobernanza de la educación superior en Chile, la literatura expone algunos estudios que conectan dicho nudo crítico de la dirección estratégica con aspectos tales como la justicia social (Dávila et al. 2025), la perspectiva ecológica de la gobernanza (Gaete-Quezada 2024) o la relación con la productividad científica (Araya-Castillo y Gorrochategui 2025).

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Godonoga y Sporn (2023) reconocen una importante evolución conceptual de la responsabilidad social universitaria durante los últimos 30 años, que transita desde un deber moral de las instituciones de educación superior de servir a la sociedad, avanzando hacia la realización de esfuerzos institucionales para involucrar a las partes interesadas externas en las funciones misionales de las universidades y evidenciar mayores niveles de impacto social.

De acuerdo con Vallaey y Álvarez (2019: 113), a partir de la influencia de la participación en el desarrollo social y la gestión de los impactos universitarios, es posible definir a la responsabilidad social universitaria como:

La responsabilidad de la universidad por los impactos sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de sus procesos administrativos y funciones académicas sustantivas, a fin de participar junto con los demás actores de su territorio de influencia en la promoción de un desarrollo humano justo y sostenible.

La creciente producción científica registrada en las últimas décadas relacionada con el estudio de la responsabilidad social universitaria (Erro-Salcido et al. 2023, Duque y Cervantes-Cervantes 2019), expone investigaciones sobre diferentes tópicos, como los impactos de la responsabilidad social universitaria en las percepciones del estudiantado universitario (Azizi y Sassen 2023, Severino-González et al. 2025, Yakut et al. 2025), o las contribuciones desde el quehacer universitario al desarrollo más sostenible de la sociedad (Hernández et al. 2024, Severino-González et al. 2024).

Sin embargo, el modelo conceptual que propone la responsabilidad social universitaria no está exento de tensiones, problemas u obstáculos que son recogidos en la literatura científica, dentro de lo que se destaca entre otros: la inexistencia de presión externa para implementar dicha propuesta a nivel universitario, la excesiva fragmentación disciplinar interna en las universidades, o la supremacía de la aplicación de criterios de calidad del quehacer institucional (Vallaes y Álvarez 2022).

En el contexto descrito, una de las mayores dificultades que debe enfrentar la responsabilidad social universitaria para posicionarse en los sistemas universitarios se relaciona con el predominio del modelo de mercantilización de las instituciones de educación superior, que ha permeado las funciones misionales del quehacer universitario en las últimas décadas. Esto establece elementos importantes que retroalimentan el direccionamiento estratégico de las universidades hacia la competitividad o la reputación institucional (Velásquez y Cortés 2023).

Gaete y Álvarez (2019) señalan que una perspectiva latinoamericana de la responsabilidad social universitaria es impulsada por diferentes redes interuniversitarias, como por la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y, más recientemente, la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

URSULA, es una iniciativa liderada por François Vallaes quien es uno de los investigadores más citados por estudios de la comunidad científica que indagan sobre la responsabilidad social universitaria en América Latina (Duque y Cervantes-Cervantes 2019). Dicha propuesta continental propone un modelo de responsabilidad social universitaria en base al cumplimiento de 12 metas para la transformación integral de la educación superior latinoamericana (Vallaes 2021).

En Chile, la responsabilidad social universitaria obtuvo un fuerte impulso entre 2001 y 2008, a partir de la implementación del proyecto Universidad Construye País, impulsado por la Fundación Avina y la Corporación Participa, quienes apoyaron la iniciativa desarrollada por un conjunto de universidades chilenas estatales y privadas. Esta iniciativa se convirtió en un referente iberoamericano durante la primera década del nuevo milenio (Gaete y Álvarez 2019, Vallaes 2014, Vallaes y Álvarez 2019).

Sin embargo, el análisis desarrollado por Bronfman y Sepúlveda (2021: 221) relacionado con el ajuste del marco regulador del sistema universitario chileno respecto del modelo de responsabilidad social universitaria propuesto por URSULA, establece como una conclusión importante que “a pesar de no incorporar nominalmente la responsabilidad social universitaria como concepto en la legislación, sí se observan elementos compartidos con el modelo RSU de URSULA”. Más adelante en su análisis, los mismos autores señalan que:

Establecemos la hipótesis que existen IES que están avanzadas en el cumplimiento de las metas RSU y otras que están en un nivel menor de cumplimiento, puesto que se trata todavía de un modelo pionero de cambio en las políticas públicas y estrategias universitarias (Bronfman y Sepúlveda 2021: 234).

Lo anterior, también ha sido planteado en otras investigaciones sobre el caso chileno. Ellas establecen un bajo nivel de incorporación de la responsabilidad social universitaria a las principales declaraciones estratégicas de diferentes muestras de universidades chilenas (Gaete-Quezada 2015a, 2020, 2023b). Dichos estudios concluyen que existen instituciones de educación superior que desarrollan acciones de responsabilidad social universitaria, pero que ellas no se traducen en una práctica común para todo el sistema universitario asociado a una política pública específica, como sí ocurre por ejemplo con el aseguramiento de la calidad, enfoque de género o la inclusión.

Recientemente, Gaete-Quezada y Céspedes-Guzmán (2025) analizaron dos décadas de investigación en Chile. Sus resultados evidencian la maduración de una comunidad científica interesada en estudiar el comportamiento socialmente responsable de las universidades chilenas.

RELACIÓN ENTRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Según Larrán-Jorge y Andrades-Peña (2015), uno de los enfoques teóricos que conecta a la responsabilidad social universitaria con la dirección estratégica es la teoría de recursos y capacidades. Ella establece la necesidad de identificar un conjunto de factores internos y externos que favorecen la obtención de una ventaja competitiva, dentro de los cuales se encuentra el comportamiento socialmente responsable de una organización. Esto permitiría orientar la identidad corporativa y las estrategias institucionales de diferenciación para gestionar los recursos y capacidades internas, sustentada en la responsabilidad social y su incidencia en el desempeño organizacional y la calidad de los resultados obtenidos.

La relevancia de la responsabilidad social universitaria para la identidad corporativa y las estrategias de posicionamiento o marketing desarrolladas por las instituciones universitarias es reconocida por diversos estudios que analizan la importancia de la ética, los valores o la percepción respecto de la satisfacción y credibilidad de los estudiantes en las acciones de responsabilidad social universitaria, especialmente respecto de la eficiente gestión interna y la calidad del proceso formativo orientados por criterios socialmente responsables (Gaete-Quezada 2020, Santos et al. 2020, Vázquez et al. 2014, 2016).

También, es posible identificar en la literatura algunos artículos que desarrollan reflexiones teóricas relacionadas con el vínculo entre responsabilidad social universitaria y dirección estratégica (Galarza y Almuiñas 2013), propuestas de procedimiento de gestión del comportamiento socialmente responsable como variable estratégica para la dirección estratégica en las universidades (Pérez et al. 2017), o trabajos que estudian la incorporación de la responsabilidad social universitaria como un ámbito estratégico en la formulación de los planes estratégicos de las instituciones de educación superior (Gaete-Quezada 2023b, George et al. 2024, González et al. 2020, Nardo et al. 2021).

Asimismo, la responsabilidad social universitaria es incorporada en los rankings internacionales como un aspecto relevante para evaluar la calidad y el impacto del quehacer universitario. Según Acuña-Moraga et al. (2025), se mide a través de cuatro dimensiones clave para la dirección estratégica en instituciones de educación superior: compromiso directivo, gobernanza universitaria, cuidado del medioambiente y transparencia de la información.

Morante (2022) afirma que resulta imprescindible que la responsabilidad social universitaria sea implementada tanto en la filosofía organizacional como en el planteamiento estratégico de las universidades, que entregue un marco institucional para desarrollar acciones éticas y una gestión sostenible que genere valor para la sociedad.

Así, la literatura científica reconoce a la responsabilidad social como un valor o principio institucional de carácter estratégico mediante el cual se busca orientar el comportamiento socialmente responsable de las comunidades universitarias (Gaete-Quezada 2023b). No obstante, en muchas ocasiones dichas declaraciones institucionales no se materializan en estrategias o políticas que orienten y ordenen estratégicamente la toma de decisiones de cada universidad o del sistema de educación superior.

Sin embargo, una clara excepción a lo señalado anteriormente la expone el caso del sistema universitario peruano, que incorpora explícitamente a la responsabilidad social universitaria como un eje estratégico obligatorio y no discrecional. La Ley N°30.220 del año 2014 aborda el tema en el Capítulo XXI (artículos 124 y 125). En el primero de ellos, se define la responsabilidad social universitaria:

La gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.

La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria.

A pesar de que las universidades peruanas tienen la obligación legal de incorporar la responsabilidad social universitaria en la gestión, Obregón (2026) concluye que existen importantes diferencias al comparar las universidades públicas y privadas, a lo que se suma la ausencia de un modelo o enfoque unificado y transversal para su implementación en todo el sistema universitario. Se observan mayormente acciones aisladas asociadas con voluntariado, filantropía o capacitaciones docentes.

En síntesis, la articulación entre la dirección estratégica y la responsabilidad social universitaria está determinada por la maduración conceptual y cultural del comportamiento socialmente responsable dentro de cada universidad. Lo anterior, relacionado con una perspectiva más acotada del concepto de responsabilidad social universitaria, limitada a la difusión de un conjunto de valores y principios, visión y misión institucional, propios de una fase más declarativa de la dirección estratégica (David 2013, Gaete-Quezada 2015a, 2023b, Nardo et al. 2021); o

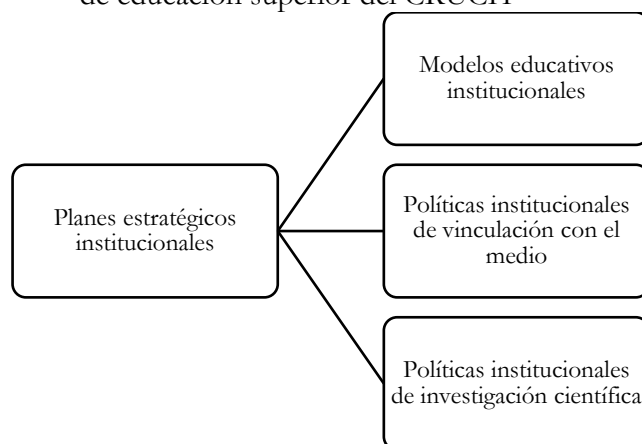
implementado en una fase más operativa de la dirección estratégica en un nivel de institucionalización efectivo (David 2013), mediante políticas, modelos y estrategias institucionales de responsabilidad social universitaria desplegadas en las funciones misionales, monitoreadas a partir de indicadores de gestión (Acuña-Moraga et al. 2025, Andía-Valencia et al. 2025).

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio posee un alcance descriptivo y un enfoque de investigación cuantitativa. Se analizan todas las instituciones universitarias chilenas adscritas al CRUCH, instancia compuesta actualmente por 30 instituciones de educación superior, que representan el 52% del subsistema universitario nacional (58 universidades en total). Al interior del CRUCH, las instituciones de educación superior se distribuyen en 18 universidades estatales y 12 privadas.

El estudio se desarrolla mediante la técnica de análisis documental, que considera el examen de los principales documentos institucionales que orientan la dirección estratégica de las funciones misionales en las universidades del CRUCH (Figura 1).

Figura 1: Documentos institucionales orientadores de la dirección estratégica en instituciones de educación superior del CRUCH



Fuente: Elaboración propia.

El estudio utiliza dos criterios de inclusión para el establecimiento del corpus documental examinado: 1) universidades chilenas que pertenezcan actualmente al CRUCH; y 2) tener disponible en páginas web institucional los planes estratégicos institucionales, modelos educativos institucionales, políticas de vinculación con el medio y políticas de investigación científica. En total, la investigación consideró a las 30 universidades del CRUCH y 120 documentos institucionales, según lo señalado anteriormente en la Figura 1.

Los documentos institucionales que orientan la dirección estratégica universitaria analizados en el presente estudio, constituyen una fuente de información institucional privilegiada para comprender cómo las universidades chilenas definen y proyectan su misión institucional y su relación con la sociedad, debido a que no solo establecen prioridades y objetivos de gestión, sino que también expresan las distintas funciones misionales que las universidades reconocen como propias y que les permiten contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Así, la

incorporación de la responsabilidad social en este tipo de documentos estratégicos permite identificar cómo las universidades chilenas interpretan su rol frente a sus distintas partes interesadas, qué compromisos sociales, económicos y medioambientales incorporan a la dirección estratégica y de qué manera se traducen en objetivos, políticas y mecanismos de gestión institucional.

El procedimiento de examen de la información se desarrolló mediante un análisis de contenido cuantitativo, con una lógica de búsqueda booleana para sintetizar la información de cada documento institucional (MacFarlane et al. 2022), que considera como principales palabras clave para la revisión documental: 1) responsabilidad social; y 2) comportamiento socialmente responsable.

La presentación de los resultados del estudio considera en una primera etapa la elaboración de tablas de frecuencia para identificar la incorporación de la RSU en cada documento descrito en la Figura 1, apoyados por el software MS Excel.

En una segunda etapa, para contextualizar los datos cuantitativos obtenidos en el estudio para cada tipo de documento institucional examinado, se exponen algunas citas ilustrativas a modo de ejemplos que evidencian el pensamiento estratégico sobre la responsabilidad social universitaria de algunas universidades chilenas del CRUCH.

RESULTADOS

Los resultados generales de la investigación establecen que el 63% de las universidades del CRUCH declara a la responsabilidad social universitaria en uno o más de los cuatro documentos institucionales que fueron analizados en el estudio, identificados anteriormente en la Figura 1.

En el contexto anterior, se destaca que únicamente dos universidades de la muestra (Universidad Tecnológica Metropolitana y Universidad Católica del Maule) incorporan explícitamente a la responsabilidad social universitaria en los cuatro instrumentos institucionales relacionados con la dirección estratégica examinados durante la investigación documental.

Asimismo, la distribución del resultado general antes mencionado según tipo de afiliación de cada institución de educación superior establece que el 36,6% de las universidades estatales y el 26,6% de las universidades privadas del CRUCH declaran a la responsabilidad social universitaria en alguno de los documentos institucionales examinados. La Tabla 1 expone un resumen de los principales resultados del estudio antes descritos.

Tabla 1: Incorporación de la responsabilidad social universitaria por tipo de universidad y documento institucional

Tipo de universidad/ Frecuencia	Incorpora la responsabilidad social universitaria		Tipo documento institucional			
	Sí	No	Plan estratégico institucional	Modelo educativo institucional	Política de vinculación con el medio	Política de investigación científica
Universidades estatales del CRUCH (18)	11 (61,1%)	7 (38,8%)	7 (38,8%)	8 (44,4%)	4 (22,2%)	3 (16,6%)
Universidades privadas del CRUCH (12)	8 (66,6%)	4 (33,3%)	2 (16,6%)	5 (41,6%)	5 (41,6%)	2 (16,6%)
Total de universidades CRUCH	19 (63%)	11 (37%)	9 (30%)	13 (43%)	9 (30%)	5 (17%)

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 1, el 37% de las universidades del CRUCH no incluye a la responsabilidad social en ninguno de los cuatro documentos institucionales examinados en el presente estudio. En Chile, la adopción de la responsabilidad social universitaria es voluntaria, ya que no se encuentra explicitada en ninguna de las principales normas legales que regulan el funcionamiento del sistema universitario chileno, más allá de la mención en las leyes 21.091 y 21.094 de ciertos deberes públicos de las universidades .

Además, la Tabla 1 analiza la incorporación de la responsabilidad social universitaria según tipo de documento institucional examinado en el estudio. Se observa que en los modelos educativos institucionales se concentra la frecuencia más alta en los resultados del estudio. Por ende, la función docente y el proceso formativo asociado a la misma se transforma en uno de los ámbitos de la dirección estratégica más importante para la responsabilidad social universitaria dentro de las instituciones de educación superior del CRUCH.

Por otra parte, las políticas de investigación de las universidades del CRUCH evidencian la menor frecuencia de uso del término responsabilidad social universitaria para todo el estudio, en comparación con el resto de los documentos institucionales analizados, lo que plantea un desafío importante para que la generación de conocimiento desarrollada por parte de dichas instituciones de educación superior chilenas se oriente por criterios más socialmente responsables y pueda alcanzar una mayor pertinencia respecto de los requerimientos de sus partes interesadas tales como las empresas o las instituciones públicas.

Es importante destacar que lo expuesto en la Tabla 1 se relaciona exclusivamente con la fase declarativa de la dirección estratégica desarrollada por cada universidad incluida en la investigación documental, por lo que no se refieren a los resultados organizacionales obtenidos por las instituciones de educación superior del CRUCH en el ejercicio de cada función misional universitaria analizada.

PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN UNIVERSIDADES DEL CRUCH

Según lo expuesto anteriormente en la Tabla 1, el 30% de las instituciones de educación superior incluidas en el estudio incorpora la responsabilidad social universitaria como una declaración dentro de alguno de los elementos de sus planes estratégicos institucionales, con un predominio de las universidades estatales por sobre las privadas. La distribución de las nueve universidades identificadas para el caso de los planes estratégicos institucionales se presenta en la Tabla 2, con énfasis en las frecuencias para el caso de las declaraciones de misión, visión, valores y lineamientos o ejes institucionales.

Tabla 2: Menciones a la responsabilidad social universitaria en planes estratégicos de las universidades del CRUCH

Tipo de Universidad	Aspecto del plan estratégico			
	Misión	Visión	Valores	Ejes
Universidades estatales del CRUCH (7) (38,8%)	2 (11,1%)	4 (22,2%)	2 (11,1%)	1 (5,5%)
Universidades privadas del CRUCH (2) (16,6%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (16,6%)	0 (0%)
Total (9) (30%)	2 (6,6%)	4 (13,3%)	4 (13,3%)	1 (3,3%)

Fuente: Elaboración propia.

A modo de ejemplo, las definiciones que las universidades de la muestra otorgan a la responsabilidad social universitaria en sus planes estratégicos institucionales, permiten observar el significado que algunas instituciones de educación superior tienen para su propio comportamiento socialmente responsable. Por ejemplo, en el caso de la Universidad de Talca se presenta como un valor institucional:

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 (Universidad de Talca s/f: 16).

En el caso del plan estratégico institucional de la Universidad de Playa Ancha, la responsabilidad social universitaria está asociada con uno de sus ejes estratégicos institucionales, y es entendida como:

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 (Universidad de Playa Ancha 2024: 49).

Sin embargo, los resultados expuestos en la Tabla 2 pueden interpretarse como una menor relevancia estratégica de la responsabilidad social universitaria para la toma de decisiones de los gobiernos universitarios. Una hipótesis de trabajo futuro que puede plantearse a partir de lo anterior se relaciona con que la ausencia de la responsabilidad social universitaria como un aspecto en los planes estratégicos institucionales puede implicar un nivel reducido de recursos económicos destinados al desarrollo de acciones institucionales que permitan fortalecer el comportamiento socialmente responsable en el quehacer universitario en el mediano y largo plazo.

MODELOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES EN UNIVERSIDADES DEL CRUCH

La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos en el análisis de los modelos educativos institucionales de las universidades del CRUCH, documento en el que se establece la frecuencia más alta de instituciones de educación superior de la muestra con un total de 13 universidades, equivalente al 43,3% de la muestra del estudio, las que en su mayoría son estatales.

Tabla 3: Menciones a la responsabilidad social universitaria en modelos educativos de las universidades del CRUCH

Universidad	Aspecto del modelo educativo				
	Macro competencia	Competencias genéricas	Competencias sello	Principios	Ejes
Universidades estatales del CRUCH (8) (44,4%)	0 (0%)	2 (11,1%)	5 (27,7%)	1 (5,5%)	0 (0%)
Universidades privadas del CRUCH (5) (41,6%)	1 (8,3%)	1 (8,3%)	2 (16,6%)	0 (0%)	1 (8,3%)
Total (13) (43,3%)	1 (3,3%)	3 (10%)	7 (23,3%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expuesto en la Tabla 3, se observa que la responsabilidad social universitaria es considerada por el 23,3% de los casos de la muestra del estudio como una competencia sello del proceso formativo del estudiantado de las instituciones de educación superior del CRUCH, lo que identifica al comportamiento socialmente responsable como un aspecto distintivo del perfil de egreso en dichas universidades.

Asimismo, un ejemplo de lo expuesto en la Tabla 3 se extrae del modelo educativo institucional de la Universidad de Concepción (2024: 27) que describe a la responsabilidad social como una macro competencia, en que se señala que: “permite el desarrollo o fortalecimiento del compromiso personal con la equidad de género, inclusión y cuidado de los recursos humanos, comunitarios y medioambientales, todo lo cual da sustentabilidad al desarrollo humano”. Así, la formación universitaria se conecta con una de las perspectivas clásicas del comportamiento socialmente responsable que lo relaciona con la triple perspectiva: social, económica y medioambiental.

En cuanto a la responsabilidad social universitaria considerada como una competencia sello, en el caso de la Universidad de La Serena (2024: 32) significa desarrollar en sus estudiantes durante el proceso formativo una "...capacidad de actuar responsablemente en la vida personal y profesional en base a los principios y valores democráticos fundamentales", lo que establece una importante conexión con la necesaria perspectiva ética con la que se espera se comporten quienes se forman en las universidades.

El resultado obtenido en el análisis de los modelos educativos institucionales que establece que las universidades del CRUCH destacan a la responsabilidad social universitaria como una competencia, plantea el importante desafío institucional de realizar los esfuerzos necesarios para extender el comportamiento socialmente responsable desde el compromiso personal del estudiantado dentro de las aulas universitarias, hasta alcanzar el futuro ejercicio de los perfiles profesionales en sus respectivos campos laborales, responsabilidad que los titulados y las tituladas deberán desplegar dentro de la sociedad una vez que egresen de las universidades.

Lo anterior, transforma a la responsabilidad social universitaria en un ámbito estratégico institucional fundamental y permanente dentro del funcionamiento del proceso formativo al interior de las instituciones de educación superior, tanto a nivel de pregrado como también en el postgrado, con el propósito de posicionar al comportamiento socialmente responsable como una competencia sello.

POLÍTICAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO EN UNIVERSIDADES DEL CRUCH

La Tabla 4 expone los resultados obtenidos a partir del examen de las políticas de vinculación con el medio de las universidades del CRUCH, observándose que solo el 30% de las instituciones de educación superior incluidas en la muestra del estudio incorpora a la responsabilidad social universitaria en este ámbito de la dirección estratégica, situación similar a lo expuesto anteriormente con los planes estratégicos.

Tabla 4: Menciones a la responsabilidad social universitaria en políticas de vinculación con el medio universidades del CRUCH

Universidad	Aspecto de la política de vinculación con el medio				
	Línea de trabajo/ Ámbito de interés	Centro/ Unidad/ Comisión	Objetivo/ Principio	Canal/ Forma	Contribución
Universidades estatales del CRUCH (4) (22,2%)	1 (5,5%)	1 (5,5%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)
Universidades privadas del CRUCH (5) (41.6%)	1 (8,3%)	1 (8,3%)	0 (0%)	2 (16,6%)	1 (8,3%)
Total (9) (30%)	2 (6,6%)	2 (6,6%)	2 (6,6%)	2 (6,6%)	1 (3,3%)

Fuente: Elaboración propia.

La información presentada en la Tabla 4 establece que no existe un aspecto de las políticas de vinculación con el medio analizadas en el cual la responsabilidad social universitaria registre una

incorporación mayoritaria dentro de este ámbito, a diferencia de lo observado con los planes estratégicos institucionales y modelos educativos institucionales.

En complemento de lo anterior, las políticas de vinculación con el medio de las universidades del CRUCH exponen el caso de la Universidad Católica del Norte, la que identifica como uno de los ámbitos de su política a la “Responsabilidad social y Cultura”, con el propósito de:

Impulsar el desarrollo y bienestar de las comunidades con las que la Universidad se vincula a través de diferentes programas VcM [Vinculación con el Medio] [...] la Universidad propiciará tanto a través de la academia, la investigación, innovación y la gestión, instancias que permitan a las comunidades acceder a atenciones profesionales que contribuyan en mejorar sus condiciones de vida (Universidad Católica del Norte 2023: 8).

Para lograr lo anterior, la política de vinculación con el medio de la Universidad Católica del Norte identifica tres instrumentos de vinculación: programas sociales de atención a la comunidad, programas para el sistema escolar, programas patrimoniales y culturales.

Otro caso observado en las políticas de vinculación con el medio examinadas durante el estudio es el de la Universidad de Atacama, que reconocen a la responsabilidad social universitaria como un principio que orienta las actividades de vinculación con el medio a través de la:

Promoción social de principios éticos, desarrollo social y sostenible, enfoque de género, igualdad e inclusión y equidad educativa, con el fin de formar profesionales socialmente responsables que contribuyan de manera directa en el progreso y bienestar a nivel regional, nacional e internacional. Para ello es necesario generar estrategias y prácticas de RSU, además de promover el rol cívico y de participación social al interior de la comunidad universitaria (Universidad de Atacama 2023: 7).

La participación social y ciudadana de las universidades socialmente responsables es una característica distintiva incluida tradicionalmente por los modelos de responsabilidad social universitaria a nivel latinoamericano, lo que, sin embargo, no queda claramente reflejado en las declaraciones examinadas en las políticas de vinculación con el medio de las universidades del CRUCH analizadas en el presente estudio, dado que poco menos de un tercio de las instituciones de educación superior de la muestra considera a la responsabilidad social universitaria como un ámbito estratégico que oriente en alguna medida las actividades de vinculación con el medio que dichas universidades implementan, que establezcan explícitamente impactos, canales o ámbitos de interés relacionados con un comportamiento más socialmente responsable.

POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN UNIVERSIDADES DEL CRUCH

En la Tabla 5 se presentan los resultados obtenidos de la revisión de las políticas de investigación científica de las universidades del CRUCH. Solamente el 17% de las políticas examinadas incorpora a la responsabilidad social universitaria como un aspecto relevante en ese tipo de documento institucional.

Tabla 5: Menciones a la responsabilidad social universitaria en políticas de investigación científica de las universidades del CRUCH

Universidad	Aspecto de la política de investigación científica		
	Objetivos	Directrices u orientaciones	Principio
Universidades estatales del CRUCH (3) (16,6%)	0 (0%)	2 (11,1%)	1 (5,5%)
Universidades privadas del CRUCH (2) (16,6%)	1 (8,3%)	1 (8,3%)	0 (0%)
Total (5)	1 (3,3%)	3 (10%)	1 (3,3%)

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 5, la responsabilidad social universitaria es incorporada fundamentalmente dentro de las directrices u orientaciones contenidas en las políticas de investigación científica de las universidades del CRUCH, proporcionando a la respectiva comunidad científica de cada universidad involucrada las pautas que guían el comportamiento socialmente responsable para la formulación e implementación de proyectos de investigación que cumplan con estándares relevantes para la sociedad.

La política de investigación científica de la Universidad Católica de Maule (2017: 7) establece a la responsabilidad social universitaria como una orientación importante para la ética de su comunidad científica, señalando que: "...todo proyecto de investigación deberá desarrollarse en un marco de responsabilidad social, respetando los aspectos éticos, bioéticos y de seguridad según corresponda".

Así, los resultados obtenidos en el análisis de las políticas de investigación científica de las universidades del CRUCH plantean un desafío importante en la instalación de un modelo de responsabilidad social universitaria en el sistema universitario chileno, el que mayoritariamente está orientado hacia el mejoramiento de los indicadores de productividad científica más tradicionales, que valoran cuantitativamente la productividad de cada comunidad científica, pero que normalmente no incluyen todos los elementos relacionados con la responsabilidad social de la investigación científica, especialmente aquellos relativos a los aspectos éticos y de participación e impacto social de las investigaciones. De modo contrario, habitualmente privilegian aspectos tales como el factor de impacto de las publicaciones científicas, dejando postergados los aspectos relacionados con una cultura socialmente responsable de la investigación, desarrollo, innovación y creación científica.

DISCUSIÓN

En primer lugar, los resultados obtenidos en el presente estudio, referidos exclusivamente a la fase declarativa de la dirección estratégica en las universidades del CRUCH, evidencian que la responsabilidad social universitaria se declara mayormente en los modelos educativos institucionales, específicamente como una competencia sello. Lo anterior puede interpretarse como la ratificación de un nicho tradicional que la literatura relacionada con el estudio de la responsabilidad social universitaria describe para diversos casos a nivel internacional (Rocha 2026, Villamizar-Gómez et al. 2025, Zambrano-Zambrano et al. 2025). En dichas experiencias,

la formación universitaria se transforma en un modelo educativo institucional relevante para desarrollar en los futuros profesionales las habilidades éticas y transferir conocimientos específicos sobre el desarrollo más sostenible que deben poner en práctica frente a las necesidades de la sociedad y las partes interesadas en sus respectivos campos laborales.

Respecto de lo anterior, Acuña-Moraga et al. (2025: 286) señalan que la dinámica de los cambios sociales del siglo XXI “exige a las IES la incorporación de la responsabilidad social universitaria como mecanismo y política educativa institucional para enfrentar retos globales y problemáticas locales”, lo que confirma el hallazgo observado en el presente estudio y ratifica la preponderancia que posee la formación universitaria para el fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable de las universidades chilenas.

Por otra parte, el resultado obtenido en el estudio para el caso de los modelos educativos institucionales de las universidades del CRUCH es convergente con lo observado previamente por Gaete-Quezada (2015a) para el caso de las universidades estatales chilenas, en las que las competencias laborales se convierten en el ámbito más recurrente para ubicar a la responsabilidad social universitaria dentro del proceso formativo universitario en Chile.

El estudio cualitativo sobre la percepción de los titulados respecto de la competencia emprendimiento y gestión de la responsabilidad social en el modelo educativo institucional de una universidad privada chilena desarrollado por Vásquez (2023) confirma la importancia que tiene la responsabilidad social universitaria en el proceso formativo, tanto dentro como fuera de las aulas universitarias, como consecuencia de actividades extracurriculares que complementen la formación en los campus universitarios que le permite al estudiantado desarrollar otro tipo de habilidades socialmente responsables (véase también Gaete-Quezada 2015b, Severino-González et al. 2023).

Además, algunas investigaciones plantean el nexo que existe entre la responsabilidad social universitaria y la utilización de metodologías activas como el aprendizaje servicio, que orienta el proceso formativo hacia la búsqueda de soluciones de problemáticas de socios comunitarios del entorno (Crovetto et al. 2017, Martínez 2008, Martínez-Valdivia et al. 2022, Severino-González et al. 2023).

En segundo lugar, los planes institucionales de direccionamiento estratégico de las universidades adquieren una especial relevancia para el quehacer organizacional debido a que, según González et al. (2022: 9), cuando “una universidad reconozca la responsabilidad social universitaria en su plan estratégico significa que el gobierno de la institución está implicado con ello y que dedica una parte de los recursos para lograr que la universidad sea socialmente responsable”.

Así, la presencia de la responsabilidad social universitaria en los planes estratégicos institucionales se convierte en una de las claves de éxito para incorporarla posteriormente en el resto del quehacer institucional relacionado con cada una de las tres funciones misionales universitarias (docencia, vinculación e investigación), las que encuentran en la gestión universitaria una herramienta de apoyo fundamental. Esta situación también es observada a nivel internacional por George et al. (2024) para el caso de las universidades norteamericanas, así como por el estudio de Nardo et al. (2021) para la realidad de las universidades italianas.

Los resultados del estudio también exponen una tendencia que considera a la responsabilidad social universitaria mayormente como un valor institucional dentro del pensamiento estratégico expuesto por algunos planes estratégicos institucionales, así como en la declaración de visión institucional de algunas universidades estatales de la muestra, es decir, manifestada como aspiración organizacional a alcanzar en el largo plazo. Dicha tendencia observada en este estudio es convergente con lo expuesto por Gaete-Quezada (2015a) para el caso de las universidades estatales chilenas y en Gaete-Quezada (2023b) para el análisis de los planes estratégicos en instituciones de educación superior del CRUCH, así como por Nardo et al. (2021) en el caso de las universidades italianas.

Además, la baja frecuencia de la responsabilidad social universitaria en las declaraciones de misión institucional —es decir, en sus funciones misionales— es un aspecto muy relevante para considerar dentro del caso estudiado, dado que la literatura relacionada con la dirección estratégica otorga especial atención al contenido de dicho aspecto estratégico en las instituciones de educación superior a nivel internacional (Arias-Coello et al. 2020, Cortés et al. 2022, Miller et al. 2021).

En tercer lugar, las políticas de vinculación con el medio tienen un rol fundamental para fortalecer a la responsabilidad social universitaria tanto en el ámbito interno como externo de las universidades del CRUCH, conectando las funciones misionales de formación e investigación con las necesidades e intereses de las diferentes partes interesadas en el quehacer universitario (Higuera et al. 2023). Esto es reconocido por Beltrán-Llervador et al. (2014) como una necesaria reinterpretación sobre el significado de la vinculación social de las universidades en el siglo XXI, en el contexto de la construcción permanente del significado de la responsabilidad social universitaria.

Asimismo, en la literatura que analiza la relación entre la responsabilidad social universitaria y la vinculación social de las universidades existen investigaciones que enfatizan entre otros ámbitos la relevancia de la proyección universitaria hacia el ámbito productivo (Martínez de Carrasquero et al. 2012), la relación que las universidades establecen con la comunidad o la sociedad (Araque 2017), la interacción de la universidad con el sistema educativo (Bisama y Ruiz 2018), el respecto hacia las comunidades indígenas (Mendoza Fernández et al. 2020) o en situaciones emergentes derivadas de catástrofes globales como la pandemia de COVID-19 (Pazmiño et al. 2021).

En cuarto, la literatura que analiza la relación entre la responsabilidad social universitaria y las políticas de investigación científica ratifica a la ética como un importante eje articulador entre ambas instancias. Esto se aprecia, especialmente, desde el punto de vista de la pertinencia de la generación de conocimiento socialmente más responsable, que responda adecuadamente a las necesidades y problemáticas sociales existentes en el territorio en el que cada institución de educación superior se encuentra inserta (Vallaey 2014), así como cautelando el debido respeto de aquellos valores y principios éticos que rigen a la comunidad científica en cuanto al método científico, al adecuado manejo de la información y los recursos, el plagio académico entre otros ámbitos científicos de interés para la ética (Valero-Matas 2006).

Finalmente, es importante recalcar que los resultados del presente estudio se relacionan únicamente con la fase declarativa de la dirección estratégica (David 2013), excluyendo

completamente el análisis de la implementación de acciones concretas o los resultados derivados de la ejecución de estas. Por ende, no implican evidencia de una institucionalización efectiva, asignación de recursos, cambios organizacionales o impacto social de las universidades incluidas en la investigación.

CONCLUSIONES

Este artículo ha expuesto antecedentes que analizan la relevancia que tiene actualmente el concepto de responsabilidad social universitaria en los planes estratégicos, modelos educativos y políticas institucionales de vinculación con el medio e investigación, como expresión importante de la fase declarativa de la dirección estratégica en las universidades chilenas.

Al respecto, en primer lugar, es posible mencionar que los resultados obtenidos en la presente investigación indican que un 63% de universidades incorpora a la responsabilidad social universitaria de manera explícita como una declaración estratégica en alguno de los cuatro documentos institucionales analizados, pero únicamente dos universidades lo hacen simultáneamente en todas las áreas de la dirección estratégica examinadas. Lo anterior permite reflexionar sobre el lugar concreto que ocuparía la responsabilidad social universitaria dentro del quehacer universitario chileno, que la posiciona mayormente como una competencia formativa o un principio institucional. Sin embargo, la responsabilidad social universitaria está lejos de ser considerada como un eje transversal de DE institucional de forma integral en todas las funciones misionales de las universidades del CRUCH.

En segundo lugar, el estudio identifica a la formación universitaria relacionada con los modelos educativos institucionales como el ámbito de la dirección estratégica con los mejores resultados en cuanto a la incorporación de la responsabilidad social universitaria como un aspecto relevante para la docencia universitaria. Por contrapartida, las políticas de investigación científica se transforman en el ámbito de la dirección estratégica con la frecuencia más débil dentro de las universidades del CRUCH en cuanto a la incorporación de la responsabilidad social universitaria como un ámbito estratégico relevante para orientar la generación de nuevo conocimiento científico, innovación y creación. El hallazgo antes mencionado plantea desafíos institucionales importantes para las universidades chilenas que incorporan a la responsabilidad social universitaria en el desarrollo de sus procesos formativos y en la implementación de metodologías activas como el aprendizaje-servicio. No obstante, dada la escasa presencia de la responsabilidad social universitaria en las políticas de investigación científica, se plantea la necesidad de indagar, a modo de hipótesis, si dichos procesos formativos se nutren de resultados de investigaciones científicas desarrolladas en cada universidad, que reflexionen sobre la naturaleza e impactos del comportamiento socialmente responsable tanto de los individuos como de las propias instituciones universitarias.

En tercer lugar, desde la perspectiva de la composición actual del CRUCH como ente encargado de asesorar y formular propuestas relacionadas con el funcionamiento de la política pública de educación superior en Chile, si bien los resultados expuestos en el presente estudio no abordan la implementación de acciones o niveles de institucionalización, permiten reconocer un nicho institucional importante para la responsabilidad social universitaria en Chile. Si bien este modelo no tiene una condición obligatoria dentro del marco legal del sistema universitario chileno, se alinea estratégicamente con algunos de los principios que guían el quehacer de las

universidades chilenas tales como la transparencia, equidad, o inclusión, los que además se encuentran relacionados con el aseguramiento de la calidad institucional.

Finalmente, a partir del examen de los cuatro documentos institucionales incluidos en el presente estudio, es posible concluir que la responsabilidad social universitaria en Chile se manifiesta mayormente como un valor o principio estratégico de la planificación institucional, una competencia sello del proceso formativo y una directriz u orientación ética para la vinculación con el medio y la investigación científica. Lo anterior, sitúa a la responsabilidad social universitaria mayormente relacionada con la perspectiva deontológica de dicho concepto, expresado mediante conductas y actitudes éticas y socialmente responsables de las comunidades universitarias que respondan más adecuadamente a los requerimientos de la ciudadanía.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es posible señalar que no fueron analizados en esta investigación las prácticas, mecanismos de implementación de acciones ni resultados institucionales obtenidos por las universidades del CRUCH en cada una de las cuatro funciones misionales estudiadas, tales como años de acreditación institucional, empleabilidad laboral de los titulados, productividad científica entre otros indicadores. Al contrario, el trabajo se limitó a examinar únicamente la fase declarativa de la dirección estratégica en cada universidad incluida en la muestra. Por esto, los resultados del estudio no aluden a una institucionalización efectiva de la responsabilidad social universitaria, asignación de recursos, cambios o impactos organizacionales.

Asimismo, una de las proyecciones de la presente investigación se relaciona con el análisis de los resultados institucionales obtenidos por aquellas instituciones de educación superior que declaran a la responsabilidad social universitaria como un ámbito institucional relevante para su DE, en comparación con los resultados institucionales alcanzados por aquellas universidades chilenas que no consideran al comportamiento socialmente responsable de manera explícita en sus planes estratégicos, modelos educativos y políticas institucionales de vinculación con el medio e investigación científica.

REFERENCIAS

- Acuña-Moraga, O., Zapata-Soto, T., Novoa-Muñoz, F., Severino-González, P. y Quezada-Molina, J. (2025). Responsabilidad social universitaria y Ranking QS Latinoamericano. El caso de universidades públicas y privadas de Chile. *Interciencia*, 50(5), 285-291.
- Andia-Valencia, W., Severino-González, P., Sarmiento-Peralta, G., y Trigos-Tapia, P. (2025). Evaluación de la responsabilidad social universitaria: diseño y validación de una escala desde la perspectiva de los tomadores de decisión. *Formación Universitaria*, 18(4), 97-106.
- Araque, W. (2017). Vinculación con la colectividad: un espacio para poner en acción a la responsabilidad social universitaria. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 29, 19-42.
- Araya-Castillo, L. y Gorrochatechi, N. (2025). Gobernanza universitaria y su relación con la productividad científica: propuesta y validación de un modelo para universidades en Chile. *Journal of the Academy*, 12, 6-33.
- Arias-Coello, A., Simon-Martin, J. y Sánchez-Molero, J. (2020). Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299-311.
- Azizi, L., y Sassen, R. (2023). How universities' social responsibility activities influence students' perceptions of reputation. *Journal of Cleaner Production*, 417. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137963>
- Beltrán-Llervador, J., Íñigo-Bajo, E. y Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 14(5), 3-18.
- Bisama, E. y Ruiz, M. (2018). La responsabilidad social universitaria de INACAP y las instituciones de enseñanza media en Chile. *Pensamiento y Acción Interdisciplinaria*, 4(1), 25-39.
- Bronfman, J. y Sepúlveda, J. (2021). Chile: RSU en el marco orientador de la educación superior. En Vallaeys, F. (Dir.) (2021), *Hacia una política pública latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria: Innovación social, calidad y pertinencia de la educación superior*. CAF, URSULA.
- Cifuentes-Madrid, J., Landoni, P. y Llinàs-Audet, X. (2015). *Strategic management of universities in the Ibero-America region. A comparative perspective*. Springer International.
- Consejo Asesor de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior (2025). Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile (2026-2038). Disponible en: <https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2025/12/Estrategia-Desarrollo-para-Educacion-Superior-Chile-2026-2038.pdf> [01-06-2026].

- Coronel, E. y Li, V. (2025). Relación entre responsabilidad social universitaria y desarrollo sostenible en la educación superior. *Revista INVECOM*, 5(4), 1-6.
- Cortés, J., Rivera, L. y Bohle, K. (2022). Mission statements in universities: Readability and performance. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 1-9.
- Crovetto, M., Peñafiel, C. y Manosalva, C. (2017). Responsabilidad social universitaria y metodología de aprendizaje-servicio en la formación inicial docente (fid) en la carrera de educación diferencial con mención en trastornos específicos del lenguaje e inclusión educativa. *Revista Educación Las Américas*, 4, 44-62.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dávila, G., Silva-Peña, I., y González-García, G. (2025). Gobernanza en universidades chilenas. un estudio documental desde la mirada de la justicia social. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 14(1). <https://doi.org/10.15366/riejs2025.14.1.003>
- Diener, T. y Moraga, A. (2025). 70 años. Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas. <https://consejoderectores.cl/wp-content/uploads/2025/11/70-anos-construyendo-el-conocimiento-desarrollo-y-futuro-de-Chile.pdf>
- Duque, P. y Cervantes-Cervantes, L. (2019). Responsabilidad social universitaria: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464.
- Erro-Salcido, L. F., Ganga-Contreras, F., Córdova Cárdenas, G. M., y Mendivil-Valdez, Y. (2023). Producción científica sobre la responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: Un análisis bibliométrico. *Interciencia*, 48(9), 440-448.
- Fleet, N. (Ed.) (2009). *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica en las instituciones universitarias*. Ediciones CNA-Chile.
- Fumasoli, T., Barbato, G. y Turri, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organization. *Higher Education*, 80, 305-334.
- Fumasoli, T. y Hladchenko, M. (2023). Strategic management in higher education: conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, 29, 331-339.
- Gaete-Quezada, R. (2015a). Responsabilidad social en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas. *Civilizar*, 15(29), 163-180.
- (2015b). El voluntariado universitario como ámbito de aprendizaje servicio y emprendimiento social. Un estudio de caso. *Última Década*, 43, 235-260.
- (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), 1-14.

- _____. (2023a). Retos estratégicos de transformación digital para universidades estatales. Una responsabilidad social universitaria. *Profesorado*, 27(2), 1-22.
- _____. (2023b). Responsabilidad social universitaria como ámbito estratégico para las Instituciones de Educación Superior. *PODIUM*, 43, 19-40. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.02>
- _____. (2024). La perspectiva ecológica de la gobernanza de la formación universitaria chilena. una propuesta de modelo analítico. *Revista de Gestión Pública*, 13(2), 143-169.
- Gaete-Quezada, R. y Álvarez-Rodríguez, J. (2019). Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica: Los casos de URSULA y AUSJAL. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 1-27 <https://doi.org/10.15517/aie.v19i3.38637>
- Gaete-Quezada, R. y Céspedes Guzmán, C. (2025). Responsabilidad social universitaria en Chile. Revisión de la producción científica (2000-2024). *PODIUM*, 48, 49-70.
- Galarza, J. y Almuiñas, J. (2013). Responsabilidad social universitaria y Dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Reflexiones en torno a un vínculo necesario. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 1(1), 86-99.
- Garrido, O. y Rivera, C. (2024). *Perspectivas y desafíos de las universidades públicas en Chile: Marco institucional y resiliencia de las universidades estatales*. Editorial Universidad de Los Lagos.
- George, B., Worth, M., Pandey, S. y Pandey, S. (2024). Strategic Management of social responsibilities: a mixed methods study of US universities. *Public Money & Management*, 44(1), 15-25.
- Godonoga, A. y Sporn, B. (2023). The conceptualisation of socially responsible universities in higher education research: A systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 48(3), 445-459.
- González, O., Fontaneda, I. y Camino, M. (2022). Responsabilidad social universitaria: El caso de las universidades españolas. Herramientas para su comunicación. *International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 10(4), 1-25.
- Hax, A. y Ugarte, J. (2014). *Hacia la gran universidad chilena. Un modelo de transformación estratégica*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hernández, R., Saavedra-López, M., Rojas-Pisfil, M., La Rosa-Feijoó, O. y Mejía Benavides, A. (2024). University social responsibility as part of sustainable development in Latin America: A study of scientific production in the last 20 years. *Acta Innovations*, 51, 36–45. <https://doi.org/10.62441/ActaInnovations.51.6>
- Higuera, V., Henríquez, G. y Mejía, C. (2023). Percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria: ¿son iguales para todos los tipos de stakeholders? *Estudios Gerenciales*, 39(169), 502-515.

- Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266.
- Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J. y Cárdenas, J. (2021). Planning and strategic management of higher education. Considering the vision of Latin America. *Education Sciences*, 11, 188-202.
- Larrán-Jorge, M. y Andrades-Peña, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 15(6), 91-107.
- Ley 21.091, Sobre Educación Superior. (29 de mayo de 2018). Diario Oficial de la República de Chile. Disponible en: <https://bcn.cl/2ewsw> [01-06-2026].
- Ley 21.094, Sobre Universidades Estatales. (5 de junio de 2018). Diario Oficial de la República de Chile. Disponible en: <https://bcn.cl/25ixt> [01-06-2026].
- Lo, M.F. y Tian F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.
- MacFarlane, A., Russell-Rose, T. y Shokraneh, F. (2022). Search strategy formulation for systematic reviews: Issues, challenges and opportunities. *Intelligent Systems with Applications* 15, 1-10.
- Martínez, M. (Ed.) (2008). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Octaedro.
- Martínez de Carrasquero, C., Rojas de Mavárez, L., Guillen Romero, J., y Antúnez, N. (2012). Responsabilidad social universitaria, transferencia y mercadeo tecnológico: vinculación con el entorno social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 512-528.
- Martínez-Valdivia, E., Burgos-García, A. y Pegalajar-Palomino, M. (2022). La responsabilidad social desde el aprendizaje-servicio en la formación del docente. *Perfiles educativos*, 44(177), 58-77.
- Mendoza Fernández, D. L., Jaramillo Acosta, M. C., y López Juvinao, D. D. (2020). Responsabilidad social de la Universidad de La Guajira respecto a las comunidades indígenas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 95-106.
- Miller, K., Cunningham, J. y Lehmann, E. (2021). Extending the university mission and business model: influences and implications. *Studies in Higher Education*, 46(5), 915-925.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014, 9 de julio). Ley N°30220: Ley Universitaria. Diario Oficial El Peruano. Disponible en: <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf> [01-06-2026].

- Morante, E. (2022). La responsabilidad social universitaria: retos y perspectivas en el siglo XXI. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(177), 107-120.
- Mourato, J., Patricio, M., Loures, L. y Morgado, H. (2021). Strategic priorities of Portuguese higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 46(2), 215-227.
- Nardo, MT., Codreanu, GC. y Roberto, F. (2021). Universities' social responsibility through the lens of strategic planning: A content analysis. *Administrative Sciences*, 11(4), 1-16.
- Obregón, M. (2026). Responsabilidad social universitaria en Perú: una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 47(1), 243-256.
- Pazmiño, L., Sotomayor, G., Salcedo-Muñoz, V. y Bejarano, H. (2021). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con el sector privado en la recuperación post pandemia en la ciudad de Machala, Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas y Valores*, 9, 1-28.
- Pérez, A., Naranjo, R. y Mesa, M. (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(1), 77-90.
- Pizarro, G., Tasayco, A., Lévano, M. Y Barrueta, A. (2026). La universidad como agente de impacto social: aportes de la Responsabilidad Social Universitaria en contextos latinoamericanos. *Revista de Educación Simón Rodríguez*, 6(11), 359-377.
- Rocha Limón, F. (2026). Modelo pedagógico basado en Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y competencias para universidades de Bolivia. *Sage Sphere Higher Education*, 4(1), 1-12.
- 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.
- Santos, G., Marques, C., Justino, E. y Mendes, L. (2020). Understanding social responsibility's influence on service quality and student satisfaction in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 256, 1-10.
- Seeber, M., Barberio, V., Huisman, J., y Mampaey, J. (2019). Factors affecting the content of universities' mission statements: An analysis of the United Kingdom higher education system. *Studies in Higher Education*, 44(2), 230-244.
- Servicio de Información de Educación Superior (SIES) (2025). *Informe matrícula en educación superior en Chile*. Subsecretaría de Educación Superior. Disponible en: https://mifuturo.cl/wp-content/uploads/2025/07/Informe_Matricula_2025_SIES.pdf [01-06-2026].
- Severino-González, P., Sarmiento-Peralta, G., Santivañez, S., y Morales-Mejías, Y. (2023). Aprendizaje-servicio y responsabilidad social universitaria: percepción de estudiantes universitarios de Perú. *Formación Universitaria*, 16(4), 1-10.

- Severino-González, P., Gallardo-Vázquez, D., Saldía-Barahona, H., Villanueva-Arequipeño, T., Sarmiento-Peralta, G. y Romero-Argueta, J. (2024). University social responsibility and environmental education. Challenges for the training of socially responsible professionals. *Interciencia*, 49(2), 104-110.
- Severino-González, P., Dote-Pardo, J., Calderón-Morales, W., Antezana-Alzamora, S., Villanueva-Arequipeño, T., Arévalo-Arévalo, C., Alfonzo-Flores, I., Sarmiento-Peralta, G., y Rebolledo-Aburto, G. (2025). RSU y Estudiantes de Educación Superior. Explorando opiniones en países emergentes. El caso de Ecuador, Chile y El Salvador. *Interciencia*, 50(1), 38-46.
- Thompson, Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland III, A.J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw Hill.
- Universidad de Atacama (2023). *Política de vinculación con el medio*. Universidad de Tarapacá.
- Universidad Católica del Maule (2017). *Políticas de investigación de la Universidad Católica del Maule. Decreto de Rectoría 96/2017*. Universidad Católica del Maule.
- Universidad Católica del Norte (2023). *Política de vinculación con el medio*. Universidad Católica del Norte.
- Universidad de Concepción (2024). *Modelo educativo de la Universidad de Concepción. Decreto UDEC N°2024-034*. Universidad de Concepción.
- Universidad de La Serena (2024). *Modelo educativo institucional Universidad de La Serena*. Universidad de La Serena.
- Universidad de Playa Ancha (2024). *Plan estratégico institucional 2024-2030*. Universidad de Playa Ancha.
- Universidad de Talca (s/f). *Plan estratégico 2030*. Universidad de Talca.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-117.
- (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA. Estrategias, herramientas, indicadores*. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, Universidad Tecnológica Metropolitana, Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social – Universidad del Pacífico.
- Vallaey, F. y Álvarez-Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116.
- (2022). El problema de la responsabilidad social de la universidad. *Teoría de la Educación*, 34(2), 109-139.

- Valero-Matas, J. (2006). Responsabilidad social de la actividad científica. *Revista Internacional de Sociología*, 64(43), 219-242.
- Vásquez, L. (2023). Modelo educativo universitario y la percepción de titulados respecto a la competencia, emprendimiento y gestión con responsabilidad social de una universidad privada en Chile. *Autoctonía Revista Ciencias Sociales e Historia*, 7(1), 505-540.
- Vázquez, J., Aza, C. y Lanero, A. (2014). Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(3), 195-208.
- (2016). University social responsibility as antecedent of students' satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 137-149.
- Velásquez, J. y Cortés, R. (2023). Perspectivas y tensiones de la responsabilidad social de la universidad. *Revista UNIMAR*, 41(2),
- Velázquez-Santana, E., Cruz-Vásquez, M. y López de Cosío, J. (2015). La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México. *Universidad y Empresa*, 17(28), 87-104.
- Villamizar-Gomez, L., Rodriguez-Gonzalez, N. S. y Restrepo-Guarnizo, M. C. (2025). Escalas sobre Responsabilidad Social Universitaria en estudiantes universitarios: una revisión de alcance. *Revista Española de Educación Médica*, 6(2), 1-17.
- Yakut, E., Küçükbay, F., y Gökbnar, R. (2025). Understanding student perceptions on university social responsibility and student–university identification. *European Journal of Education*, 60(2), e70113.
- Zambrano-Zambrano, K., Severino-González, P., Rojas-Bravo, V. y Tunjo-Buitrago, E. (2025). Responsabilidad social universitaria: explorando la percepción de los estudiantes de Ecuador. *Formación Universitaria*, 18(2), 1-10.

Fecha de envío: 19-01-2026
Fecha de aceptación: 15-06-2026