



UNACAR®

Universidad Autónoma del Carmen
“Por la Grandeza de México”

MODELO INSTITUCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (MIRSU)



UNACAR®

Universidad Autónoma del Carmen
"Por la Grandeza de México"

**MODELO INSTITUCIONAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITARIA (MIRSU)**

Directorio

Dra. Sandra Martha Laffon Leal
Rectora

Lic. Javier Zamora Hernández
Secretario General

Dra. Heidi Angélica Salinas Padilla
Secretaria Académica

Dra. María del Rosario Barreto Castro
Secretaria Administrativa

L.C. Fandeli Domínguez Castillo
Secretaria de Finanzas

H. CONSEJO UNIVERSITARIO

Dra. Sandra Martha Laffón Leal
Rectora

Lic. Javier Zamora Hernández
Secretario General

Lic. María Luisa Ávila Zavala
Directora de la Escuela Preparatoria Diurna

Mtra. Carolina Rivero Inclán
Directora de la Escuela Preparatoria "Manuel J. García Pinto"

Dr. Gerardo Alonso Rivas Hernández
Director de la Facultad de Ciencias Naturales

Dra. Gloria de Jesús Hernández Marín
Directora de la Facultad de Ciencias Educativas

Dr. Rafael Sánchez Lara
Director de la Facultad de Ingeniería

Mtra. Gilda Angélica García Argáez
Directora de la Facultad de Derecho

Dr. Alejandro Ruíz Marín
Director de la Facultad de Química

Mtro. Juan Carlos López Cabañas
Director de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas

Dr. Alberto Daniel Fuentes Lugo
Director de la Facultad de Ciencias de la Salud

Dr. José Alonso Pérez Cruz
Director de la Facultad de Ciencias de la Información

Dra. Rosa María Cerón Bretón
Representante de los Profesores

C. David Ricardo Cano Gallegos
Representante de los Estudiantes

Mtra. Juana Bautista Alvarado Martín
Representante de los Consejos Técnicos

Mtra. Margarita Méndez Zamora
Representante del Cuerpo de Empleados

AUTORES

Cuerpo Académico Innovación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas
Administrativas.

Dra. Myrna Delfina López Noriega
Líder de CA

Dr. Hugo García Álvarez

Dr. Limberth Agael Peraza Pérez

Dr. Alonso Contreras Ávila

M.F. Lorena Zalthén Hernández

COLABORACIONES ESPECIALES

Mtra. Erika Sánchez Chablé

Lic. Javier Zamora Hernández

Dra. María Candelaria Figueroa Guzmán



Índice

Presentación 8

Propósito del MIRSU13

1. Introducción.....14

1.1. Contexto y desafíos actuales14

1.2. Importancia de la RSU15

1.3. Objetivos del MIRSU15

1.4. Alcance del MIRSU16

1.5. Limitaciones del MIRSU 17

2. Marco Filosófico e Institucional18

2.1. Filosofía organizacional18

2.2. Principios rectores del MIRSU 20

2.3. Alineación con el PDI21

3. Fundamentos Teóricos de la RSU 22

3.1. Definiciones y enfoques de RSU 22

3.2. Antecedentes 23

3.3. RSU en la UNACAR..... 24

3.4. Tendencias internacionales y referentes..... 27

4. Estructura del Modelo de RSU 28

4.1. Componentes clave 28

4.2. Transversalidad de la sostenibilidad, equidad y ética..... 30

4.3. Comité institucional de RSU..... 30

5. Políticas y Lineamientos de Operación31

5.1. Políticas institucionales para el MIRSU31

5.2. Procedimientos y normativas asociadas..... 32

6. Ámbitos de Implementación..... 34

6.1. Gestión organizacional 35

6.2. Formación 35

6.3. Cognición 35

6.4. Participación social..... 35

7. Mecanismos de Evaluación y Seguimiento 39



7.1. Indicadores del MIRSU	39
7.2. Niveles de logro	45
7.3. Sistema de control y monitoreo.....	46
7.4. Informe de RSU y comunicación de resultados.....	48
8. Caso de Éxito y Buenas Prácticas.....	50
8.1. Campamento tortuguero “La Escollera”	50
8.2. Lecciones aprendidas y factores de éxito	51
8.3. Replicabilidad y escalabilidad	51
9. Conclusiones y Perspectivas de Futuro.....	52
9.1. Balance general del MIRSU.....	52
9.2. Retos y oportunidades a mediano y largo plazo.....	52
9.3. Proyecciones para la innovación y la mejora continua.....	54



Índice Tablas

Tabla 1. Ámbitos de implementación del MIRSU en la UNACAR. .. 36

Tabla 2. Metas de los ámbitos de implementación del MIRSU..... 38

Tabla 3. Indicadores de la Meta 1. Buen clima laboral y equidad. . 39

Tabla 4. Indicadores de la Meta 2. Campus sostenible. 40

**Tabla 5. Indicadores de la Meta 3. Ética, transparencia e
inclusión. 40**

Tabla 6. Indicadores de la Meta 4. Aprendizaje servicio.41

**Tabla 7 Indicadores de la Meta 5. Inclusión curricular de los 17
ODS.....41**

**Tabla 8. Indicadores de la Meta 6. Mallas diseñadas con actores
externos..... 42**

Tabla 9. Indicadores de la Meta 7. Inter y transdisciplinariedad. . 42

**Tabla 10. Indicadores de la Meta 8. Investigación en y con la
comunidad..... 43**

**Tabla 11. Indicadores de la Meta 9. Producción y difusión de
conocimientos útiles. 43**

**Tabla 12. Indicadores de la Meta 10. Integración de la proyección
social con formación e investigación. 44**

**Tabla 13. Indicadores de la Meta 11. Proyectos co-creados,
duraderos y de impacto..... 44**

**Tabla 14. Indicadores de la Meta 12. Participación en la agenda de
desarrollo local, nacional e internacional. 45**

Tabla 15. Descripción de los niveles de logro. 45

Tabla 16. Tipos de evidencia de los niveles de logro. 46

**Tabla 17. Lecciones aprendidas de la buena práctica “Campamento
tortuguero La Escollera”.51**



Presentación

La responsabilidad social universitaria (RSU) es un pilar fundamental en la transformación de las instituciones de educación superior (IES), ya que permite la integración de la ética, la equidad y la sostenibilidad en todas sus funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación y gestión institucional. En la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR), asumimos con firmeza el compromiso de adaptarnos a los desafíos de nuestro entorno, consolidándonos como una universidad innovadora y socialmente responsable.

Ubicada en una región clave para la economía nacional, con una historia profundamente vinculada a la industria petrolera y la riqueza ecológica costera, nuestra universidad enfrenta retos que requieren una actuación estratégica y proactiva. Entre estos desafíos destacan: la diversificación económica, la protección ambiental, la inclusión social y la formación de profesionistas capaces de liderar iniciativas con un alto impacto social. En este contexto, la RSU no es solo un eje de acción, sino un compromiso transversal que guía nuestra labor educativa y nuestra relación con la sociedad.

Para la UNACAR, la RSU se concibe como un modelo de gestión institucional que integra de manera transversal y sistémica la ética, la sostenibilidad y el compromiso social en todas las funciones sustantivas de la universidad: formación, investigación, gestión y vinculación con la sociedad. La RSU busca generar impactos positivos en la comunidad universitaria y en su entorno, promoviendo la equidad, la inclusión y la mejora continua de sus procesos.

Modelo institucional de RSU (MIRSU) en la UNACAR

Conscientes de nuestro papel en la construcción de un futuro más justo y sostenible, hemos desarrollado el MIRSU basado en los lineamientos del Modelo URSULA (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana). Este modelo no se limita a la ejecución de proyectos aislados, sino que impulsa una transformación estructural en la universidad, asegurando que la RSU sea parte de cada proceso académico, administrativo y de vinculación. La adopción de la RSU permite a la UNACAR:



- Articular nuestra misión educativa con el entorno y posicionarse como un referente en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo de Ciudad del Carmen y el estado de Campeche.
- Fomentar una educación integral y humanista, es decir que nuestros estudiantes no solo adquieran conocimientos técnicos sino también valores éticos, conciencia social y una visión sustentable del futuro.
- Alinear nuestras acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y fortalecer nuestra presencia nacional e internacional.
- Impulsar la internacionalización, a través de la promoción de programas de movilidad estudiantil y docente, alianzas estratégicas con universidades extranjeras y la integración de una perspectiva global en nuestros planes de estudio.
- Garantizar la transversalidad de la sostenibilidad al asegurar que todas nuestras decisiones y acciones contribuyan a reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad.

Estructura del MIRSU

El MIRSU se organiza en torno a cuatro dimensiones estratégicas, alineadas con los ejes del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2026 para que sean integradas en toda la vida universitaria:

Eje 1. Formación integral del estudiante

- Incorporación de competencias de RSU en los planes de estudio, promoviendo una educación con enfoque en la sostenibilidad y la equidad.
- Uso de metodologías activas como el aprendizaje-servicio, donde los estudiantes aplican su formación en proyectos de impacto social.
- Desarrollo de competencias ciudadanas, fomentando el liderazgo social y la responsabilidad ética en los egresados.



Eje 2. Investigación para la sostenibilidad

- Generación de líneas de investigación orientadas a la resolución de problemas regionales, como la diversificación económica, la transición energética y la conservación ambiental.
- Fortalecimiento de la ciencia ciudadana, involucrando a la comunidad en proyectos de investigación aplicada.
- Promoción de la transferencia del conocimiento, asegurando que las investigaciones tengan un impacto directo en la sociedad y el sector productivo.

Eje 3. Gestión social del conocimiento

- Establecimiento de alianzas estratégicas con el sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil a través de las cuales se generarán sinergias para el desarrollo de proyectos de alto impacto.
- Implementación de programas de extensión cultural, deportiva y educativa que promuevan la identidad regional y la participación comunitaria.
- Creación de espacios de emprendimiento social que faciliten el desarrollo de modelos de negocio innovadores con impacto social y ambiental.

Eje 4. Gestión organizacional eficiente

- Implementación de prácticas sostenibles en todos los procesos universitarios, reduciendo la huella ecológica de la institución y fomentando la educación ambiental.
- Implementación de políticas inclusivas y sostenibles en la administración universitaria que garanticen la equidad y la diversidad en todas las áreas.
- Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas para que todas las acciones de RSU sean medibles y sostenibles.
- Creación de un Comité Institucional de RSU, encargado de coordinar,



supervisar y evaluar el cumplimiento del modelo.

- Promoción de una cultura institucional basada en la equidad, el respeto y la convivencia pacífica para que la UNACAR sea un entorno libre de discriminación.
- Implementación de prácticas sostenibles en todos los procesos universitarios, reduciendo la huella ecológica de la institución y fomentando la educación ambiental.

En la UNACAR, creemos firmemente que la educación es el motor del cambio social y que nuestra responsabilidad no se limita a la formación académica, sino que también abarca el compromiso con el bienestar de nuestra comunidad y el cuidado del medio ambiente.

Con el MIRSU, reafirmamos nuestra voluntad de ser un referente en educación integral, sostenibilidad e innovación social, garantizando que nuestras acciones contribuyan al desarrollo equitativo de nuestra región y al cumplimiento de los grandes desafíos globales.

Invitamos a todos los miembros de la UNACAR a ser parte activa de este modelo, a sumar esfuerzos y a consolidarnos como una universidad comprometida, inclusiva y transformadora.

¡Formamos con valores, impactamos con acciones!

Dra. Sandra Martha Laffón Leal

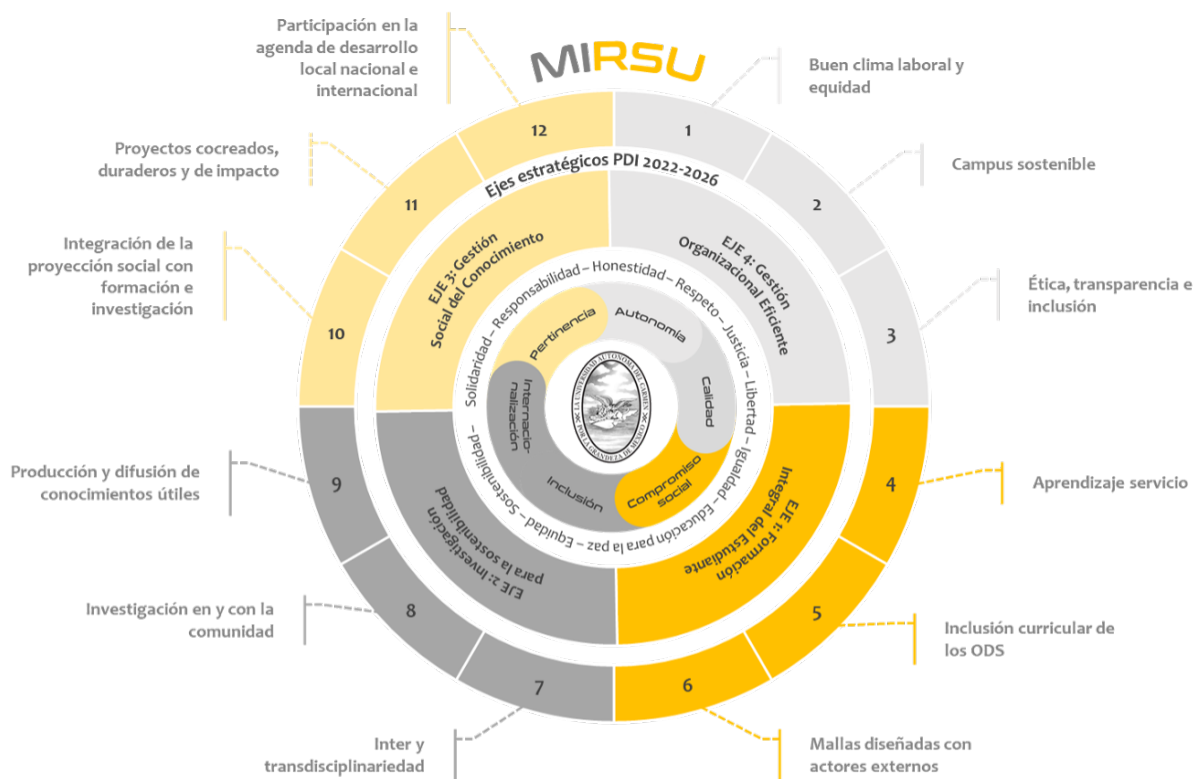
RECTORA

Universidad Autónoma del Carmen





Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria de la UNACAR





Propósito del MIRSU

El presente documento tiene como propósito detallar el diseño, implementación y evaluación del MIRSU en la UNACAR. A través de este modelo, la universidad reafirma su compromiso con la formación integral de estudiantes, la generación de conocimiento con pertinencia social, la vinculación efectiva con el entorno y la gestión institucional basada en la sostenibilidad y la transparencia.

La estructura del documento se organiza de manera que permita:

- Analizar el contexto y los desafíos actuales que enfrenta la universidad y su región.
- Definir objetivos claros que guíen la integración de la RSU en todas las áreas institucionales.
- Delimitar el alcance y las limitaciones de la RSU, proporcionando un marco para la planificación estratégica.
- Establecer indicadores y mecanismos de evaluación para medir el impacto de las acciones de RSU y fomentar la mejora continua.

La implementación del MIRSU en la UNACAR se encuentra alineada con los objetivos establecidos en su PDI 2022-2026 y su Modelo Educativo Acalán. Estos documentos estratégicos refuerzan el compromiso de la universidad con la formación de profesionistas éticos y socialmente responsables, así como con la generación de conocimiento pertinente y la vinculación efectiva con la sociedad.

La adopción del MIRSU en la UNACAR permitirá:

1. Fortalecer la reputación institucional como una universidad comprometida con el desarrollo sostenible y la justicia social.
2. Mejorar la calidad educativa mediante la integración de la RSU en el currículo, asegurando una formación más integral y pertinente.



3. Incrementar el impacto social de la universidad a través de proyectos y alianzas que beneficien directamente a la comunidad.
4. Contribuir al desarrollo regional y nacional, generando soluciones innovadoras a los problemas económicos, sociales y ambientales.
5. Fomentar una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, la ética y la transparencia, consolidando una gobernanza institucional moderna y participativa.

La RSU no es solo una dimensión complementaria en la UNACAR, es una filosofía de trabajo y una práctica transformadora que orienta la misión y visión institucionales hacia el bienestar colectivo y la sostenibilidad. Este documento establece los cimientos para una integración efectiva del MIRSU, asegurando que la UNACAR continúe siendo un referente en educación responsable, innovación social y desarrollo sustentable, tanto en la región como a nivel nacional e internacional.

1. Introducción

1.1. Contexto y desafíos actuales

La región de Ciudad del Carmen enfrenta una transición económica derivada de la disminución de la actividad petrolera, lo que ha impactado en el mercado laboral y en el desarrollo regional. Además, la vulnerabilidad ambiental y los efectos del cambio climático han generado desafíos en la preservación de ecosistemas marinos y costeros. Por otra parte, subsisten brechas sociales y educativas, que limitan el acceso a oportunidades de desarrollo para comunidades vulnerables.

En este contexto, la UNACAR debe responder con propuestas que fortalezcan la educación inclusiva, promuevan la diversificación económica y fomenten la sostenibilidad ambiental, alineándose con los ODS y las prioridades establecidas en su PDI 2022-2026.



1.2. Importancia de la RSU

La implementación de la RSU en la UNACAR no solo refuerza su misión institucional, sino que también le permite consolidar su identidad como una universidad comprometida con su entorno. Este modelo fomenta la formación integral de ciudadanos éticos y responsables, promueve investigaciones pertinentes al contexto regional y fortalece los vínculos con la comunidad, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la cohesión social.

1.3. Objetivos del MIRSU

La implementación del MIRSU en la UNACAR no solo refuerza su misión institucional, sino que también le permite consolidar su identidad como una universidad comprometida con su entorno.

Objetivo general

Integrar la RSU en todos los procesos y funciones de la UNACAR para maximizar su impacto en el bienestar social, económico y ambiental de la región.

Objetivos específicos

- Promover una gestión institucional transparente y responsable.
- Incorporar la RSU como competencia transversal en los planes de estudio.
- Desarrollar investigaciones con pertinencia social y ambiental.
- Fomentar la vinculación con sectores clave mediante alianzas estratégicas.
- Impulsar una cultura de sostenibilidad y paz en la comunidad universitaria.
- Establecer indicadores para evaluar el impacto de las acciones de RSU.

Los objetivos del MIRSU en la UNACAR constituyen una guía para la integración efectiva de la responsabilidad social en sus funciones institucionales. Estos objetivos reflejan el compromiso de la universidad con el desarrollo humano, la sostenibilidad y la generación de soluciones innovadoras para los desafíos de su contexto regional y global. Al implementarlos, la UNACAR podrá consolidarse como una universidad socialmente



responsable y un referente en la formación de profesionistas éticos y comprometidos con su entorno.

1.4. Alcance del MIRSU

El alcance del MIRSU en la UNACAR se define en función a sus cuatro ejes estratégicos:

1. Formación integral de estudiante

- Integración de competencias de responsabilidad social en los planes de estudio, promoviendo una formación integral de los estudiantes.
- Uso de metodologías pedagógicas como el aprendizaje servicio y proyectos comunitarios, que vinculan la teoría con la práctica social.

2. Investigación para la sostenibilidad

- Desarrollo de investigaciones con enfoque en la resolución de problemas regionales, como la diversificación económica y la preservación ambiental.
- Promoción de la transferencia de resultados de investigación a la sociedad, impulsando la innovación social y el desarrollo sostenible.

3. Gestión social del conocimiento

- Establecimiento de alianzas estratégicas con sectores públicos y privados para el desarrollo de proyectos de impacto social y ambiental.
- Ejecución de programas de extensión cultural, deportiva y educativa que fortalezcan la identidad regional y el sentido de pertenencia.

4. Gestión organizacional eficiente

- Implementación de políticas inclusivas y sostenibles en la administración universitaria.
- Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas a través de sistemas de gestión responsables.



- Creación de un Comité Institucional de RSU encargado de coordinar y supervisar las acciones estratégicas.
- Promoción de una cultura institucional basada en la equidad, el respeto y la convivencia pacífica.
- Implementación de prácticas sostenibles en todos los procesos universitarios, reduciendo la huella ecológica y sensibilizando a la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente.

1.5. Limitaciones del MIRSU

A pesar de su alcance, el MIRSU enfrenta diversas limitaciones que podrían obstaculizar su implementación y desarrollo. Algunas de estas limitaciones incluyen:

1. Restricciones presupuestales

- La falta de recursos financieros suficientes puede limitar la ejecución de proyectos de alto impacto y la mejora de infraestructura sostenible.
- Dependencia de financiamiento externo, lo que podría afectar la continuidad de ciertos programas.

2. Resistencia al cambio

- Resistencia interna por parte de algunos miembros de la comunidad universitaria debido a la falta de sensibilización o capacitación sobre la RSU.
- Desafíos para incorporar una cultura de responsabilidad social en todos los niveles institucionales.

3. Limitaciones tecnológicas y de infraestructura

- Falta de infraestructura adecuada para implementar proyectos sostenibles y de impacto social.
- Dificultades en la integración de tecnologías avanzadas para apoyar la investigación y la docencia en temas de RSU.



4. Dificultad para medir el impacto

- Carencia de sistemas robustos de indicadores y herramientas para evaluar el impacto de las acciones de RSU.
- Limitada capacidad de monitoreo y retroalimentación para la mejora continua.

5. Alianzas limitadas

- Dificultades para establecer alianzas efectivas con actores externos, debido a diferencias en prioridades o falta de coordinación.
- Necesidad de ampliar la red de colaboración con organizaciones internacionales para fortalecer la proyección de la RSU.

2. Marco Filosófico e Institucional

2.1. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional de la UNACAR establece las bases que orientan sus acciones y políticas hacia el cumplimiento de su propósito. Los elementos de Misión, Visión y Valores reflejan el compromiso de la universidad con la formación integral de profesionales, el desarrollo sostenible y la transformación social de su entorno. Estos principios son fundamentales para la implementación del MIRSU, ya que guían la integración de la responsabilidad social en todas las funciones sustantivas y de gestión universitaria.

La misión de la UNACAR es formar profesionistas integrales, éticos y comprometidos con el bienestar de la sociedad, mediante una oferta educativa de calidad, la investigación pertinente y la vinculación efectiva con el entorno. Este enfoque fomenta el desarrollo humano, social y económico, con un especial énfasis en la sostenibilidad y la inclusión.

En el marco de la RSU, la misión institucional establece una relación intrínseca con la comunidad, impulsando acciones que no solo mejoren la calidad académica, sino también que impacten positivamente en el desarrollo social, económico y ambiental de



la región de Ciudad del Carmen y el estado de Campeche.

La UNACAR aspira a consolidarse como una universidad de vanguardia, líder en educación superior, reconocida por su compromiso con la excelencia académica, la innovación tecnológica y la generación de conocimiento que atienda las necesidades sociales y ambientales de su entorno.

En el contexto de la RSU, esta visión implica que la universidad debe liderar iniciativas que promuevan la equidad, la sostenibilidad y el respeto por la diversidad, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

Los valores que rigen la vida universitaria en la UNACAR son esenciales para el éxito del MIRSU. Estos valores se alinean con los principios del Modelo URSULA y promueven la cultura de la responsabilidad social en toda la institución:

- 1. Solidaridad.** Promover la cooperación y el apoyo mutuo entre la comunidad universitaria y hacia sus grupos de interés, centrándose en la búsqueda del saber y la transformación social para el bien común.
- 2. Responsabilidad.** Tomar decisiones éticas e informadas, considerando el impacto de sus acciones en los demás y en el entorno, asumiendo las consecuencias de sus decisiones y acciones, y cumpliendo con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- 3. Honestidad.** Mantener la sinceridad, transparencia e integridad en todas las interacciones y relaciones con los demás, lo que implica decir la verdad, cumplir con las promesas y compromisos asumidos, y actuar de manera justa y equitativa en todas las situaciones.
- 4. Respeto.** Reconocer los derechos, necesidades y opiniones de todos los seres humanos, fomentando un ambiente de diálogo, que promueva la inclusión y la diversidad, y que esté libre de discriminación, a través del cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos, y el reconocimiento y aprecio del patrimonio cultural, histórico y científico de la institución y la sociedad en general.
- 5. Justicia.** Fomentar una sociedad en la que se respete los derechos del ser



humano y se promueva la igualdad y la equidad en la distribución de recursos y oportunidades.

- 6. Libertad.** Promover la capacidad y derecho de un individuo para actuar, pensar y expresarse sin restricciones impuestas por terceros.
- 7. Igualdad.** Fomentar la dignidad y el respeto a todos los seres humanos, independientemente de sus diferencias o características.
- 8. Educación para la paz.** Propiciar el desarrollo y habilidades de las relaciones interpersonales armónicas, pacíficas e inclusivas basadas en el respeto y la promoción de la participación activa en la construcción de sociedades justas y sostenibles.
- 9. Equidad.** Abogar por la igualdad de oportunidades y recursos para los seres humanos, especialmente para aquellos en situación de vulnerabilidad, eliminando cualquier barrera que impida su acceso.
- 10. Sostenibilidad.** Buscar el equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la transformación social, con el fin de garantizar la calidad de vida de los seres humanos en el presente y en el futuro.

2.2. Principios rectores del MIRSU

Los principios rectores del MIRSU constituyen el marco normativo y ético que guía su implementación en la UNACAR. Estos principios aseguran que las acciones, decisiones y políticas de la universidad estén alineadas con valores universales, promoviendo un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. A continuación, se detallan los principios clave que rigen la RSU en la UNACAR, en consonancia con el Modelo URSULA y las directrices internacionales.

- 1. Autonomía.** La entendemos como la capacidad para gobernarse a sí misma de manera responsable, transparente y democrática, en el marco de la legislación y los valores éticos, considerando el bienestar de toda la comunidad universitaria y su compromiso con el desarrollo sostenible.



- 2. Calidad.** La entendemos como un proceso dinámico y constante que busca mejorar la excelencia académica, la pertinencia profesional y la relevancia social de nuestra oferta educativa y servicios. Nos esforzamos por promover la inclusión y la diversidad, la equidad, la interculturalidad, la innovación, la investigación, la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- 3. Compromiso social.** Implica involucrarse de manera activa en el desarrollo sostenible de la sociedad, colaborando con sus grupos de interés, incluyendo la investigación para la sustentabilidad, la promoción de la innovación, la transformación social, y la implementación de prácticas sostenibles en el campus y en la comunidad.
- 4. Inclusión.** Promueve que todos los seres humanos tengan acceso a oportunidades educativas equitativas, sin importar su género, edad, discapacidad, origen étnico, religión, orientación sexual o estatus socioeconómico. Este principio es esencial para crear una sociedad justa y sostenible y para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible a nivel local y global.
- 5. Internacionalización.** La entendemos como la integración de la dimensión internacional e intercultural en nuestra oferta educativa con el fin de fomentar la colaboración y el diálogo intercultural y desarrollar competencias interculturales en estudiantes y profesionales.
- 6. Pertinencia.** Es la necesidad de relevancia y satisfacción de las necesidades y demandas de la sociedad, especialmente en términos de inclusión y equidad.

2.3. Alineación con el PDI

La RSU no debe concebirse como un componente aislado, sino como una estrategia integrada en el marco de la planificación estratégica de la institución. En el caso de la UNACAR, la implementación del MIRSU requiere una vinculación directa con los objetivos y lineamientos establecidos en el PDI 2022-2026 y el Modelo Educativo Acalán 2017. Esta alineación asegura que la RSU contribuya al cumplimiento de la misión institucional y fortalezca el impacto social y ambiental de la universidad.



El PDI 2022-2026 de la UNACAR identifica ejes estratégicos que coinciden con los principios de la RSU, permitiendo que ambas estrategias se complementen y refuercen mutuamente.

El Modelo Educativo Acalán 2017 complementa y potencia la integración de la RSU en la formación académica. Este modelo se basa en principios de flexibilidad, innovación y compromiso social, los cuales están directamente relacionados con las funciones de la RSU.

3. Fundamentos Teóricos de la RSU

El MIRSU en la UNACAR se basa en un marco teórico que combina principios éticos, sociales y ambientales con estrategias operativas para garantizar un impacto sostenible y positivo en la comunidad. Este apartado aborda las definiciones clave, antecedentes y enfoques que sustentan el modelo, así como su alineación con las tendencias internacionales y referentes como el Modelo URSULA y los ODS.

3.1. Definiciones y enfoques de RSU

La RSU es la capacidad de una universidad para gestionar sus impactos en la sociedad, el medio ambiente y la economía, integrando prácticas éticas y sostenibles en sus funciones sustantivas: docencia, investigación, gestión y vinculación. Según el Modelo URSULA, la RSU es un proceso transversal e integral que permea todas las áreas institucionales, orientado a la formación de ciudadanos comprometidos y la generación de soluciones a los problemas sociales y ambientales.

Enfoques clave de la RSU

- **Transversalidad e integralidad:** la RSU debe permear todos los niveles y áreas de la universidad, desde la alta dirección hasta las aulas, laboratorios y comunidades (Vallaey, 2014).
- **Sostenibilidad:** la universidad debe adoptar políticas y prácticas que reduzcan su huella ecológica y promuevan la educación ambiental (Cortina, 2013).
- **Vinculación social y comunitaria:** se busca fortalecer la conexión entre la



universidad y su entorno, promoviendo el bienestar colectivo a través de proyectos de impacto social (Hernández y Mendoza, 2018).

- Formación de ciudadanos críticos y comprometidos: la RSU fomenta la formación de estudiantes conscientes de su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, promoviendo el pensamiento crítico y la acción ética (Carroll, 2016).

3.2. Antecedentes

La RSU tiene sus raíces en la responsabilidad social corporativa (RSC), adaptada al contexto de las universidades como una herramienta para transformar la educación superior en un motor de desarrollo sostenible. Los antecedentes destacan:

1. Declaración de Talloires (1990): primer documento internacional que subraya la importancia del papel de las universidades en el desarrollo sostenible. Este documento sentó las bases para una gestión universitaria comprometida con la sostenibilidad (Talloires Network, 1990).
2. Conferencia mundial sobre educación superior (UNESCO, 1998): se estableció la necesidad de integrar la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad en la educación superior (UNESCO, 1998).
3. Global Compact de Naciones Unidas (2000): introdujo la responsabilidad social como un estándar global, que luego fue adoptado y adaptado por universidades para fortalecer su impacto social y ambiental (ONU, 2000).
4. Modelo URSULA: este modelo, desarrollado específicamente para universidades latinoamericanas, promueve la transversalidad de la RSU en todas las funciones sustantivas, adaptándose a las necesidades locales (Vallaeys, 2014).

En el contexto de la UNACAR, investigaciones recientes destacan la relevancia de la RSU en áreas como la protección de ecosistemas marinos, el fomento del emprendimiento social y la formación de competencias ciudadanas en estudiantes (López et al., 2021).



En el contexto de la UNACAR, los estudios previos han mostrado la relevancia de la RSU en áreas como la diversificación económica de Ciudad del Carmen, la protección ambiental y la inclusión educativa.

3.3. RSU en la UNACAR

La UNACAR ha asumido un compromiso sólido con la RSU, estableciendo una trayectoria de integración de principios éticos, sociales y ambientales en sus funciones sustantivas y estratégicas. A lo largo de los años, la UNACAR ha consolidado el MIRSU que se articula con su PDI 2022-2026, alineando su quehacer universitario con los ODS y los ejes de su Modelo Educativo Acalán 2027.

Desde la declaratoria del Área Natural Protegida de la Laguna de Términos en 1994, la universidad ha trabajado en iniciativas que abarcan la educación ambiental, la formación integral de sus estudiantes, la vinculación con la sociedad y la gestión sostenible. La consolidación de este modelo se refleja en la obtención de diversos distintivos y reconocimientos, así como en la implementación de programas y proyectos con impacto social.

Hitos clave en la implementación de la RSU en la UNACAR

1994-1996: Inicio del compromiso ambiental

- Decretan Área Natural Protegida a la Laguna de Términos, marcando el inicio de una cultura universitaria orientada a la preservación del entorno.
- Se funda el Jardín Botánico Regional Carmen adscrito a la Facultad de Ciencias Naturales de la UNACAR en 1996 por un grupo de mujeres ecologistas de Ciudad del Carmen llamado “Ariete ecológico”, el cual cedió el manejo del Jardín Botánico a la UNACAR en el año 2000.

2000: Transformación universitaria con visión sustentable

- Se construye el Plan FARO U-2010, proyecto de transformación universitaria con visión al siglo XXI, basado en principios de equidad, excelencia y sostenibilidad.



2003-2004: Educación para el desarrollo sustentable

- 2003, se crea Centro de Innovación y Liderazgo (CIL) como un agente de vinculación entre empresa, gobierno, comunidad y universidad.
- 2004, se implementa el PUEDES, promoviendo la educación ambiental y la integración de principios sustentables en la comunidad universitaria.

2006-2008: Protección ambiental y apoyo a la comunidad universitaria

- 2006-2008, la UNACAR formó parte de un equipo multidisciplinario que trabajó en la nominación del Área de Protección de Flora y Fauna Laguna de Términos y los Humedales de Centla como Patrimonio Natural de la Humanidad ante la UNESCO. Esta iniciativa, respaldada por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y Petróleos Mexicanos (PEMEX).
- 2008, programa de educación inicial dirigido a hijos de trabajadores de la UNACAR, reforzando el compromiso con la conciliación entre la vida laboral y familiar.

2011: Fortalecimiento de alianzas para la conservación

- Convenio con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) para impulsar investigaciones y proyectos de conservación ambiental.

2012-2022: Consolidación de la RSU y reconocimientos

- 2012, la UNACAR obtiene el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable).
- 2013, refrenda el Distintivo ESR, fortaleciendo su reputación como institución comprometida con la RSU.
- 2014, obtiene el Distintivo Promotor de Cadena de Valor, destacando su impacto en la responsabilidad social corporativa.



- 2015, se implementa la Firma Electrónica Avanzada y el Sistema Integral de Información Administrativa y Académica (SIIAA).
- 2015, publicación de “Las Buenas Prácticas de RSU en la UNACAR”, documento que sistematiza las iniciativas implementadas.
- 2016, obtención del Distintivo RSU-ANFECA FCEA, adhesión a OMERSU y certificación de 4 pares evaluadores en RSU.
- Publicación de “RSU desde la perspectiva del alumno”, promoviendo la participación estudiantil en la responsabilidad social.

2017: Integración de la RSU en la planeación y la educación universitaria

- Refrendo del Distintivo RSU-ANFECA FCEA.
- Diagnóstico de la RSU en la UNACAR, evaluación de avances y áreas de mejora.
- Modelo Educativo Acalán 2017: Establecimiento de la competencia “Universidad, Ciencia y Humanismo” y “Educación para la sustentabilidad”.
- Diplomado en Transversalización de Perspectiva de Género en el Ámbito Universitario, fortaleciendo la inclusión y equidad.

2018-2021: Expansión de la infraestructura y la vinculación en RSU

- Creación del Centro Regional de Investigación de Ciencias Ambientales (CICA), cuyo objetivo es apoyar y conservar los ecosistemas a través de un programa permanente para rehabilitarlos.
- Refrendo del Distintivo RSU-ANFECA FCEA.
- Adhesión a URSULA, consolidando la participación de la UNACAR en redes de RSU latinoamericanas.
- PDI 2021-2025 (Eje 6, Estrategia 6.1.5): Incorporación de la estrategia “Implementar un Programa de Responsabilidad Social Universitaria”.



2022: RSU como eje transversal en la UNACAR

- Bajo el lema “Educando con transparencia y responsabilidad social”, la UNACAR reafirma su compromiso con la RSU.
- PDI 2022-2026: La RSU se integra como eje transversal en todas las funciones universitarias.

3.4. Tendencias internacionales y referentes

Las tendencias internacionales en RSU destacan la necesidad de alinear las acciones universitarias con agendas globales y modelos de gestión socialmente responsables. Los principales referentes incluyen:

a) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030 y sus 17 ODS constituyen un marco clave para las universidades. La RSU debe contribuir a (ONU 2015):

- ODS 4: Educación de calidad.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 13: Acción por el clima.
- ODS 14: Vida submarina.

b) Modelo URSULA

Este modelo propone un enfoque holístico, integrando la gestión ética, la docencia con pertinencia social, la investigación aplicada y la proyección social. Su implementación en la UNACAR garantiza la alineación con las mejores prácticas internacionales y la adaptación a las necesidades locales (Vallaey, 2014).

c) Tendencias en educación superior

Las universidades modernas están adoptando metodologías como el aprendizaje-servicio, el desarrollo de competencias ciudadanas y la transferencia de conocimiento hacia la sociedad, fortaleciendo la vinculación y la relevancia de la educación superior.



d) Redes internacionales de RSU

Organizaciones como la Talloires Network y la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA) fomentan la colaboración entre universidades para compartir buenas prácticas y desarrollar proyectos conjuntos (Talloires Network, 1990; Sáenz, 2018).

4. Estructura del Modelo de RSU

El Modelo de RSU de la UNACAR se organiza en una estructura que permite integrar la RSU de manera transversal en las funciones sustantivas de la universidad. Esta estructura está diseñada para garantizar la sostenibilidad, la pertinencia social y el impacto positivo en la comunidad y el entorno.

4.1. Componentes clave

La estructura del modelo se articula en torno a cuatro componentes clave: formación integral del estudiante, investigación para la sostenibilidad, gestión social del conocimiento y gestión organizacional eficiente. A continuación, se describen estos componentes y sus interrelaciones.

Formación integral de estudiante

La integración de la RSU en los procesos de enseñanza-aprendizaje busca formar profesionistas con una sólida base ética y socialmente responsables. Este componente incluye:

- Planes de estudio con enfoque en RSU: Incorporar competencias ciudadanas, sostenibilidad y responsabilidad social en las currículas.
- Aprendizaje-servicio: Metodología que permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos en proyectos que benefician a la comunidad.
- Promoción de valores éticos y ciudadanos: Formación integral que prepare a los estudiantes para ser agentes de cambio social.



Investigación para la sostenibilidad

La investigación universitaria debe enfocarse en problemáticas reales y urgentes, con el fin de generar conocimiento que beneficie a la sociedad. Este componente abarca:

- Líneas de investigación pertinentes: Abordar temas como el cambio climático, la diversificación económica y la inclusión social.
- Transferencia del conocimiento: Establecer mecanismos para que los resultados de las investigaciones se conviertan en soluciones prácticas para la comunidad.
- Fomento de la ciencia ciudadana: Promover la participación de la sociedad en los procesos de investigación.

Gestión social del conocimiento

La vinculación y proyección social garantizan que la universidad mantenga una relación activa y productiva con su entorno. Este componente incluye:

- Alianzas estratégicas: Colaboración con gobiernos, empresas y organizaciones civiles para implementar proyectos de impacto social y ambiental.
- Proyectos comunitarios: Diseño e implementación de iniciativas que promuevan el bienestar de comunidades vulnerables.
- Extensión universitaria: Actividades culturales, deportivas y académicas que fortalezcan la identidad y el sentido de pertenencia regional.

Gestión organizacional eficiente

La gestión institucional responsable es el eje que asegura la transparencia, la sostenibilidad y la eficacia en la toma de decisiones. Este componente incluye:

- Políticas de inclusión y equidad: Promover una cultura organizacional que respete la diversidad y garantice la igualdad de oportunidades.
- Sostenibilidad administrativa: Incorporar prácticas que minimicen el



impacto ambiental de la universidad, como la eficiencia energética y el manejo adecuado de residuos.

- Transparencia y rendición de cuentas: Implementar sistemas claros de comunicación interna y externa, garantizando la participación de todos los grupos de interés.

4.2. Transversalidad de la sostenibilidad, equidad y ética

La sostenibilidad, la equidad y la ética son principios que atraviesan todos los componentes del MIRSU. Estos valores deben estar presentes en cada acción y política institucional, garantizando un impacto positivo en todos los niveles:

- Sostenibilidad: integrar prácticas responsables con el medio ambiente en todas las funciones universitarias.
- Equidad: promover la inclusión de grupos vulnerables y garantizar el acceso a oportunidades educativas y laborales.
- Ética: actuar con integridad y compromiso social en todas las decisiones y actividades institucionales.

4.3. Comité institucional de RSU

Para asegurar la correcta implementación y seguimiento del MIRSU, se requiere una instancia que coordine, supervise y evalúe las acciones relacionadas.

Roles y Funciones

- Planificación estratégica: diseñar programas y proyectos alineados con los principios de la RSU y las prioridades del PDI.
- Supervisión y monitoreo: verificar el cumplimiento de los objetivos y medir el impacto de las acciones.
- Capacitación: organizar talleres, seminarios y cursos para sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la RSU.



- Gestión de alianzas: facilitar la colaboración con actores externos que compartan los valores y objetivos de la RSU.

El comité debe estar integrado por representantes de las diversas áreas de la universidad:

- Autoridades académicas y administrativas.
- Docentes, investigadores y estudiantes.
- Representantes de la comunidad externa y actores clave del entorno.

5. Políticas y Lineamientos de Operación

La implementación del MIRSU en la UNACAR requiere de un marco normativo claro que garantice la adecuada implementación y consolidación de la RSU en todas las funciones sustantivas de la institución. Este apartado establece las políticas institucionales, los procedimientos y normativas asociadas, así como los recursos necesarios para la operación del modelo.

5.1. Políticas institucionales para el MIRSU

Las políticas institucionales de RSU en la UNACAR están diseñadas para garantizar la transversalidad de la responsabilidad social, la sostenibilidad, la equidad y la transparencia en la gestión universitaria. Estas políticas se alinean con el PDI 2022-2026 y con los ODS, fortaleciendo el impacto social de la universidad.

a. Inclusión, igualdad y equidad:

- Garantizar el acceso equitativo a la educación, sin distinción de género, etnia, discapacidad o condición socioeconómica.
- Implementar programas de becas, tutorías y acompañamiento académico para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Promover un ambiente universitario libre de discriminación, mediante protocolos institucionales y campañas de sensibilización.



b. Protección ambiental y uso eficiente de recursos:

- Desarrollar políticas de gestión ambiental que reduzcan la huella ecológica de la universidad.
- Incorporar criterios de sostenibilidad en la infraestructura, movilidad y consumo energético del campus.
- Implementar programas de reciclaje y manejo responsable de residuos.
- Incluir la educación ambiental en los planes de estudio y en la formación de toda la comunidad universitaria.

c. Transparencia y participación:

- Promover una cultura de rendición de cuentas en todas las áreas de la universidad.
- Desarrollar mecanismos de participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones sobre políticas de RSU.
- Publicar periódicamente informes de sostenibilidad y de impacto social de las acciones implementadas.

5.2. Procedimientos y normativas asociadas

Para la correcta integración de la RSU en la UNACAR, es necesario establecer normativas claras que regulen su implementación. Estas normativas se articulan a través de la creación del Comité Institucional de Responsabilidad Social Universitaria (CIRSU) y la definición de sus atribuciones y funciones.

Lineamientos del Comité institucional de RSU

1. Integración y función del CIRSU:

- Es un órgano asesor del Consejo Universitario, encargado de supervisar la integración de la RSU en todas las funciones sustantivas y adjetivas de la UNACAR.



- Está conformado por representantes de todas las Facultades y Unidades Académicas, líderes de Cuerpos Académicos, representantes estudiantiles y administrativos, así como invitados externos cuando sea necesario.
- Su presidente será el Rector de la UNACAR o su representante, asegurando el compromiso de la máxima autoridad institucional con la RSU.

2. Objetivos del CIRSU:

- Incorporar la RSU como eje transversal en los procesos académicos, administrativos y de gestión.
- Fomentar el cumplimiento de los ODS dentro de la UNACAR.
- Promover proyectos de innovación social y responsabilidad ambiental.
- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la RSU.
- Evaluar el impacto de las políticas y programas de RSU en la institución y su entorno.

3. Funciones del CIRSU:

- Diseñar y promover políticas de RSU alineadas con el PDI 2022-2026.
- Supervisar la integración de la RSU en los programas académicos y proyectos institucionales.
- Establecer alianzas estratégicas con gobiernos, empresas y organizaciones civiles para ampliar el impacto social de la universidad.
- Organizar talleres, congresos y actividades de formación en RSU para la comunidad universitaria.
- Presentar informes periódicos al Consejo Universitario sobre el estado y avances de la RSU.



4. Sesiones y procedimientos:

- El CIRSU sesionará de manera ordinaria cada trimestre y de forma extraordinaria cuando lo soliciten al menos tres de sus miembros.
- Las decisiones se tomarán por mayoría simple y, en caso de empate, el Presidente del CIRSU tendrá voto de calidad.

5. Evaluación y rendición de cuentas:

- Se presentará un informe anual de RSU al Consejo Universitario, que incluirá logros, desafíos y propuestas de mejora.
- Se utilizarán indicadores específicos alineados con los ODS para evaluar el impacto de las acciones de RSU.

6. Ámbitos de Implementación

La gestión y administración universitaria desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la RS como un eje transversal en la UNACAR. A través de ella se garantiza una administración eficiente, ética y transparente, en las decisiones institucionales.

Los ámbitos de implementación del MIRSU incluyen:

- Gestión organizacional.
- Formación.
- Cognición.
- Participación social.

Estos ámbitos permiten articular la responsabilidad social con las funciones sustantivas de la universidad, asegurando su alineación con el PDI 2022-2026 y con los ODS.



6.1. Gestión organizacional

Se enfoca en fortalecer una gobernanza institucional ética, transparente e inclusiva, priorizando una cultura laboral armónica y equitativa. La estrategia de gestión organizacional en la universidad implica la optimización de procesos administrativos, la implementación de tecnologías modernas y la promoción de una cultura de transparencia y responsabilidad social.

6.2. Formación

Busca desarrollar en los estudiantes una conciencia social y ambiental, fomentando su participación activa en iniciativas de impacto.

6.3. Cognición

Enfatiza la generación y difusión del conocimiento con pertinencia social e incentiva la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en la investigación.

6.4. Participación social

Busca consolidar alianzas estratégicas con diversos sectores y fomentar la participación de la comunidad universitaria en la solución de problemáticas locales, nacionales e internacionales. A través de la vinculación con comunidades, gobiernos y organismos de la sociedad civil, se garantiza que los proyectos emprendidos sean sostenibles y generen un impacto duradero.

Relación entre los ámbitos de implementación y el PDI 2022-2026

La Tabla 1 muestra la relación entre los ámbitos de implementación del MIRSU en la UNACAR y los ejes estratégicos del PDI 2022-2026. Cada ámbito de implementación está vinculado a metas específicas del modelo URSULA y a los objetivos estratégicos institucionales, garantizando la alineación entre la RSU y el desarrollo institucional. A través de esta estructura, se busca fortalecer la formación integral del estudiante, la investigación con pertinencia social, la gestión organizacional eficiente y la gestión social del conocimiento, consolidando así el impacto de la UNACAR en la sociedad.



Tabla 1.

Ámbitos de implementación del MIRSU en la UNACAR.

Ámbito URSULA	Ejes PDI 2022- 2026	Metas URSULA	Objetivos estratégicos PDI 2022-2026
Gestión organizacional	EJE 4. Gestión organizacional eficiente	1. Buen clima laboral y equidad	4.1 Fortalecer la estructura administrativa y de gobierno
			4.2 Promover una cultura organizacional basada en los valores institucionales
			4.4 Fomentar un ambiente laboral inclusivo y equitativo
		2. Campus sostenible	4.5 Fortalecer la sostenibilidad financiera y sustentabilidad en la institución
			4.6 Desarrollar estrategias para la eficiencia operativa y la innovación en la gestión.
			4.7 Integrar los programas educativos al Sistema nacional de evaluación y acreditación.
		3. Ética, transparencia e inclusión	4.3 Implementar prácticas de gestión transparentes y rendición de cuentas
Formación	EJE 1. Formación integral del estudiante	4. Aprendizaje servicio	1.1 Desarrollar programas curriculares inclusivos y pertinentes
			1.2 Promover la educación para la sostenibilidad
			1.3 Fomentar la innovación y la creatividad en el aprendizaje
		5. Inclusión curricular de los ODS	1.1 Desarrollar programas curriculares inclusivos y pertinentes
			1.2 Promover la educación para la sostenibilidad
			1.3 Fomentar la innovación y la creatividad en el aprendizaje
			1.5 Implementar estrategias educativas para la promoción de la equidad de género
		6. Mallas diseñadas con actores externos	1.2 Promover la educación para la sostenibilidad
			1.4 Fortalecer la internacionalización y colaboración internacional
			1.5 Implementar estrategias educativas para la promoción de la equidad de género
Cognición	EJE 2. Investigación para la sostenibilidad	7. Inter y transdisciplinariedad	2.2 Fomentar la colaboración en la comunidad
			2.3 Fortalecer la formación en investigación
			2.4 Contribución de la investigación a los ODS
			2.5 Establecer indicadores de impacto
		8. Investigación en y con la comunidad	2.2 Fomentar la colaboración en la comunidad
			2.3 Fortalecer la formación en investigación
			2.4 Contribución de la investigación a los ODS
			2.5 Establecer indicadores de impacto
		9. Producción y difusión de conocimiento útiles	2.1 Generar y promover conocimientos científicos y tecnológicos aplicables a la sostenibilidad



Participación social	EJE 3. Gestión social del conocimiento	10. Integración de la proyección social con formación e investigación	3.1 Promover proyectos de investigación con impacto social
			3.2 Establecer alianzas para el desarrollo comunitario
			3.3 Integrar prácticas de responsabilidad social en los programas educativos
		11. Proyectos co-creados, duraderos, de impacto	3.4 Fortalecer los programas de extensión y vinculación
			3.5 Fomentar la innovación y emprendimiento con enfoque de sostenibilidad
		12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	3.2 Establecer alianzas para el desarrollo comunitario
			3.4 Fortalecer los programas de extensión y vinculación

Nota. Elaboración propia a partir de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA; “Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026”, por UNACAR, 2023.

Tabla 2.

Metas de los ámbitos de implementación del MIRSU.

Ámbito URSULA	Metas URSULA	Descripción
Gestión organizacional	1. Buen clima laboral y equidad	Lograr una cultura laboral armónica, con equidad de género para el desarrollo fluido de los fines educativos y cognitivos, con sinergia y creatividad entre los colaboradores.
	2. Campus sostenible	Lograr un campus ambientalmente responsable en todas sus dimensiones, gracias al monitoreo de la huella ecológica y la capacitación de los actores internos.
	3. Ética, transparencia e inclusión	Lograr un buen gobierno para la toma de decisiones participativas y consensuadas, así como la inclusión de personal con habilidades especiales, y una gestión ética.
Formación	4. Aprendizaje servicio	Lograr una cultura laboral armónica, con equidad de género para el desarrollo fluido de los fines educativos y cognitivos, con sinergia y creatividad entre los colaboradores.
	5. Inclusión curricular de los ODS	Lograr que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU se integren a las enseñanzas obligatorias de todas las carreras, en los cursos adecuados.
	6. Mallas diseñadas con actores externos	Lograr que actores externos interesados en el buen desempeño de los egresados puedan participar en el rediseño regular de los planes de estudios y programas profesionales, para la pertinencia social de la formación.
Cognición	7. Inter y transdisciplinariedad	Lograr que los académicos superen un enfoque estrictamente disciplinario para poder abordar problemas sociales que nunca son monodisciplinarios. La interdisciplinariedad incentiva el diálogo entre las disciplinas, la transdisciplinariedad va más allá de las disciplinas para dialogar con otros saberes no especializados.
	8. Investigación en y con la comunidad	Lograr introducir metodologías participativas transdisciplinarias de investigación, involucrando a actores externos en la construcción de conocimientos.
	9. Producción y difusión de conocimiento útiles	Lograr que los conocimientos útiles a la solución de problemas sociales sean difundidos hacia los públicos que los necesitan, alcanzando la pertinencia social de la investigación, publicación y la innovación social.



Participación social	10. Integración de la proyección social con formación e investigación	Lograr articular estrechamente la formación, investigación y extensión, de tal modo que los proyectos sociales tengan una triple utilidad en la IES (maximización de los alcances de cada iniciativa, para todos los actores).
	11. Proyectos co-creados, duraderos, de impacto	Lograr que los proyectos sociales emprendidos sean co-construidos con las comunidades socias, en base a convenios de cooperación duraderos, alcanzando impactos positivos significativos para la transformación social y el aprendizaje mutuo.
	12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	Lograr que la IES sea una palanca de desarrollo territorial y un promotor de transformación social a nivel local, nacional e internacional, gracias a alianzas estratégicas.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.

7. Mecanismos de Evaluación y Seguimiento

7.1. Indicadores del MIRSU

Se enfoca en fortalecer una gobernanza institucional ética, transparente e inclusiva, priorizando una cultura laboral armónica y equitativa. La estrategia de gestión organizacional en la universidad implica la optimización de procesos administrativos, la implementación de tecnologías modernas y la promoción de una cultura de transparencia y responsabilidad social.

Tabla 3.

Indicadores de la Meta 1. Buen clima laboral y equidad.

Meta	Indicadores	Descripción
1. Buen clima laboral y equidad	1.1 Se trabaja en la medición y mejora continua del clima laboral.	Se evalúa periódicamente el clima organizacional y se difunden los resultados.
	1.2 Se implementan mecanismos de participación de la comunidad universitaria en la definición de indicadores de desempeño.	Los empleados participan en la definición de indicadores y metas.
	1.3 Los procesos de contratación se desarrollan de manera responsable, inclusiva y libre de discriminación.	Hay transparencia en las contrataciones y mecanismos de promoción.
	1.4 Se brindan oportunidades de desarrollo profesional y bienestar laboral.	Existen programas que promueven el bienestar de los trabajadores.
	1.5 Se respetan derechos laborales y balance trabajo-familia.	Los trabajadores manifiestan que, trabajan en condiciones dignas, respetando tiempos de trabajo y vida personal.
	1.6 Se promueve el voluntariado entre personal administrativo y docente.	Se desarrollan programas de participación en actividades de impacto social y comunitario fuera de la IES.
	1.7 Se fomentan procesos de inclusión, equidad de género, y no discriminación en la comunidad universitaria, incluidos puestos directivos.	Se fomenta la diversidad, la interculturalidad y la no discriminación.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria



Tabla 4.

Indicadores de la Meta 2. Campus sostenible.

Meta	Indicadores	Descripción
2. Campus sostenible	2.1 Se implementa un Sistema de Gestión Ambiental Integral.	Existen políticas ambientales para transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación y desechos.
	2.2 Se mide periódicamente la huella ecológica y/o de carbono de la universidad.	Se evalúa el impacto ambiental de la UNACAR mediante métricas de sostenibilidad para la toma de decisiones.
	2.3 Se establece una política de compras con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social.	Los proveedores cumplen con estándares ambientales y sociales en la cadena de suministro.
	2.4 Se promueven programas de formación en sostenibilidad para la comunidad universitaria.	Se imparten cursos y campañas de información sobre prácticas ambientales responsables entre estudiantes, docentes y administrativos.
	2.5 Se desarrollan iniciativas de participación ambiental dentro del campus.	Se promueve la participación de la comunidad universitaria en acciones de preservación y restauración ecológica.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA.

Tabla 5.

Indicadores de la Meta 3. Ética, transparencia e inclusión.

Meta	Indicadores	Descripción
3. Ética, transparencia e inclusión	3.1 Se establecen códigos y políticas de ética, transparencia y lucha contra la corrupción.	No se tolera la corrupción y se fomenta la integridad y rendición de cuentas en la gestión universitaria.
	3.2 Se adoptan procesos de adquisición responsables, garantizando el respeto a los derechos humanos en la cadena de proveedores.	Hay criterios de contratación de servicios y compras que eviten la explotación laboral y fomenten la sostenibilidad.
	3.3 Se cuenta con una Defensoría Universitaria y canales para el tratamiento ágil de quejas y denuncias.	Existe una instancia para la protección de derechos de la comunidad universitaria y mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.
	3.4 Se fomenta la participación de administrativos, docentes y estudiantes en la vida institucional.	Se implementan mecanismos de consulta y espacios deliberativos que promuevan la gobernanza participativa y la toma de decisiones inclusivas.
	3.5 Se implementan políticas de admisión y retención de estudiantes en condiciones desfavorables.	Hay apoyo académico, financiero y psicosocial para asegurar la permanencia y éxito de estudiantes en situación de vulnerabilidad.
	3.6 Se establecen procesos para garantizar que la comunicación y el marketing institucional sean inclusivos y no discriminatorios.	La publicidad y difusión que hace la universidad es éticas, libres de estereotipos y respetuosas de la diversidad.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA.



Tabla 6.

Indicadores de la Meta 4. Aprendizaje servicio.

Meta	Indicadores	Descripción
4. Aprendizaje servicio	4.1 Implementación del Aprendizaje Servicio en diversas asignaturas de los programas académicos.	Se aplica el modelo Aprendizaje Servicio en los planes de estudio para vincular la enseñanza con la solución de problemas reales en la comunidad.
	4.2 Desarrollo de programas de formación para docentes en metodologías activas y enseñanza basada en la solución de problemas sociales.	Capacitación docente en el modelo Aprendizaje servicio.
	4.3 Creación y actualización de un banco de proyectos sociales vinculados con cada carrera.	Se han sistematizado las experiencias y acciones de impacto social para fortalecer la vinculación universitaria con el entorno.
	4.4 Establecimiento de acuerdos con organizaciones, comunidades y sectores clave para el desarrollo de proyectos de Aprendizaje Servicio.	Se han creado alianzas intersectoriales que facilitan la transferencia del conocimiento y la participación activa de los estudiantes en iniciativas de impacto.
	4.5 Articulación de proyectos académicos entre distintas disciplinas para abordar problemáticas sociales desde diversas perspectivas.	Hay promoción de espacios de colaboración académica que fomentan la interdisciplinariedad y permiten un enfoque integral en la resolución de problemáticas comunitarias.
	4.6 Disponibilidad de fondos concursables, apoyo financiero y reconocimiento a iniciativas estudiantiles y docentes en Aprendizaje Servicio.	Se destinan recursos para favorecer la participación y el desarrollo de proyectos con alto impacto en la comunidad.
	4.7 Ajuste de procedimientos administrativos para dar soporte a las actividades de Aprendizaje Servicio.	La estructura de gestión académica y administrativa responde a las necesidades del modelo Aprendizaje Servicio.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.

Tabla 7.

Indicadores de la Meta 5. Inclusión curricular de los 17 ODS.

Meta	Indicadores	Descripción
5. Inclusión curricular de los 17 ODS	5.1 Integración transversal de los ODS en los programas académicos de todas las licenciaturas y posgrados.	Se desarrollan de estrategias curriculares que incorporen los ODS en los planes de estudio.
	5.2 Formación continua para profesores en la vinculación de su disciplina con los ODS y las políticas de desarrollo local y nacional.	Se ofrece capacitación para que el cuerpo docente alinee sus metodologías y contenidos con la Agenda 2030 y los objetivos de sostenibilidad.
	5.3 Relación entre los proyectos de Aprendizaje Servicio y los ODS en cada carrera.	SE ha generado espacios de discusión sobre cómo incorporar los ODS en procesos de Aprendizaje Servicio.
	5.4 Creación de foros, seminarios y grupos de trabajo para evaluar cómo la UNACAR contribuye a los ODS.	Se promueven espacios de diálogo y análisis en los que estudiantes, docentes y administrativos reflexionen sobre la responsabilidad social de la universidad en el cumplimiento de la Agenda 2030.
	5.5 Identificación de correspondencias entre cada carrera y los objetivos específicos de la Agenda 2030.	Se han incorporado los ODS a cada carrera.
	5.6 Formación de los estudiantes sobre los principales convenios y acuerdos internacionales vinculados a los ODS.	Integración de contenidos en las asignaturas que aborden la normatividad internacional en materia de desarrollo sostenible, fortaleciendo la visión global de los egresados.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.



Tabla 8.

Indicadores de la Meta 6. Mallas diseñadas con actores externos.

Meta	Indicadores	Descripción
6. Mallas diseñadas con actores externos	6.1 Integración de mesas de trabajo y foros académicos con el sector empresarial, social y gubernamental para actualizar los programas de estudio.	La UNACAR establece mecanismos de diálogo con actores clave para asegurar que la formación universitaria responda a las necesidades del entorno laboral y social.
	6.2 Garantía de una participación plural en los procesos de actualización curricular, considerando perspectiva de género, equidad e inclusión social.	Se promueve la colaboración de expertos con diversidad de perfiles (académicos, empresarios, sociedad civil) en la toma de decisiones sobre el currículo.
	6.3 Creación y mantenimiento de una base de datos de empresas, organizaciones e instituciones relevantes para cada disciplina.	Cada carrera cuenta con un registro actualizado de actores estratégicos que influyen en el mercado laboral y en la pertinencia de la oferta educativa.
	6.4 Implementación de estrategias de contacto y retroalimentación con egresados para mejorar los programas educativos.	Se establecen redes de egresados y encuestas de empleabilidad para obtener información sobre la pertinencia y calidad de la formación académica.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.

Tabla 9.

Indicadores de la Meta 7. Inter y transdisciplinariedad.

Meta	Indicadores	Descripción
7. Inter y transdisciplinariedad	7.1 Implementación de una política transversal para fomentar la colaboración entre disciplinas en proyectos de investigación.	La UNACAR establece directrices que promueven la integración de diversas disciplinas para abordar problemáticas sociales y ambientales de manera holística.
	7.2 Desarrollo y consolidación de programas de investigación enfocados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Se incentiva la producción de conocimiento orientado a la solución de desafíos globales y locales, vinculados a la sostenibilidad y la equidad social.
	7.3 Creación de grupos de trabajo conformados por investigadores de distintas áreas del conocimiento.	La universidad fomenta la colaboración entre facultades y cuerpos académicos para generar enfoques innovadores en la investigación.
	7.4 Programas de formación docente en metodologías de integración del conocimiento.	Se establecen cursos y talleres para fortalecer las competencias investigativas en abordajes inter y transdisciplinarios.
	7.5 Espacios de vinculación entre la academia y actores gubernamentales, empresariales y comunitarios.	Se generan foros y encuentros donde la investigación universitaria es utilizada para la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.

**Tabla 10.**

Indicadores de la Meta 8. Investigación en y con la comunidad.

Meta	Indicadores	Descripción
8. Investigación en y con la comunidad	8.1 Desarrollo de proyectos de investigación que integren a la comunidad en todas las fases del proceso.	La UNACAR fomenta metodologías de investigación participativa que permitan la co-construcción del conocimiento con las comunidades.
	8.2 Implementación de programas de formación en metodologías de investigación aplicada en comunidades.	Se ofrecen cursos y talleres para fortalecer la capacidad del cuerpo docente en el desarrollo de proyectos con impacto social y comunitario.
	8.3 Creación de acuerdos de cooperación con sectores vulnerables para el estudio de sus problemáticas.	La universidad formaliza alianzas estratégicas para el desarrollo de investigaciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los grupos en situación de riesgo.
	8.4 Fomento de estrategias para que las comunidades puedan desarrollar sus propias soluciones basadas en el conocimiento científico.	Se implementan iniciativas que permiten la transferencia de tecnología y conocimiento a las comunidades, promoviendo su autonomía y desarrollo sostenible.
	8.5 Participación de grupos comunitarios y sectores estratégicos en la planificación de proyectos de investigación.	Se establecen mecanismos de diálogo para garantizar que las líneas de investigación respondan a las necesidades y prioridades de la sociedad.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA.

Tabla 11.

Indicadores de la Meta 9. Producción y difusión de conocimientos útiles.

Meta	Indicadores	Descripción
9. Producción y difusión de conocimientos útiles	9.1 Creación de estrategias de comunicación para acercar el conocimiento generado a públicos no académicos.	La UNACAR implementa acciones de difusión de la investigación en formatos accesibles, como publicaciones, eventos de divulgación y plataformas digitales.
	9.2 Desarrollo de iniciativas que faciliten la aplicación del conocimiento en comunidades vulnerables.	Se fomenta el uso de la tecnología y la innovación como herramientas para la resolución de problemáticas sociales y ambientales.
	9.3 Implementación de programas que articulen la investigación, el desarrollo y la innovación con el emprendimiento social.	La universidad impulsa modelos de negocio sostenibles basados en el conocimiento científico, fomentando el desarrollo económico y social.
	9.4 Desarrollo de métricas para analizar la incidencia de las investigaciones en la sociedad.	Se establecen indicadores de medición para evaluar la contribución de los proyectos de investigación en la transformación social y ambiental.
	9.5 Diseño de campañas para la difusión del conocimiento en plataformas digitales y medios masivos.	La UNACAR fortalece su comunicación institucional para promover los temas de responsabilidad social universitaria a través de diversos canales.
	9.6 Establecimiento de mesas de diálogo con actores clave para identificar áreas prioritarias de estudio.	Se llevan a cabo encuentros con sectores estratégicos y comunidades para alinear las investigaciones con las necesidades del entorno local y regional.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA.



Tabla 12.

Indicadores de la Meta 10. Integración de la proyección social con formación e investigación.

Meta	Indicadores	Descripción
10. Integración de la proyección social con formación e investigación	10.1 Implementación de estrategias para la integración de la formación profesional, la investigación y la proyección social en las actividades académicas.	La UNACAR promueve sinergias entre la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad, asegurando que las funciones sustantivas de la universidad se complementen y fortalezcan mutuamente.
	10.2 Desarrollo de programas que conecten el servicio social y el voluntariado con la formación académica y la generación de conocimiento.	Se fomenta la participación de los estudiantes en proyectos de impacto social que les permitan aplicar sus conocimientos en entornos reales, fortaleciendo su desarrollo profesional y su compromiso ciudadano.
	10.3 Creación de mecanismos que permitan retroalimentar la formación profesional a partir de experiencias en comunidad.	La universidad adapta sus planes de estudio con base en los aprendizajes obtenidos de proyectos sociales e investigaciones aplicadas, asegurando una formación contextualizada y pertinente.
	10.4 Fomento del trabajo conjunto entre mandos superiores universitarios para potenciar el impacto social de la UNACAR.	Se establecen espacios de diálogo y planificación estratégica entre las áreas de formación, investigación y vinculación social, garantizando una gestión alineada con los principios de responsabilidad social universitaria.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.

Tabla 13.

Indicadores de la Meta 11. Proyectos co-creados, duraderos y de impacto.

Meta	Indicadores	Descripción
11. Proyectos co-creados, duraderos y de impacto	11.1 Implementación de metodologías participativas en la formulación y ejecución de proyectos sociales.	La UNACAR fomenta la colaboración con comunidades vulnerables, asegurando que los proyectos sean diseñados con la participación de todos los actores involucrados y respondan a necesidades reales.
	11.2 Aplicación de estrategias que promuevan la autonomía y el empoderamiento de las comunidades.	Se establecen lineamientos para evitar la dependencia en los proyectos sociales, fomentando el fortalecimiento de capacidades locales y la autogestión.
	11.3 Establecimiento de acuerdos con organizaciones comunitarias y gobiernos locales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos.	La universidad firma convenios estratégicos con actores clave, asegurando el compromiso institucional con el desarrollo social a largo plazo.
	11.4 Desarrollo de modelos de negocio social y estrategias de financiamiento para la continuidad de los proyectos.	Se fomenta la creación de emprendimientos sociales que permitan a las comunidades generar ingresos y mantener los proyectos sin depender exclusivamente de recursos externos.
	11.5 Implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación para mejorar y escalar los proyectos exitosos.	La UNACAR mide el impacto de sus iniciativas sociales, documenta buenas prácticas y genera aprendizajes para mejorar la efectividad de futuras intervenciones.
	11.6 Inclusión de comunidades en todas las fases del proyecto: diseño, ejecución y evaluación.	Se promueve la toma de decisiones compartida, asegurando que las comunidades tengan un rol protagónico en los proyectos y se garantice su apropiación y continuidad.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaes, 2019, URSULA.



Tabla 14.

Indicadores de la Meta 12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional.

Meta	Indicadores	Descripción
12. Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	12.1 Establecimiento de acuerdos estratégicos con instituciones gubernamentales, empresas y organizaciones de la sociedad civil.	La UNACAR fortalece su vinculación con actores clave a nivel local, nacional e internacional para impulsar iniciativas alineadas con los ODS.
	12.2 Organización y asistencia a foros, congresos y espacios de discusión sobre los ODS.	La universidad genera y participa en instancias de diálogo e incidencia para incorporar los ODS en políticas públicas y planes de desarrollo en diferentes niveles.
	12.3 Adherencia a plataformas internacionales y colaboración con instituciones que promuevan la sostenibilidad.	La UNACAR forma parte de redes que impulsan la responsabilidad social universitaria y la sostenibilidad, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias.
	12.4 Participación en mesas de trabajo y generación de propuestas para la formulación de políticas públicas.	La universidad aporta desde la academia al desarrollo de estrategias gubernamentales que favorezcan la inclusión, la equidad y la sostenibilidad.
	12.5 Desarrollo de alianzas con el sector privado para integrar los ODS en sus planes de acción.	La UNACAR colabora con empresas y asociaciones en la creación de estrategias corporativas socialmente responsables, alineadas con el desarrollo sostenible.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaey, 2019, URSULA.

7.2. Niveles de logro

Tabla 15.

Descripción de los niveles de logro.

No.	Nivel	Descripción
1	No contemplado	No se ha registrado ninguna acción formal dentro de la UNACAR relacionada con el tema. No hay evidencia de iniciativas previas, ni en documentos estratégicos ni en prácticas institucionales.
2	Iniciativas aisladas	Existen esfuerzos esporádicos o iniciativas individuales lideradas por miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos) sin un reconocimiento formal o institucionalización en políticas o estrategias oficiales.
3	Esfuerzos sostenidos	La UNACAR ha identificado la importancia del tema y promueve acciones en distintos espacios institucionales. Se han desarrollado iniciativas con continuidad, pero aún sin consolidación en todas las áreas o sin articulación con otras políticas universitarias.
4	Institucionalización en políticas y planes estratégicos	La UNACAR ha formalizado el tema dentro de su estructura institucional mediante políticas, planes estratégicos y recursos asignados (presupuesto, personal, normativas). Se han logrado avances medibles, aunque todavía se requiere sistematización y monitoreo de impacto.
5	Impacto y resultados sistematizados	La UNACAR ha consolidado la RSU en sus políticas transversales. Se cuenta con evidencias de impacto positivo y sostenible, con mecanismos de evaluación sistemática. Las experiencias de la UNACAR pueden servir de referencia para otras instituciones de educación superior.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaey, 2019, URSULA.



Tipos de evidencia

Tabla 16.

Tipos de evidencia de los niveles de logro.

Tipo	Descripción
PCR	Políticas, códigos y reglamentos.
MP	Manuales y procedimientos.
EE	Evidencias de ejecución.
RP	Reporte público.

Nota. Adaptado de “Responsabilidad social universitaria: el Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores”, por F. Vallaeys, 2019, URSULA.

7.3. Sistema de control y monitoreo

Permite evaluar el impacto de las acciones, identificar áreas de oportunidad y asegurar la alineación con el PDI 2022-2026. Este sistema se basa en la recopilación, análisis y uso de información relevante sobre la gestión organizacional, la formación, la cognición y la participación social, en línea con el Modelo URSULA y las políticas institucionales.

Recolección de datos, metodologías e instrumentos

El proceso de monitoreo y evaluación de la RSU se fundamenta en la recopilación periódica de datos que permitan medir el impacto de las acciones implementadas. Para ello, se utilizan metodologías mixtas de análisis cualitativo y cuantitativo, combinando indicadores internos y externos. Este proceso abarca los siguientes elementos:

- **Diseño de instrumentos de medición:** se desarrollan encuestas, matrices de evaluación, informes de desempeño y entrevistas estructuradas dirigidas a los diferentes actores involucrados (estudiantes, docentes, administrativos, investigadores y comunidades externas).
- **Seguimiento de indicadores clave:** se establecen indicadores alineados con los ejes estratégicos del PDI 2022-2026, vinculados a la sostenibilidad, equidad, transparencia y calidad educativa. Estos indicadores son monitoreados a través de herramientas digitales institucionales.



- Evaluación del impacto social: se mide el alcance de las iniciativas de RSU mediante la recopilación de datos sobre la cantidad de beneficiarios, la mejora en las condiciones sociales y económicas de las comunidades involucradas, así como la generación de nuevo conocimiento aplicado.
- Uso de plataformas digitales: se emplean sistemas de información como el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) y el Sistema Universitario de Control Escolar, que permiten la recopilación y almacenamiento sistemático de datos en tiempo real.
- Análisis comparativo y mejora continua: se realizan revisiones periódicas para comparar los avances con periodos anteriores, estableciendo planes de acción para la mejora de los procesos.

Comité evaluador o Consejo consultivo

Para fortalecer la transparencia y confiabilidad del Sistema de Monitoreo y Control, se conforma el CIRSU, un órgano asesor del Consejo Universitario que supervisa la implementación y evaluación del MIRSU en la UNACAR. Sus funciones incluyen:

- Supervisar la integración de la RSU en las funciones sustantivas y administrativas de la universidad.
- Evaluar el impacto de los programas y proyectos de RSU mediante la recopilación y análisis de indicadores clave, asegurando su alineación con el PDI 2022-2026.
- Fomentar la rendición de cuentas, promoviendo la publicación de informes periódicos sobre los avances y resultados obtenidos en materia de RSU.
- Coordinar acciones con actores internos y externos, estableciendo alianzas estratégicas con sectores gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil para fortalecer la vinculación universitaria.



- Organizar reuniones trimestrales en las que se analicen los avances y se propongan estrategias de mejora.
- Proponer ajustes al MIRSU con base en la evidencia recabada y en las tendencias nacionales e internacionales de responsabilidad social universitaria.

El CIRSU está conformado por representantes de todas las facultades y unidades académicas, líderes de cuerpos académicos, representantes estudiantiles y administrativos, así como expertos externos cuando se requiera. Su labor es fundamental para garantizar la mejora continua y la sostenibilidad del MIRSU, consolidando su impacto tanto dentro como fuera de la UNACAR.

7.4. Informe de RSU y comunicación de resultados

La comunicación de los resultados de la RSU en la UNACAR es un elemento clave para garantizar la transparencia, rendición de cuentas y mejora continua de las estrategias implementadas en el marco del MIRSU. Para ello, se establecen mecanismos que permiten difundir de manera interna y externa los avances, logros y áreas de oportunidad en materia de RSU.

Publicación de reportes de sostenibilidad

La UNACAR, a través del CIRSU, se encarga de elaborar informes periódicos sobre el estado de la RSU en la universidad. Estos reportes incluyen:

- Indicadores de impacto alineados con los ODS.
- Evaluaciones de las acciones emprendidas en docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.
- Buenas prácticas institucionales que sirvan como referencia para otras Instituciones de Educación Superior (IES).
- Resultados de la gestión ambiental y social, con énfasis en la sostenibilidad financiera y el compromiso con la comunidad universitaria.



La publicación de estos informes permite la sistematización de la información y su integración en las estrategias de mejora continua, alineadas con el PDI 2022-2026 (UNACAR, 2023).

Rendición de cuentas y retroalimentación

La rendición de cuentas es un pilar fundamental en la gestión de la RSU. Para ello, la UNACAR implementa los siguientes mecanismos:

- Presentación de informes ante el Consejo Universitario y órganos directivos, asegurando que las decisiones estratégicas en RSU sean informadas y respaldadas por la comunidad universitaria.
- Foros y consultas públicas con estudiantes, docentes, administrativos y actores externos para recibir retroalimentación sobre las estrategias implementadas.
- Evaluaciones participativas en las que se involucren distintos sectores de la comunidad universitaria para revisar el impacto de las acciones de RSU.

El CIRSU es el encargado de coordinar estos procesos de rendición de cuentas, asegurando que las políticas de transparencia, ética e inclusión sean respetadas en cada una de las actividades realizadas (Lineamientos CIRSU, 2025).

Difusión interna y externa

La difusión de la información sobre la RSU se realiza a través de múltiples canales, garantizando que los avances y resultados lleguen a todos los sectores de la comunidad universitaria y la sociedad en general. Los principales medios utilizados incluyen:

- Plataforma institucional de RSU, donde se publican los reportes de sostenibilidad, normativas y buenas prácticas.
- Boletines electrónicos y revistas académicas, con artículos que analizan los avances en materia de RSU en la UNACAR.



- Redes sociales y medios de comunicación masivos, permitiendo una mayor visibilidad y reconocimiento de los esfuerzos en RSU.
- Eventos de divulgación, como congresos, foros y seminarios, donde se presentan los resultados de las acciones de RSU y se fomenta la colaboración con otras instituciones.

8. Caso de Éxito y Buenas Prácticas

La UNACAR ha implementado iniciativas destacadas en la conservación de tortugas marinas, contribuyendo significativamente a la preservación de estas especies en las costas de Campeche. A través de esfuerzos interdisciplinarios que involucran la participación de estudiantes, investigadores y voluntarios, la institución ha desarrollado programas enfocados en la investigación, monitoreo y concienciación ambiental.

8.1. Campamento tortuguero “La Escollera”

Desde 2001, la UNACAR, a través de la Escuela Preparatoria “Manuel J. García Pinto”, opera el Campamento tortuguero “La Escollera” en Sabancuy. Este proyecto se dedica a la protección y conservación de tortugas marinas, especialmente las especies carey (*Eretmochelys imbricata*) y blanca (*Chelonia mydas*).

Las actividades principales incluyen la vigilancia de playas durante la temporada de anidación, recolección de huevos para su incubación en corrales protegidos y liberación de crías. En 2019, se protegieron 749 nidos de tortuga carey y 1,628 de tortuga blanca, demostrando el impacto positivo del programa.

El campamento desempeña un papel fundamental en la mitigación de amenazas como la depredación natural, el saqueo de nidos, la contaminación de playas y la interacción negativa con actividades humanas.



8.2. Lecciones aprendidas y factores de éxito

Tabla 17.

Lecciones aprendidas de la buena práctica “Campamento tortuguero La Escollera”.

Lección	Descripción
Participación Comunitaria	La colaboración con la comunidad local ha sido esencial. La participación de pescadores y residentes de Sabancuy ha reducido significativamente el saqueo de nidos y la caza de tortugas adultas, creando un sentido de responsabilidad compartida.
Educación y Concientización	Las actividades educativas y de sensibilización han fomentado una mayor conciencia sobre la importancia de las tortugas marinas y la necesidad de su conservación, involucrando a estudiantes y voluntarios en las labores del campamento.
Alianzas Estratégicas	La colaboración con instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales ha fortalecido las capacidades técnicas y operativas del campamento, asegurando recursos y apoyo para las actividades de conservación.

Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista con G. Rivas, director de la Facultad de Ciencias Naturales, realizada el 25 de noviembre de 2024 en el Primer Encuentro de Buenas Prácticas 2024.

8.3. Replicabilidad y escalabilidad

Modelo replicable

El enfoque integral del Campamento "La Escollera", que combina conservación directa, educación y participación comunitaria, puede ser replicado en otras regiones costeras con desafíos similares en la conservación de tortugas marinas.

Escalabilidad

La UNACAR puede ampliar este modelo a otras áreas costeras de Campeche y estados vecinos, adaptando las estrategias a las condiciones locales y fortaleciendo las redes de colaboración interinstitucionales.

La experiencia del Campamento tortuguero "La Escollera" ofrece valiosas lecciones y un modelo efectivo para la conservación de tortugas marinas, demostrando el impacto positivo que una universidad comprometida puede tener en la protección de la biodiversidad y la promoción de prácticas sostenibles.



9. Conclusiones y Perspectivas de Futuro

9.1. Balance general del MIRSU

El MIRSU ha demostrado ser un marco estratégico sólido para consolidar la RSU dentro de la UNACAR. Su enfoque transversal ha permitido integrar la sostenibilidad, la equidad y la ética en las funciones sustantivas de la universidad: formación, investigación, vinculación y gestión institucional.

Los logros más significativos del modelo incluyen:

- La implementación de políticas institucionales claras en materia de sostenibilidad y equidad.
- La alineación del MIRSU con el PDI 2022-2026, asegurando su pertinencia con los objetivos estratégicos de la UNACAR.
- El fortalecimiento de alianzas intersectoriales que han permitido la ejecución de proyectos de alto impacto social y ambiental, como el Campamento tortuguero “La Escollera”.
- La mejora de los mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas, lo que ha incrementado la transparencia y la credibilidad institucional.
- La sensibilización de la comunidad universitaria sobre la RSU mediante actividades de formación, difusión y participación en proyectos con impacto social.

Sin embargo, el MIRSU también ha evidenciado algunos desafíos en su implementación, tales como la necesidad de consolidar indicadores de impacto más robustos, incrementar el financiamiento para proyectos sostenibles y fortalecer la cultura de RSU entre los actores universitarios que aún muestran resistencia al cambio.

9.2. Retos y oportunidades a mediano y largo plazo

A futuro, la UNACAR enfrenta una serie de retos y oportunidades en la consolidación del MIRSU:



Retos

- **Sistematización y escalabilidad:** Se requiere la generación de modelos de sistematización de buenas prácticas para replicarlas en otras áreas de la universidad.
- **Mayor integración en los planes de estudio:** Asegurar que la RSU sea un eje transversal en todas las carreras, con metodologías de enseñanza innovadoras que fomenten la responsabilidad social en los estudiantes.
- **Sostenibilidad financiera:** Conseguir fuentes de financiamiento externas y generar modelos autosustentables para garantizar la continuidad de los proyectos de RSU.
- **Estrategias de internacionalización:** Vincular el MIRSU con redes internacionales de RSU para fortalecer la colaboración académica e investigativa.
- **Cultura organizacional:** Fomentar una mayor apropiación del modelo en todos los niveles de la universidad, desde la alta dirección hasta los estudiantes y administrativos.

Oportunidades

- **Expansión de programas exitosos:** Modelos como el Campamento tortuguero “La Escollera” pueden ampliarse a otras regiones con necesidades similares.
- **Transformación digital y uso de la IA:** La integración de tecnologías emergentes en la gestión de la RSU puede mejorar la eficiencia de los procesos de monitoreo y evaluación.
- **Vinculación con la Agenda 2030:** La consolidación del MIRSU permitirá que la UNACAR refuerce su compromiso con los ODS y obtenga reconocimiento como una universidad socialmente responsable a nivel nacional e internacional.



- Mayor involucramiento de egresados y sector empresarial: Fomentar la participación de exalumnos y del sector privado en proyectos de RSU generará mayor impacto y sostenibilidad.

9.3. Proyecciones para la innovación y la mejora continua

El futuro del MIRSU depende de su capacidad para adaptarse a los cambios sociales, económicos y ambientales. Para ello, se establecen las siguientes estrategias de innovación y mejora continua:

1. Creación de un Observatorio de RSU que permita monitorear tendencias y evaluar el impacto de las acciones en tiempo real.
2. Implementación de un modelo de financiamiento mixto, combinando recursos institucionales con inversión privada y fondos gubernamentales para el desarrollo de proyectos de RSU.
3. Alineación de la formación docente con la RSU, asegurando que los profesores incorporen metodologías activas y enfoques de sostenibilidad en sus asignaturas.
4. Innovación en la comunicación de resultados, utilizando herramientas digitales y estrategias de difusión más efectivas para involucrar a la comunidad universitaria y la sociedad en general.
5. Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento social, promoviendo la creación de iniciativas de impacto que surjan desde la comunidad universitaria y tengan un modelo de negocio sostenible.
6. Expansión del alcance de la RSU en la región, extendiendo la colaboración con municipios y comunidades aledañas para abordar problemáticas sociales y ambientales desde la academia.



Bibliografía

Carroll, A. B. (2016). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Cortina, A. (2013). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta.

Gerardo Rivas. (2024, 25 de noviembre). Campamento tortuguero La Escollera [Entrevista]. Primer Encuentro de Buenas Prácticas 2024.

Hernández, J., y Mendoza, P. (2018). *Vinculación social universitaria: Estrategias y desafíos en el siglo XXI*. Fondo Editorial Universitario.

López, M., Sánchez, R., y Gómez, P. (2021). *Impacto de la responsabilidad social universitaria en la diversificación económica y protección ambiental en Ciudad del Carmen*. Fondo Editorial UNACAR.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2000). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. <https://www.unglobalcompact.org>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Sáenz, O. (2018). Primera década de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente –ARIUSA. *Observatorio de la sustentabilidad en la educación superior de América Latina y el Caribe* 28(28), 38-63. <https://oses-alc.net/wp-content/uploads/2021/02/20.OSZ-Articulo.pdf>

Talloires Network. (1990). *Declaración de Talloires*. Recuperado de <https://talloiresnetwork.tufts.edu>

UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



Universidad Autónoma del Carmen [UNACAR]. (2021). Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025. Universidad Autónoma del Carmen.

Universidad Autónoma del Carmen [UNACAR]. (2023). Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026. Universidad Autónoma del Carmen.

Vallaey, F. (2014). Virtud, justicia, sostenibilidad: Una ética en tres dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. Memorias del 1er Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 704-712. Fundación Observatorio de Responsabilidad Social.

Vallaey, F. (2019). Responsabilidad social universitaria: El Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores. URSULA.

Vallaey, F., De La Cruz, C y Sasia, P. (2009). Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos. México: McGraw Hill.



Siglarío

ANFECA	Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
ARIUSA	Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente.
CIRSU	Comité Institucional de Responsabilidad Social Universitaria.
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
ESR	Empresa Socialmente Responsable.
FCEA	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la UNACAR.
IA	Inteligencia Artificial.
IES	Instituciones de Educación Superior.
MIRSU	Modelo Institucional de Responsabilidad Social Universitaria.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OMERSU	Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PDI	Plan de Desarrollo Institucional.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PUEDES	Programa Universitario para la Educación del Desarrollo Sustentable.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
RSU	Responsabilidad Social Universitaria.
SIIA	Sistema Integral de Información Administrativa.
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo.
UNACAR	Universidad Autónoma del Carmen.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
URSULA	Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana.

