



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Ética y Sostenibilidad. Diseño y desarrollo de Tablero de Control para un establecimiento educativo de nivel superior”

Autor: Lic. PIERRE, Javier Alejandro

Tutor: Mgter. LUDUEÑA, Martín

Córdoba

2017



Ética y Sostenibilidad. Diseño y desarrollo de Tablero de Control para un establecimiento educativo de nivel superior by Pierre, Javier is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo final de master ha sido posible gracias al apoyo de muchas personas. Mi familia ha consolidado la convicción de que el trabajo representa mucho más que una forma de ganarse la vida. Agradezco especialmente a Ana por su amor, respeto y apoyo incondicional. A mi hermana y cuñados por su ejemplo cotidiano de profesionalismo universitario, y a mis padres y suegros porque, sin proponérselo, representan muchas virtudes universitarias que siempre iluminan mi camino. Podría añadir a más personas que me han ayudado mucho. Queridos profesores como Alejandra Garbino, Ana Robles, Marta Botti y Shirley Saunders, quienes nunca dejaron de sembrar semillas cargadas de valores. Amigos, compañeros y colegas, que saben desde hace algún tiempo que estoy involucrado en temas de arduo recorrido. Sus conversaciones, apoyo y reflexiones fueron regalos muy apreciados.

La Universidad Blas Pascal, en la persona de su rector el Dr. Alejandro Consigli merece mi especial reconocimiento. La apuesta por los jóvenes profesores e investigadores se materializa todos los días, no solamente a partir del apoyo material o económico, sino mediante el genuino deseo de crecimiento hacia las personas que conformamos esta comunidad educativa.

Deseo extender mi agradecimiento a los apasionados profesores que tuve el honor de conocer en la Maestría en Dirección de Negocios (MBA-UNC). Al Mgter. Gerardo Heckman extendiendo mi sincero reconocimiento hacia su plantel docente, haciendo especial mención en el Dr. Miguel Alzola. Miguel fue la persona por la que decidí cursar el MBA en esta institución, y luego de haberlo conocido mi decisión se ve reafirmada de manera sustantiva.

En relación al Mgter. Martín Ludueña, mi director de tesis, deseo agradecer su tiempo y apoyo incondicional. Cada tutoría era una oportunidad para dejarme llevar por su confianza y tranquilidad.

Contenido

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	- 6 -
A.1 PROBLEMA	- 6 -
RESUMEN	- 6 -
I. CONTEXTO	- 6 -
II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	- 12 -
III. OBJETIVOS DEL TRABAJO	- 12 -
IV. LÍMITES O ALCANCE DEL TRABAJO	- 12 -
V. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	- 13 -
B. DESARROLLO DEL PROYECTO	- 14 -
B.1 MARCO TEÓRICO	- 14 -
CAPÍTULO 1: ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD	- 14 -
1.1 Ética, Sostenibilidad y Educación Superior	- 14 -
1.2 Ética y Sostenibilidad. Las universidades y el desarrollo moral de sus estudiantes	- 15 -
CAPÍTULO 2: TABLERO DE CONTROL	- 19 -
2.1 Tablero de control	- 19 -
2.2 Indicadores	- 20 -
2.2.1 <i>Los Indicadores de Desempeño (KPI)</i>	- 20 -
2.2.2 <i>Indicadores de desempeño: Características y beneficios de su uso</i>	- 21 -
2.2.3 <i>Uso y medición mediante indicadores de desempeño</i>	- 23 -
2.3 Sostenibilidad y tablero de control	- 24 -
2.4 Evaluación de la sostenibilidad en el ámbito universitario. Herramientas AISHE y STARS	- 26 -
2.4.1 AISHE	- 26 -
2.4.2 STARS	- 28 -
B.2 METODOLOGÍA	- 34 -
B.3 TRABAJO DE CAMPO	- 35 -
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	- 35 -
3.1 MISIÓN	- 35 -
3.2 OBJETIVOS	- 36 -
3.3 VISIÓN	- 36 -
3.4 VALORES Y PRINCIPIOS	- 36 -
3.5 HISTORIA	- 38 -
3.6 UBP y la Sostenibilidad	- 40 -
3.7 Entrevistas en profundidad a los Vicerrectores	- 43 -
3.8 Hallazgos	- 49 -
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL	- 50 -
4.1 PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL	- 50 -
4.2 IMPLEMENTACIÓN	- 68 -
C. CIERRE DEL PROYECTO	- 69 -
C.1 CONCLUSIONES FINALES	- 69 -
C.2 BIBLIOGRAFÍA	- 71 -
C.3 ANEXOS	- 73 -

Índice de gráficos

<i>Ilustración 1: Actividades centrales de una Institución de Estudios Superiores</i>	- 25 -
Ilustración 2: AISHE Módulos	- 28 -
Ilustración 3 Dimensiones Sostenibilidad.....	- 30 -

Índice de tablas

Tabla 1: Razones para evaluación de Educación para el Desarrollo Sostenible	- 26 -
Tabla 2: Rangos STARS	- 29 -
Tabla 3: Dimensiones STARS	- 31 -
Tabla 4: Entrevista Vicerrector académico	- 44 -
Tabla 5: Entrevista Vicerrector de Administración	- 46 -
Tabla 6: Tabla de Referencias modelo STARS	- 52 -
Tabla 7: Indicador Cursos Académicos (AC1)	- 53 -
Tabla 8: Indicador Resultados de aprendizaje (AC2)	- 54 -
Tabla 9: Indicador Investigación y Becas (AC9)	- 55 -
Tabla 10: Indicador Soporte a la Investigación (AC 10)	- 56 -
Tabla 11: Indicador Programa de Estudiantes Educadores (EN1)	- 57 -
Tabla 12: Indicador Campaña de compromiso con la sostenibilidad (EN 5)	- 57 -
Tabla 13: Indicador Educación Continua (EN12)	- 58 -
Tabla 14: Indicador Servicio a la Comunidad (EN 13)	- 59 -
Tabla 15: Indicador Emisiones de Gas de Efecto Invernadero (OP1)	- 60 -
Tabla 16: Indicador Consumo de Energía del Edificio (OP 5)	- 61 -
Tabla 17: Indicador Reducción y desvío de Residuos (OP 19)	- 61 -
Tabla 18: Indicador Uso del Agua (OP 22)	- 62 -

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

A.1 PROBLEMA

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito consolidar la gestión interna de un establecimiento de educación superior en relación a la Ética y la Sostenibilidad. Luego de establecer marcos teóricos y de gestión actualmente vigentes en materia de Educación en Valores y Gestión Educativa Responsable se diseñará y desarrollará un Tablero de Control orientado a la ética y la sostenibilidad, complementando las herramientas de gestión vigentes.

I. Contexto

1. Gestión Educativa Responsable: El propósito de una institución de Educación Superior

Desde el año 2007 la Organización de Naciones Unidas, a través de una iniciativa denominada Principios de Gestión Educativa Responsable, propone la transformación de la gestión educativa, la investigación y el pensamiento de los líderes a nivel global. Para ello Naciones Unidas y diversas escuelas de negocios se relacionan con el fin de desarrollar marcos de acción basados en 6 principios de Gestión Educativa Responsable (PGER).

Los mismos se agrupan de la siguiente manera (Organización de Naciones Unidas, 2015):

Principio 1: Propósito: Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para ser generadores de valor sustentable a futuro para los negocios y la sociedad en su conjunto y para trabajar por una economía global inclusiva y sustentable.

Principio 2: Valores: Incorporaremos en nuestras actividades académicas y currículum los valores de la responsabilidad social global como se refleja en las iniciativas internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas.

Principio 3: Método: Crearemos infraestructura educativa, materiales, procesos y entornos que posibiliten experiencias de aprendizaje efectivo para un liderazgo responsable.

Principio 4: Investigación: Nos involucraremos en investigación conceptual y empírica que avance en nuestro entendimiento sobre el rol, dinámicas e impacto de las corporaciones en la creación de valor sustentable a nivel social, ambiental y económico.

Principio 5: Alianzas y asociaciones: Interactuaremos con los administradores de empresas para expandir nuestro conocimiento sobre los desafíos y nuestras responsabilidades sociales y ambientales y para explorar de manera conjunta enfoques efectivos para alcanzar dichos desafíos.

Principio 6: Diálogo: Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, estudiantes, empresas, gobiernos, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interés en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Si bien este documento se orienta hacia la educación desde las escuelas de negocios, el mismo plantea principios ampliamente compartidos a nivel global en materia de gestión socialmente responsable a nivel universitario.

2. Ética y Sostenibilidad en el ámbito universitario. La educación en valores.

Como empresa humana, la universidad está llamada a reflexionar sobre su finalidad e ideales, en la medida que sus respuestas permiten establecer nuevos planteamientos o evitar riesgos potenciales. El tránsito por una institución universitaria no puede convertirse en una mera “carrera de obstáculos” para la obtención de una titulación. Convertirse en universitario tiene que ver con el cultivo de determinadas virtudes. La educación universitaria incluye una educación ética, moral, del carácter, humanista y orientada hacia el perfeccionamiento humano.

La universidad debe ser un centro de educación, en lugar de instrucción. La universidad tiene por objeto y misión ejercitar la mente; su función es la cultura intelectual. Debe combinar el estudio del conocimiento práctico y útil para desempeñarse profesionalmente con el estudio del conocimiento liberal. La formación humanística permite comprender la realidad como un todo

(*universitas*), en la medida que el intelectual pueda captar la verdad, el bien y la belleza. Luego, puede cultivarse la formación profesional, la cual germinará a partir de sólidos fundamentos.

La universidad se comprende como un espacio de aprendizaje moral. Seguramente que sería pedir demasiado a la universidad que sea el único y definitivo espacio de educación moral. Un alumno de grado puede transitar la universidad por una breve cantidad de tiempo. Además, existen espacios de socialización primaria (familia, amigos, etc.) y secundaria (medios de comunicación, instituciones religiosas, etc.) que contribuyen en igual o mayor medida que la universidad en este sentido. Tampoco se trata de “inculcar determinados valores” a la fuerza. Resulta esclarecedora la reflexión que el Dr. Miquel Martínez Martín y sus colegas proponen al respecto:

“Nos colocamos en la perspectiva socio constructivista, que defiende el proceso de desarrollo de la persona como un auténtico proceso de construcción personal, gracias a la participación en prácticas formativas y sociales. Esta perspectiva pretende superar los dos extremos paradigmáticos que se han dado en el tratamiento de la formación moral de la persona. Por un lado, el más vinculado a la formación moral como un proceso de inculcación de valores, donde la persona ha de reproducir los que se le transmiten e incorporarlos a sus actuaciones sociales y a sus patrones de pensamiento personales. Por otro lado, el más vinculado al relativismo y/o subjetivismo radical. El primer extremo muestra una falta de confianza en el proceso de construcción personal, y, por ende, en la autonomía y responsabilidad de la propia persona. El segundo extremo niega la necesidad y muestra falta de confianza en relación con la función de la sociedad y la comunidad como transmisoras de valores. Ninguna de las perspectivas que se sitúan en estos extremos ofrece una explicación muy completa acerca de la complejidad del desarrollo de la persona moral” (Martínez Martín, Buxarrais Estrada, & Esteban Bara, 2002, p.13)

El proceso de construcción personal se realiza no solamente a través del aprendizaje de unos contenidos específicos, o de la lectura de determinados

autores. Tampoco lo garantiza el hecho de participar de manera obligatoria en actividades voluntarias o proyectos solidarios. Sin embargo, la creación de contextos donde dichas prácticas y hábitos puedan desarrollarse posibilita verdaderos espacios para que la persona construya su identidad de una manera autónoma, pero al abrigo de una comunidad que de manera amable lo invita a la conversación y reflexión.

3. Gestión interna incipiente en materia de Ética y Sostenibilidad

Como indica una publicación del año 1990 de la Asociación de Líderes Universitarios para un Futuro Sostenible, existen diversas maneras en que las universidades pueden participar en el desarrollo sostenible (Association of University Leaders for a Sustainable Future, 1990). Las universidades tienen un papel importante en educación, investigación, formación de políticas y en el intercambio de información necesaria para alcanzar estos objetivos. Deben proporcionar el liderazgo y el apoyo para movilizar los recursos internos y externos, de modo que sus instituciones respondan a este urgente desafío. Las acciones que pueden ejercer son las siguientes:

1. Aprovechar cada oportunidad para despertar la conciencia del gobierno, las industrias, las fundaciones y las universidades en expresar públicamente la necesidad de encaminarnos hacia un futuro ambientalmente sostenible.
2. Incentivar a la universidad para que se comprometa con la educación, investigación, formación de políticas e intercambios de información de temas relacionados con población, medio ambiente y desarrollo y así alcanzar un futuro sostenible.
3. Establecer programas que formen expertos en gestión ambiental, desarrollo sostenible, demografía y temas afines para asegurar así que los egresados universitarios tengan una capacitación ambiental y sean ciudadanos responsables.

4. Crear programas que desarrollen la capacidad de la universidad en enseñar el tema del medio ambiente a estudiantes de pregrado, postgrado e institutos profesionales.
5. Ser un ejemplo de responsabilidad ambiental estableciendo programas de conservación de los recursos, reciclaje y reducción de desechos dentro de la universidad.
6. Involucrar al gobierno (en todos los niveles), a las fundaciones y a las industrias, en el apoyo a la investigación universitaria, educación, formación de políticas e intercambios de información sobre desarrollo sostenible. Extender también este trabajo a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y encontrar así soluciones más integrales a los problemas del medio ambiente.
7. Reunir a los profesionales del medio ambiente para desarrollar programas de investigación, formación de políticas e intercambios de información para alcanzar de esta forma un futuro ambientalmente sostenible.
8. Asociarse con colegios de educación básica y media para capacitar a sus profesores en la enseñanza de problemas relacionados con población, medio ambiente y desarrollo sostenible.
9. Trabajar con la Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, CNUMAD, El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA y otras organizaciones nacionales e internacionales para promover un esfuerzo universitario a nivel mundial que conlleve a un futuro sostenible.
10. Establecer un Comité Directivo y un Secretariado para continuar esta iniciativa y para informarse y apoyarse los unos a los otros en el cumplimiento de esta Declaración.

Al involucrarse con el tema cada institución puede tener un enfoque particular, un programa o incluso una misión holística. La universidad es una organización con un propósito que cumple con la implementación de programas dentro del

contexto de la operación de facultades. El foco de las actividades universitarias está en la educación. Según el Informe de 2015 de la UNESCO el mundo está rejuveneciendo y aumentan las aspiraciones a los derechos humanos y la dignidad. Las sociedades están más conectadas que nunca, pero persisten la intolerancia y los conflictos. Han aparecido nuevos centros de poder, pero las desigualdades se han agravado y el planeta está bajo presión. Las posibilidades de un desarrollo sostenible e inclusivo son muy amplias, pero las dificultades son arduas y complejas (UNESCO, 2015).

4. Necesidad de contar con indicadores que faciliten la gestión

La gestión en materia de Ética y sostenibilidad al interior de los Campus universitarios del mundo necesita contar, entre otros elementos, con indicadores que posibiliten el desarrollo de objetivos, planes y programas de mejoramiento. La universidad objeto de estudio cuenta con indicadores en otras dimensiones, pero carece de indicadores en los temas señalados.

II. Definición del problema

Problema

Existe una carencia de indicadores en relación a la ética y la sostenibilidad. Ello conlleva la dificultad a la hora de plantear proyectos, metas y objetivos.

Se genera la paradoja entre la vigencia e importancia dada a los contenidos abordados a nivel académico en materia de Ética y Sostenibilidad y la ausencia de gestión articulada de los mismos.

Oportunidad:

Tanto la organización como la comunidad educativa se muestran interesados en la temática. Existen programas a nivel gubernamental y mundial que promueven la participación a nivel educativo en materia de sostenibilidad.

III. Objetivos del trabajo

Objetivo general

- Diseñar un tablero de control que incluya indicadores sobre ética y sostenibilidad para su medición y reporte.

Objetivos específicos

- Plantear los conceptos y categorías incluidas en el diseño del tablero de control.
- Definir estándares e indicadores.
- Relevar los procesos y mecanismos de control de gestión existentes.

IV. Límites o Alcance del trabajo

El alcance del trabajo se circunscribe a la gestión interna en materia de sostenibilidad en la Universidad Blas Pascal.

V. Organización del trabajo

El presente proyecto tiene como propósito consolidar la gestión interna de un establecimiento de educación superior en relación a la Ética y Sostenibilidad.

Luego de establecer marcos teóricos y de gestión actualmente vigentes en materia de Educación en Valores y sostenibilidad se diseñará y desarrollará un Tablero de Control orientado a la ética y la sostenibilidad, complementando las herramientas de gestión vigentes.

El presente trabajo de aplicación consta de 4 capítulos:

- Capítulo 1: Ética y Sostenibilidad. Reconocimiento del estudiante como sujeto de aprendizaje moral: análisis comunitarista. Esta corriente ética posibilita la comprensión de aspectos centrales en relación al agente y su educación moral, en la medida que fundamenta de manera holística toda la propuesta de gestión posterior.
- Capítulo 2: Tablero de Control: Esta herramienta se adoptó de manera decisiva en el mundo empresario. Sin embargo, las dimensiones de sostenibilidad presentan desafíos a resolver. Además, la inclusión de este tipo de herramientas no se ha aplicado de manera extensiva en las instituciones educativas de nuestra región.
- Capítulo 3: Análisis de la institución de educación superior objeto de estudio: se realizará un diagnóstico de la institución en materia de Gestión Socialmente Responsable y su orientación hacia la formación ética en sus estudiantes.
- Capítulo 4: Propuesta de Tablero de Control para la organización objeto de estudio.

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Ética y Sostenibilidad

1.1 Ética, Sostenibilidad y Educación Superior

“Para educar al niño se necesita a toda la tribu”

Proverbio africano

Las empresas pueden adoptar la dimensión vinculada a la sostenibilidad, siguiendo el enfoque planteado por Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1992). Sin embargo, resulta clave el establecimiento de características propias de la universidad que la diferencian de otros ámbitos, como paso previo al diseño un tablero de control en materia de ética y sostenibilidad a nivel de educación superior. Según un informe de UNESCO el mundo está cambiando, por lo que la educación debe cambiar también. Las sociedades de todo el planeta experimentan profundas transformaciones y ello exige nuevas formas de educación que fomenten las competencias que las sociedades y las economías necesitan hoy día y mañana. Esto significa ir más allá de la alfabetización y la adquisición de competencias aritméticas básicas y centrarse en los entornos de aprendizaje y en nuevos enfoques del aprendizaje que propicien una mayor justicia, la equidad social y la solidaridad mundial. La educación debe servir para aprender a vivir en un planeta bajo presión. Debe consistir en la adquisición de competencias básicas en materia de cultura, sobre la base del respeto y la igual dignidad, contribuyendo a forjar las dimensiones sociales, económicas y medioambientales del desarrollo sostenible” (UNESCO, 2015).

Más allá de las directrices que establecen los organismos internacionales, como empresa humana la universidad está llamada a reflexionar sobre su finalidad e ideales, en la medida que sus respuestas permiten establecer nuevos planteamientos o evitar riesgos potenciales. A diferencia del enfoque empresarial descrito por Norton y Kaplan, la sostenibilidad en el ámbito universitario se vincula de manera esencial con la dimensión académica. El tránsito por una institución universitaria no puede convertirse en una mera “carrera de obstáculos” para la obtención de una titulación. Convertirse en universitario tiene que ver con el cultivo de determinadas virtudes. La educación universitaria

incluye una educación ética, moral, del carácter, humanista y orientada hacia el perfeccionamiento humano. Las virtudes se ejercitan mediante prácticas que persiguen la excelencia, que permiten el logro de bienes internos, o la perfección de sus practicantes en dicho proceso. Pero también dichas prácticas, si ostentan la pretensión de trascender en el tiempo, deben encontrarse alojadas en instituciones con su foco puesto en bienes externos de ganancia, reputación, supervivencia y éxito (Moore, 2015).

1.2 Ética y Sostenibilidad. Las universidades y el desarrollo moral de sus estudiantes

La autonomía moral del hombre ha sido un ideal perseguido por diversos pensadores de la Ilustración. Immanuel Kant es uno de ellos. Para el gran filósofo del siglo de las Luces, la razón autónoma no requiere de una comunidad que brinde algún horizonte de sentido (*sapere aude*). El hombre debe salir de su auto culpable minoría de edad. Ser hombre implica derrotar a la pereza y a la cobardía, que subyugan nuestra voluntad a los deseos ajenos. El uso de la razón pública debe ser libre (Kant, 1784). Bajo los imperativos categóricos kantianos, el hombre descubre y reconoce para sí mismo determinada autoridad que se obliga a respetar. Subordina su voluntad a máximas que se erigen con carácter de ley universal y las obedece por principio, no por sus consecuencias. El hombre no puede buscar en las costumbres contingentes de diversos pueblos y épocas un fundamento que sea la piedra de toque cuando inevitablemente se confronten las diversas e inconmensurables cosmovisiones particulares. En vano puede buscar amparo y fundamento moral desde una religión determinada si pretende trascender interpretaciones subjetivas en este dominio. Exclusivamente a partir de la idea que la razón *a priori* de la experiencia bosqueja la perfección moral y enlaza inseparablemente con el concepto de una voluntad libre (Kant, 2003).

Durante el siglo XX en el ámbito de la educación moral se destacan las teorías de Jean Piaget, Lawrence Kohlberg (teoría del desarrollo moral) y Carol Gilligan. La propuesta kohlberiana ha propiciado el desarrollo de crecientes niveles de autonomía moral individual. De manera progresiva el individuo se desapega de la heteronomía moral que determinan las relaciones con la familia,

amigos, comunidad. Las sucesivas etapas de maduración culminan cuando la persona puede regir su voluntad a partir de principios éticos universales. Quizás el pensamiento de Carol Gilligan contempla una amplitud mayor, en la medida que la persona establece relaciones en términos de cuidado hacia los demás y hacia sí misma.

¿Pero cómo llegamos a construir un imperativo universalizable, si no es a partir de nuestro acervo cultural previo? ¿Cómo zanjar una discusión entre dos personas, cuando una de ellas desaprueba algo mientras que la otra lo aprueba y ambas pretenden esgrimir principios generales?

Como señala Concepción Naval:

“Los derechos no son atributos universales y abstractos, producidos por una “naturaleza” distinta del estado social y que formarían por ellos mismos un dominio autónomo, sino la expresión de valores propios de las colectividades o de los grupos diferenciados, al mismo tiempo que el reflejo de una teoría general de la acción moral o de la virtud (Naval, 1995, p.91)”

En este debate sobre la educación moral entre los objetivos de “autonomía” y de “perfección” (formación del carácter y desarrollo de las virtudes) como miembros -ciudadanos- de una sociedad, Alasdair MacIntyre -filósofo neo-aristotélico- se erige como uno de los fundadores de lo que ha sido denominado el comunitarismo. Las críticas y propuestas expuestas en libro más influyente “Tras la Virtud” lograron trascender ampliamente la discusión ética, convirtiéndose en un punto de inflexión para la reflexión de la filosofía educativa.

Existen dos limitaciones que no resultan evidentes, y aquí brilla la pluma de este filósofo. El mundo contemporáneo actual se encuentra signado por el liberalismo político y económico, la democracia como sistema de gobierno y el rescate de la autonomía moral del individuo. En este contexto, carece de sentido enunciar juicios morales cuyo carácter sea deontológico o teleológico. El proyecto ilustrado convive con una serie de fragmentos sobrevivientes de un pasado más antiguo, en la medida que todavía se pueden encontrar juicios morales de carácter deontológicos *“fantasma de los conceptos de ley divina”*,

que para el autor son completamente ajenos a la metafísica de la modernidad. Por otra parte, una idea de fin o *telos* se consagran como “*fantasmas de unos conceptos de actividad y naturaleza humana*” que tampoco tienen lugar en el mundo moderno.

Su erudita crítica denuncia con agudeza el hecho de que en la actualidad el lenguaje y la práctica moral pueden favorecer demasiadas causas y que la forma moral provee de posible máscara a casi cualquier cosa (MacIntyre, 1987). El comunitarismo plantea que el ser humano es un “animal social o político”. El yo que no puede definirse, constituirse, desarrollarse o perfeccionarse a espaldas de su contexto sociocultural e histórico (Naval, 1995). Como el título del opúsculo lo indica, el pensador escocés retoma el concepto de virtud. En este sentido entiende que:

“Las virtudes han de ser entendidas como las disposiciones que no sólo sostienen las prácticas y permiten que alcancemos sus bienes internos, sino que también nos mantienen en la búsqueda apropiada de lo bueno, ayudándonos a superar los prejuicios, peligros, tentaciones y distracciones que nos asalten y procurándonos un conocimiento cada vez mayor tanto del bien como de nosotros mismos”(MacIntyre, 1987, p. 270)

El carácter eminentemente histórico y múltiple del concepto de virtud habla a las claras de su complejidad. Las virtudes homéricas no pueden asimilarse a las virtudes aristotélicas. Son las circunstancias sociales las que van configurando la naturaleza y el rol que juegan las virtudes al interior de cada comunidad. La recuperación de la racionalidad moral, con su noción de *telos* incluida, sólo se puede llevar a cabo considerando que la persona está implicada en unas circunstancias sociales, culturales e históricas que la definen, y rechazando que sea una idea abstracta o un concepto vacío. Como señala Begoña Román, la falta de consenso racional sobre el bien y la buena vida acaba privando a los individuos de responsabilidad (VV.AA., 1997).

Se plantea la necesidad de clarificar la idea de identidad. Son las instituciones de la sociedad -comunidades lingüísticas y morales- las que forman la identidad humana. Las implicaciones educativas resultan de especial

relevancia., ya que la familia, la escuela y la ley juegan un papel clave en la formación moral (Naval, 1995). Ciertamente resulta clave y primordial la comunidad en este proceso de aprendizaje. Los rasgos que definen a un grupo humano como comunidad serían: la *participación en formas de actividad cooperativa* -cuyos participantes se benefician de los bienes internos generados por aquellas actividades-, la *conciencia de grupo* que dichos participantes tienen, lo cual supone un acuerdo fundamental sobre qué es el bien, y la existencia de las condiciones de posibilidad de ese acuerdo- lo que MacIntyre denomina “tradición” (VV.AA., 1997).

En ámbito educativo se podría entender como adoptar el punto de vista básico de que la educación está mejor pensada como una actividad o práctica social, cuyo principal propósito es configurarse como una comunidad ilustrada para ayudar a los otros a llegar a ser personas. La enseñanza es, por tanto, como una práctica social realizada de acuerdo con una tradición social y no simplemente como una transacción entre individuos aislados. Una práctica social es guiada por un modo de ver y hacer, a partir del hecho de compartir supuestos fundamentales que constituyen una tradición. Subrayar la tradición no es negar la posibilidad de creación o cambio; más bien, estos son posibles por la tradición. Sin tradición no habría nada que cambiar, ni tampoco ningún fin para la creatividad. Este grupo de individuos educados en el hábito y la oportunidad del debate activo racional es la autoridad intelectual. Frente al concepto liberal de autonomía personal extrema, se apunta la sustitución de este concepto por el de cuidado, de uno mismo, de los demás, como principio de educación. Parte del aprender a ser persona, en que consiste la educación, es por tanto el aprendizaje para ser una agente moral en una comunidad moral, en la que sus miembros también lo son. Una parte esencial y central del aprender a ser persona es aprender a tomar parte en las variadas actividades teóricas y prácticas de la comunidad y a ocupar roles sociales. Llegar a ser educado sería aprender a ser persona. Ser persona, sin embargo, es llegar a ser miembro de una sociedad y así haber aprendido qué es ser y vivir como un miembro de esta sociedad (Naval, 1995).

Capítulo 2: Tablero de Control

2.1 Tablero de control

A partir del artículo elaborado por Robert Kaplan y David Norton (1992) el concepto de tablero de control (también conocido como: tablero de comando, “dashboard” o cuadro de mando integral) se populariza entre los ejecutivos de todo el mundo. La metáfora con la que los propios autores definen a su herramienta de gestión es la del tablero de control de un aeroplano. Los directivos pueden analizar en una sola pantalla múltiples indicadores en relación a la estrategia de la empresa.

El tablero de comando tiene la característica de balancear cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** Responde a la pregunta ¿Cómo vemos a nuestros accionistas?
- **Perspectiva del proceso interno:** ¿En qué debemos destacarnos?
- **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Perspectiva del consumidor:** ¿Cómo nos ven los consumidores?

Los autores entienden que al conjugarse las cuatro perspectivas el tablero de control se encuentra balanceado, mostrando en cada caso los objetivos a alcanzar y las medidas o indicadores. De esta forma se complementaron los indicadores financieros tradicionales de medición de resultados con los indicadores no financieros. El cuadro de mando se presenta como una herramienta que trasciende la medición, en la medida que busca utilizar dicho sistema de mediciones para comunicar y alinear las organizaciones con las nuevas estrategias. Se busca combatir el enfoque tradicional basado en la perspectiva financiera a corto plazo que redundaba en reducciones de costos, por una perspectiva orientada hacia la generación constante de oportunidades que ofrezcan al cliente productos y servicios con valor agregado.

Norton y Kaplan (2009) analizan las relaciones causa-efecto, ya que entienden que un sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean

explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. En este sentido, cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Dichas relaciones se pueden representar de manera general mediante un *mapa estratégico*. Según sus autores el mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal, lo que proporciona una descripción coherente de la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores (Kaplan & Norton, 2004).

2.2 Indicadores

Las métricas e información consistentes resultan indispensables a la hora de gestionar el desempeño. Desde la etapa de planificación estratégica, donde la elaboración de la Visión, Misión y Valores de la organización son delineados, conjuntamente con el desarrollo de objetivos e incentivos, los indicadores cobran relevancia. Luego, los planes, presupuestos, iniciativas y metas requieren que los grandes objetivos estratégicos se conviertan en un modelo operativo para cada nivel de la organización. Este proceso se realiza de manera colaborativa en muchas organizaciones (incluyendo a la Universidad Blas Pascal), donde los grupos crean proyectos y procesos orientados a cumplir los objetivos. Una vez que las estrategias se encuentran en etapa de ejecución se requiere monitorear y analizar los resultados. Es por ello que los indicadores proveen de información para actuar en forma adecuada y proactiva, a partir de los sistemas de control de gestión existentes. Finalmente, el proceso se completa mediante la acción y ajuste sobre los procesos que merecen ser corregidos. Los tableros de control son una pieza clave en esta etapa, en la medida que alertan a los usuarios sobre potenciales problemas y oportunidades.

2.2.1 Los Indicadores de Desempeño (KPI)

Los indicadores claves de desempeño (Key Performance Indicators) permiten que los directivos comprendan cómo se está desempeñando la

organización en sus factores de clave de éxito. Al poder establecer un monitoreo de los mismos, los administradores pueden incrementar su performance de manera sustancial.

Como señala David Parmenter:

“Los indicadores de desempeño, por otra parte, son medidas que puede estar atadas a un equipo o un conjunto de equipos que trabajan juntos con un propósito común. Una performance buena o mala es ahora la responsabilidad de un equipo. Estas métricas nos brindan claridad y sentido de propiedad” (Parmenter, 2015, p.3)

2.2.2 Indicadores de desempeño: Características y beneficios de su uso

Las siglas SMART reconocen ciertas características que deberían poseer las métricas e indicadores de desempeño. En este sentido, los KPI deben presentar las siguientes características (Parmenter, 2015):

- **S (Específicos):** Se deben evitar las frases vacías de sentido, propiciando la claridad y especificidad.
- **M (Mensurables):** La posibilidad de ser medido incide de manera definitiva en la calidad de un indicador.
- **A (Alcanzables):** El indicador debe ser conciso y realista en su posibilidad de consecución.
- **R (Relevantes):** Se debe hacer foco en temas y dimensiones importantes de la organización.
- **T (Sensibles al tiempo):** El foco está puesto en el aquí y ahora.

Wayne Eckerson señala que los tableros de comando se componen de indicadores de desempeño y presentan diversos beneficios (Eckerson, 2012):

Comunican la estrategia: Los tableros de control de desempeño (Performance dashboards) traducen la estrategia corporativa en medidas, objetivos e iniciativas que son adaptadas para cada grupo en una organización e incluso hacia cada individuo. Las personas obtienen una imagen clara de los

objetivos estratégicos de la empresa y qué necesitan realizar en sus áreas para alcanzar los resultados.

Refinan la estrategia: Los ejecutivos utilizan los tableros de comando para afinar la estrategia en marcha. En lugar de realizar cambios bruscos en la estrategia desde una dirección a la otra en respuesta a temas internos o a eventos del sector, los ejecutivos pueden utilizar los tableros de control para realizar una serie de correcciones de carácter menor durante el camino hacia su meta.

Incrementan visibilidad: Los tableros de comando brindan mayor visibilidad a los ejecutivos y directivos sobre las operaciones diarias y el desempeño futuro, mediante la recolección de información relevante de manera periódica y pronosticando tendencias a partir de actividades pasadas. Esto ayuda a las compañías a evitar el hecho de ser sorprendidas por problemas no previstos que podrían afectar sus resultados.

Incrementan la coordinación: Mediante la publicación general de información, los tableros de comando incentivan a los diferentes departamentos a trabajar de manera conjunta, y promueven el diálogo entre administradores y colaboradores sobre las maneras de mejorar el desempeño.

Incrementan la motivación: Al publicar las medidas de desempeño y resultados, los tableros de comando promueven la sana competencia entre los grupos de pares, incrementando la motivación y productividad.

Visión constante del negocio: Los tableros de control consolidan e integran la información utilizando definiciones, reglas y métricas comunes. Ello crea una versión simplificada de la información del negocio que todos utilizan en la organización.

Reduce costos y redundancia: Al consolidar y estandarizar información, el tablero de comando elimina la necesidad de información redundante. Un

tablero de control unificado permite eliminar docenas de sistemas de información independientes.

Empoderamiento de usuarios: Los tableros de comando empoderan a los usuarios al brindar acceso a la información y eliminan su dependencia hacia los departamentos de tecnología de información.

Entregan información procesada: Los tableros de control proveen información procesada que permite a los usuarios tomar acciones a la hora de solucionar un problema, ayudar a un consumidor, o capitalizar una nueva oportunidad antes de que sea demasiado tarde.

2.2.3 Uso y medición mediante indicadores de desempeño

El concepto de medición mediante indicadores ha sufrido muchas revisiones. Una de ellas ha consistido en refinar los intentos de medir las dimensiones intangibles del desempeño. Este tema resulta clave a la hora de elaborar un tablero de control en materia de ética y sostenibilidad.

Douglas Hubbard señala que bajo la versión de la “teoría de la información” la medición se puede comprender como la reducción de la incertidumbre expresada de manera cuantitativa basada en una o más observaciones (Hubbard, 2014). Esta definición permite comprender que el objetivo de la medición puede ser *reducir* -no necesariamente eliminar- la incertidumbre. Reducir el margen de error puede ser un objetivo central a la hora de establecer mediciones o experimentos.

2.3 Sostenibilidad y tablero de control

En relación a la sostenibilidad y el desarrollo sostenible resulta necesario establecer una caracterización que permita avanzar en su posterior gestión. En 1987 el informe Brundtland remarcó la necesidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La sostenibilidad es el último propósito o finalidad que persigue una sociedad, empresa, universidad o gobierno. El desarrollo sostenible se convierte en el camino para alcanzar dicho fin e implica un desarrollo cualitativo, que conserva y promueve los stocks de capital natural que no pueden ser sustituidos por otras formas de capital. Además, pretende mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. El desarrollo cultural y la diversidad cultural se consideran centrales en este proceso adaptativo para alcanzar la sostenibilidad (Brundtland Commission, 1987).

La sostenibilidad refiere a maneras de pensar sobre el mundo, y formas de prácticas sociales y personales que llevan hacia:

- Individuos éticos, empoderados y realizados.
- Comunidades basadas en el compromiso, la tolerancia y la equidad.
- Sistemas sociales e instituciones participativas, transparentes y justas.
- Prácticas ambientales que valoran y promueven la biodiversidad y los procesos ecológicos.

Mediante un ejemplo empresarial Kaplan y Norton (2004) explican que se puede establecer una quinta perspectiva para su tablero de control, la cual denominan medioambiental y social. Bajo esta dimensión, la empresa mide el desempeño de los procesos de salud y seguridad por medio del tiempo perdido debido a lesiones. Su objetivo de desempeño medioambiental, basado en conceptos de eficiencia ecológica, consiste en reducir los insumos y desperdicios por unidad de los productos y procesos. A través de la medición del consumo por unidad de energía y agua, así como los residuos y desechos de materia prima las empresas pueden agregar a valor a sus productos. Con ello pretenden atraer más clientes por medio de la responsabilidad medioambiental y social integrada a su marca. Además, contribuye a reducir sus costos.

Durante la última década emergen diferentes iniciativas y herramientas vinculadas a la evaluación de la sostenibilidad de las universidades. A partir de la definición de las actividades centrales que toda institución educativa de nivel superior debería perseguir, se establecen diversas herramientas de evaluación.

Las actividades centrales son:

Ilustración 1: Actividades centrales de una Institución de Estudios Superiores



Fuente:(Fischer, Jenssen, & Tappeser, 2015).

Las herramientas de evaluación y métodos han sido desarrollados e implementados por diversos actores que van desde instituciones individuales hasta alianzas entre diversos campus. Los objetivos son diversos y pueden comprender el monitoreo, o asegurar el cumplimiento de estándares predeterminados, al diagnóstico del estado de los procesos internos o proveer de información para establecer comparaciones de desempeño competitivo (Fischer et al., 2015).

De acuerdo con dichos autores se puede establecer una clasificación de las herramientas existentes a la hora de evaluar la sostenibilidad en las universidades (Fischer et al., 2015).:

1. El primer tipo de herramienta de evaluación se origina en la tradición de los sistemas de administración que involucran auditorías externas y mecanismos de certificación.

2. El segundo tipo presenta un carácter más abierto, a partir de un catálogo no estructura de criterios y preguntas para contribuir a un proceso de autoevaluación que contribuya al aprendizaje y desarrollo organizacional.
3. El tercer tipo apunta a generar información de tipo comparativo que permita agregarse a un sistema más general de evaluación con fines comparativos.
4. El cuarto tipo permite una evaluación similar al tercero, pero evita la comparación sistemática con el fin de evitar la excesiva competencia a partir de indicadores.

2.4 Evaluación de la sostenibilidad en el ámbito universitario. Herramientas AISHE y STARS

2.4.1 AISHE

En los últimos años se desarrollaron diversos instrumentos con la finalidad de evaluar el grado de integración del desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior. El instrumento denominado AISHE (Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education) ha sido elaborado por la Organización Holandesa para el avance del desarrollo sustentable en la educación superior (Roorda, Rammel, Waara, & Paleo, 2009). Sus autores señalan nueve razones por las que resulta necesario aplicar este tipo de instrumentos en materia de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS):

Tabla 1: Razones para evaluación de Educación para el Desarrollo Sostenible

1. Evaluación = herramienta para el desarrollo de políticas.
2. Evaluación = herramienta para la evaluación de necesidades.
3. Evaluación fortalece la concientización y apoyo hacia la EDS entre los administradores, personal de administración y servicio y estudiantes.
4. Integración de la EDS en la gestión de la calidad resulta necesario para introducir a la EDS en la corriente principal de la Educación Superior.
5. El hecho de reportar ofrece transparencia a todos los Grupos de Interés.
6. Reportar fortalece el sentimiento de responsabilidad entre administradores y empleados.

7. Una certificación EDS funciona como un incentivo.
8. La comparación (benchmarking) y el crecimiento en los rankings genera una sensación de competitividad.
9. Una evaluación estandarizada permite que las instituciones de nivel superior puedan aprender unas de las otras y cooperar entre ellas.

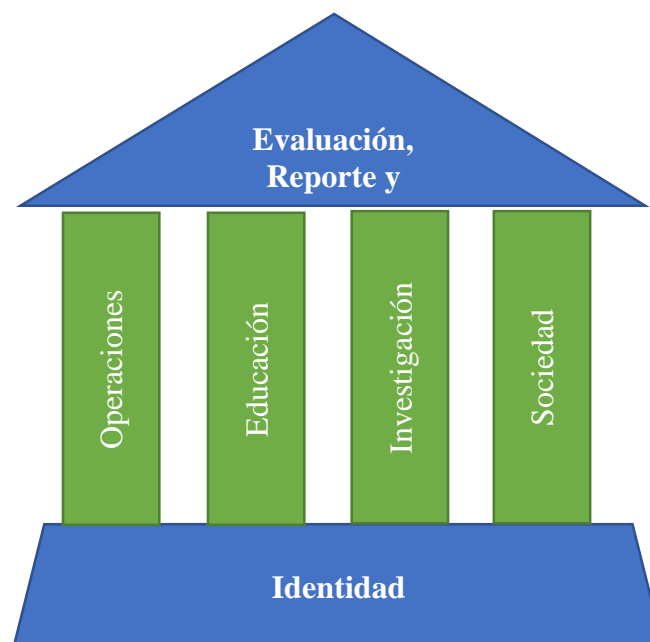
Fuente: (Roorda et al., 2009)

El método AISHE se enfoca principalmente en el aspecto educativo. Se considera que mediante su rol educacional las instituciones de nivel superior pueden contribuir al desarrollo sostenible, por el efecto cascada que la educación puede tener en la sociedad. AISHE presta atención (en menor medida) a la investigación, las operaciones y el rol social de una institución de educación superior.

Por otra parte, el método se orienta hacia resultados cualitativos, que reflejan indicadores orientados hacia procesos. En este sentido sigue los lineamientos de los modelos EFQM, y se diferencia de enfoques cuyo eje reside en su carácter primordialmente cuantitativo, basado en indicadores orientados a resultados como ISO. Resulta importante que los instrumentos de evaluación sobre EDS se puedan integrar fácilmente en la administración de calidad total vigente en la institución.

El modelo AISHE enfatiza que los dos roles centrales de toda institución de educación superior son: educación e investigación. Además, en su rol de organización la universidad desempeña funciones de empleador, productor de residuos, consumidor de bienes, etc. Finalmente, como miembros de la sociedad las universidades pueden establecer actividades con sus comunidades locales, participando en discusiones sociales o políticas en su país, colaborando con el desarrollo de comunidades, etc.

Ilustración 2: AISHE Módulos



Fuente: (Roorda et al., 2009)

Idealmente, estos cuatro roles están basados en un fundamento común, una visión compartida sobre la identidad y el carácter de la universidad, usualmente expresado en la declaración de la misión.

Es por ello que AISHE consiste en 5 módulos: Operaciones, Educación, Investigación, Sociedad e Identidad. Basado en el círculo de Deming (en referencia a Edwards Deming), se establece una espiral de mejora continua de la calidad basada en cuatro pasos (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

2.4.2 STARS

La Asociación por el Progreso de la Sostenibilidad en la Educación Superior (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education - AASHE) elaboró una herramienta de reporte denominada STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System). La misma ha sido elaborada con la colaboración de diversos actores del sistema educativo (estudiantes, personal de administración y servicio, docentes, etc.) y permite que las instituciones de nivel superior evalúen su progreso hacia la sostenibilidad. Como herramienta de autoevaluación voluntaria, provee un sistema mediante el

cual las instituciones de nivel superior pueden establecer su situación actual y pronosticar sus objetivos a futuro.

El comité de STARS está compuesto por directores de sostenibilidad de diversas universidades de Estados Unidos y Canadá.

Se ha desarrollado con el fin de:

- Proveer un marco para comprender la sostenibilidad en todos los sectores de la educación superior.
- Posibilitar comparaciones significativas a lo largo del tiempo y a través de instituciones utilizando un grupo de indicadores comunes desarrollados con amplia participación de la comunidad vinculada a la sostenibilidad del campus.
- Crear incentivos para el desarrollo continuo hacia la sostenibilidad.
- Facilitar y compartir información sobre las prácticas y desempeño vinculados a la sostenibilidad en educación superior.
- Construir una comunidad sobre sostenibilidad en campus más fuerte y diversa.

El sistema STARS establece que las instituciones participantes deben conseguir créditos y pueden obtener puntos para alcanzar los rangos STARS Bronce, Plata, Oro o Platino. Los créditos comprenden un amplio espectro en relación a la sostenibilidad en la educación superior e incluye indicadores de performance relacionados con: Académico, Compromiso, Operaciones, Planeación y Administración.

Tabla 2: Rangos STARS

Ranking STARS	Mínimo de créditos requeridos
Bronce	25
Plata	45
Oro	65
Platino	85

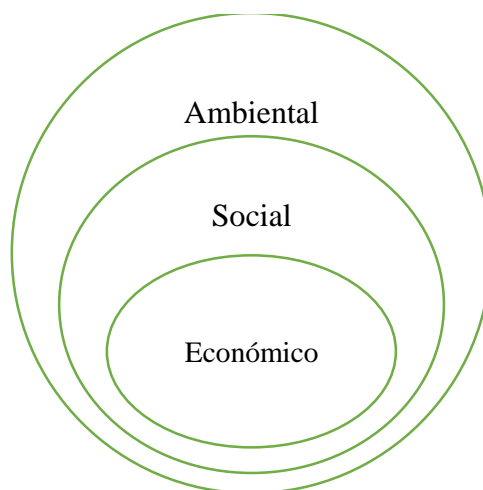
Fuente: (AASHE The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, 2017)

El sistema únicamente establece reconocimientos positivos, y cada nivel representa un avance sustantivo en su compromiso y liderazgo en materia de sostenibilidad.

Ilustración 3 Dimensiones Sostenibilidad

En su definición AASHE toma en consideración los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de la agenda de desarrollo sostenible para el año 2030 establecidos por Naciones Unidas.

La idea consiste en balancear tres dimensiones: económico, social y ambiental.



AASHE define la sostenibilidad de manera pluralista e inclusiva, considerando la salud humana, el medioambiente, la justicia social y un mundo mejor para las próximas generaciones (AASHE The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, 2017).

STARS traslada esta concepción amplia e inclusiva hacia objetivos cuantificables en el nivel de los campus universitarios.

Además de las dimensiones mencionadas (Académica, Compromiso, Operaciones y Planeación y Administración) el sistema STARS requiere información relacionada con las Características Institucionales (CI), entre las que se encuentran:

Límites institucionales:

Bajo este apartado se declara el tipo de institución (pública, privada, etc.) conjuntamente con una descripción del campus y otros aspectos vinculados a los límites institucionales. Se declara la existencia de campus satélites, hospitales, campos agrícolas u otras instalaciones que pertenezcan a la institución.

Características operacionales

Se declara el área total del Campus, incluyendo los espacios previstos para laboratorios, servicios médicos u otras dependencias.

Académica y demografía

Se informa el número de divisiones académicas y departamentos. Además, se reporta la cantidad de estudiantes matriculados y trabajadores empleados. Se deben distinguir los alumnos que estudian bajo la modalidad distancia.

La siguiente tabla muestra las dimensiones de análisis bajo reporte por parte de STARS. Al final de cada fila se indican los puntos disponibles para cada ítem.

Tabla 3: Dimensiones STARS

ACADÉMICA (AC)			
Curriculum 40 puntos disponibles	AC1	Cursos académicos	14
	AC2	Resultados de aprendizaje	8
	AC3	Programas de grado	3
	AC4	Programas para graduados	3
	AC5	Experiencias inmersivas	2
	AC6	Evaluación de la literatura sobre sostenibilidad	4
	AC7	Iniciativas para el desarrollo de cursos	2
	AC8	Campus como laboratorio viviente	4
Investigación 18 puntos disponibles	AC9	Investigación y Becas	12
	AC10	Apoyo a la investigación	4
	AC11	Acceso abierto a la investigación	2
COMPROMISO (CO)			
Compromiso del Campus 21 puntos disponibles	CO 1	Programa para educadores de los estudiantes	4
	CO 2	Orientación a estudiantes	2
	CO 3	Vida estudiantil	2
	CO 4	Compromiso en redacción de materiales y publicaciones	2
	CO 5	Campañas de compromiso y participación	4
	CO 6	Evaluación de la cultura de sostenibilidad	1
	CO 7	Programa de educadores para empleados	3
	CO 8	Orientación a empleados	1
	CO 9	Desarrollo de especialistas	2
Compromiso Público 20 puntos disponibles	CO 10	Alianzas con la comunidad	3
	CO 11	Colaboración inter-campus	3
	CO 12	Educación continua	5
	CO 13	Servicio comunitario	5
	CO 14	Participación en políticas públicas	2

	CO		
	15	Licenciamiento de marcas	2
OPERACIONES (OP)			
Aire y Clima 11 puntos disponibles	OP 1	Emisiones de gases de efecto invernadero	10
	OP 2	Calidad del aire exterior	1
Edificios 8 puntos disponibles	OP 3	Mantenimiento y operaciones edilicias	5
	OP 4	Construcción y diseño edilicio	3
Energía 10 puntos disponibles	OP 5	Consumo energético	6
	OP 6	Energía renovable y limpia	4
Comida y Bebida 8 puntos disponibles	OP 7	Compras de comida y bebidas	6
	OP 8	Cenas sustentables	2
Terreno 3-4 puntos disponibles	OP 9	Administración del paisaje	2
	OP 10	Biodiversidad	2
Compras 6 puntos disponibles	OP 11	Compras sustentables	3
	OP 12	Compras de electrónica	1
	OP 13	Compras de limpieza	1
	OP 14	Compras de papel de oficina	1
Transporte 7 puntos disponibles	OP 15	Flota del campus	1
	OP 16	Modo de transporte de los estudiantes	2
	OP 17	Modo de transporte de los empleados	2
	OP 18	Apoyo al transporte sustentable	2
Desechos 10 puntos disponibles	OP 19	Minimización y desvío de desechos	8
	OP 20	Construcción y demolición de desvío de desechos	1
	OP 21	Administración de residuos peligrosos	1
Agua 6-8 puntos disponibles	OP 22	Uso del agua	6
	OP 23	Administración del agua de lluvia	2
Planeación y Administración (PA)			
	PA 1	Coordinación sobre sostenibilidad	1

Coordinación y Planeación 8 puntos disponibles	PA 2	Planeación de la sostenibilidad	4
	PA 3	Gobierno participativo	3
Diversidad y accesibilidad 10 puntos disponibles	PA 4	Coordinación sobre diversidad y equidad	2
	PA 5	Evaluación de la diversidad y equidad	1
	PA 6	Apoyo para grupos subrepresentados	3
	PA 7	Accesibilidad	4
Inversión y Finanzas 7 puntos disponibles	PA 8	Compromiso con la responsabilidad del inversor	2
	PA 9	Inversiones sustentables	4
	PA 10	Divulgación de inversiones	1
Trabajo y Bienestar 7 puntos disponibles	PA 11	Compensación a empleados	3
	PA 12	Evaluación de la satisfacción de los empleados	1
	PA 13	Programas de bienestar	1
	PA 14	Seguridad e Higiene en el trabajo	2
INNOVACIÓN Y LIDERAZGO (IN)			
Prácticas ejemplares catálogo de créditos disponibles			0,5
Innovación 4 puntos disponibles			1

Fuente: (AASHE The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, 2017)

B.2 METODOLOGÍA

- Estudio exploratorio de carácter bibliográfico sobre los marcos teóricos relativos a Ética de la Virtud, Gestión Educativa Socialmente Responsable y Tablero de Control, destacando su importancia para las organizaciones actuales.
- Estudio descriptivo de institución educativa objeto de estudio, a partir de fuentes bibliográficas, documentales y de datos secundarios. Se complementará el estudio con entrevistas en profundidad a directivos de la institución.
- Aplicación del conocimiento adquirido para diseño e implementación de un Tablero de Control orientado a la ética y la sostenibilidad, con el fin de colaborar en su eficiencia operativa.
- Elaboración de conclusiones y programa piloto a futuro

B.3 TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya se ha señalado, el presente trabajo busca diseñar e implementar un Tablero de Control integrado por Indicadores de Gestión en materia de Ética y Sostenibilidad acordes a la naturaleza y orientación estratégica de una institución de nivel superior. El objeto de estudio es la Universidad Blas Pascal, que se presenta de manera sintetizada en esta sección. Se precisará la metodología utilizada para la recolección de los datos y luego se expondrán los resultados del relevamiento.

En función de elaborar el diseño del tablero de control, resulta indispensable contar con un plan de desarrollo acorde a las características y necesidades de la organización objeto de estudio. Por tal motivo, la recogida de datos se llevó adelante mediante:

- a. Entrevistas en profundidad con el vicerrector de administración y el vicerrector académico con el fin de analizar la planificación estratégica y los mecanismos de control de gestión existentes.
- b. Entrevistas en profundidad con secretarios y directores, para identificar los aspectos centrales a tener en cuenta a la hora de construir los indicadores claves de performance a ser utilizados.
- c. Análisis de documentación interna de la organización. Manuales, informes de autoevaluación, procedimientos, reglamentación académica.
- d. Estudio e investigación de documentos públicos. Informes de CONEAU.

De la documentación formal se desprenden la Misión, Objetivos, Visión, Valores y Principios:

3.1 MISIÓN

La UBP tiene por finalidad la formación de graduados con un alto nivel de competencia profesional, tanto en el campo del conocimiento como en el de su aplicación instrumental (“Saber y Saber Hacer”). Se propone formar profesionales sólidos y creativos, capacitados para destacarse en un mundo crecientemente competitivo.

3.2 OBJETIVOS

- Ofrecer una formación de calidad, que se logra al trabajar diariamente con ese propósito en un marco de condiciones académicas y recursos tecnológicos que lo posibilitan.
- Mantener nuestra moderna propuesta educativa tendiente a lograr una educación digital, donde el proceso de aprendizaje no está concentrado solo en el aula, sino que se basa en el concepto de “Conocimiento Distribuido”.
- Formar egresados con competencia para poder insertarse en el mercado laboral.
- Incorporar constantemente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al currículo de las distintas carreras.
- Poseer una infraestructura tecnológica acorde a las necesidades de los alumnos, con modernas herramientas de informática y telecomunicaciones.

3.3 VISIÓN

Vemos a la UBP como una institución universitaria que ha alcanzado un respetable posicionamiento en la sociedad y en el sistema educativo a nivel regional y nacional, incursionando activamente en los procesos de internacionalización de la educación superior, que se distingue por su carácter innovador, por contar con una organización académica integrada y flexible, por su aporte en materia de calidad de la enseñanza basada en el nivel de sus profesores y en la gradual incorporación de actividades de investigación. Se la distingue también por ser una institución universitaria integralmente bimodal, que llega a amplios sectores de la sociedad con una propuesta de formación profesional seria y diversificada y con un proyecto de extensión consolidado.

3.4 VALORES Y PRINCIPIOS

La Universidad propone formar graduados respetuosos del valor de la solidaridad y éticamente comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida y con el desarrollo sostenible del país.

La Universidad promueve los siguientes valores:

- Respeto a la individualidad de las personas, a su singularidad y a su condición de sujetos generadores de conocimiento.
- Respeto a la producción colectiva de conocimiento.

- Compromiso con la excelencia y la calidad.
- Integración a la comunidad local, provincial, nacional, regional e internacional.

Principios

La formulación de principios se encuentra en estrecha vinculación con un núcleo de valores que promueve la institución. Esos valores reflejan concepciones filosóficas, pedagógicas y éticas que orientan las prácticas institucionales cotidianas.

Los principios pedagógicos que guían las políticas y actividades institucionales son los siguientes:

- Promover la innovación y la creatividad.
- Procurar crecientes niveles de calidad de la educación.
- Desarrollar capacidades que favorezcan una interacción crítica con otras instituciones y actores que participan o ejercen un rol protagónico en los procesos de globalización educativa.

Calidad

La Universidad Blas Pascal concibe a la calidad en un marco estratégico que permita contribuir a la mejora continua de todas sus actividades. Ello implica una atención permanente tendiente a la optimización de los procesos de formación, investigación, extensión, áreas de gestión administrativa, servicios y soporte, trabajando para la satisfacción de sus miembros, proveedores y demás actores involucrados.

En las áreas de gestión, apoyo y servicios, la UBP se compromete a:

- Liderar el sistema de calidad hacia crecientes niveles de excelencia.
- Identificar las necesidades de sus partes interesadas a los efectos de satisfacer sus expectativas.
- Asegurar la mejora continua de sus procesos, a los efectos de elevar su nivel de desempeño, identificando sus debilidades, riesgos y oportunidades e implementando las acciones necesarias.

- Contribuir al desarrollo personal y profesional de sus miembros, estimulando la creatividad, la iniciativa y el sentido de responsabilidad, manteniendo una comunicación abierta que maximice su contribución.
- Efectuar una eficaz selección, evaluación y seguimiento de sus proveedores, con el fin de lograr el oportuno suministro en cantidad y calidad de los recursos necesarios para el desarrollo de sus procesos.

3.5 HISTORIA

Los comienzos

Nacida a comienzos de la década del '90, la Universidad Blas Pascal ya ha transitado más de veinte años en el ámbito de la educación superior. Durante esta primera etapa el equipo de académicos y profesionales que lideró este proyecto se abocó a construir los cimientos de la institución para crecer y afianzarse en el ámbito nacional e internacional con una propuesta educativa de calidad y excelencia.

El origen de la Fundación Universidad Pascal se remonta a la existencia de un Establecimiento de Nivel Terciario incorporado a la Enseñanza Oficial, bajo la denominación de "Instituto Superior Pascal" (ISP). El ISP inició sus actividades en 1980, impulsado por un grupo de docentes de Córdoba, con una propuesta educativa basada en contenidos curriculares innovadores. Las carreras que conformaron la primera oferta educativa pertenecieron al área de Informática, Matemática y Administración. En ese momento carecía el medio de Instituciones de Nivel Superior que ofrecieran una formación en esas disciplinas, consideradas como imprescindibles para enfrentar las transformaciones tecnológicas y productivas que se gestaban rápidamente.

Cuando comenzó a funcionar la Universidad Blas Pascal en 1990, las autoridades superiores decidieron discontinuar las actividades del Instituto (ISP), con el fin manifiesto de concentrar todos los recursos académicos y financieros en la Universidad.

Pionera en educación a distancia

La Universidad Blas Pascal inició sus actividades en educación a distancia en el año 2000 con una serie de objetivos primordiales: permitir el acceso a la educación universitaria a personas que no pueden incorporarse al sistema por razones económicas, familiares, laborales o geográficas; democratizar el acceso a la educación superior universitaria y evitar el desarraigo en zonas del país que se están quedando sin jóvenes, ya que emigran a las grandes ciudades buscando acceder a una educación universitaria y luego de obtener su título no retornan a su lugar de origen.

Con el correr de los años la UBP se ha transformado en una de las más importantes universidades con carreras de grado a distancia. Para ello ha conformado una red de 90 Centros de Educación a Distancia (CED) que se distribuyen por toda la República Argentina. Estos CEDs no tienen una función académica, sino que difunden la oferta educativa en cada región y realizan la prestación del soporte tecnológico a los alumnos a distancia (PC, chat, Internet, teleconferencias satelitales) para conectarse con sus tutores.

Centro de Relaciones Internacionales

Desde el 2000 el Centro de Relaciones Internacionales viene ofreciendo a los alumnos de la UBP la oportunidad de estudiar con becas en universidades prestigiosas del exterior. A su vez, esta área realizó convenios con muchas Universidades Internacionales para favorecer los intercambios estudiantiles y docentes con: Brasil, Colombia, México, Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, Austria y Japón. Es así como, durante su tiempo de estadía, asisten a clases y realizan numerosas actividades recreativas con el fin de aportarles un conocimiento más profundo de nuestros paisajes y costumbres y favorecer su crecimiento académico.

Reconocimiento de la CONEAU

En el 2007, el Poder Ejecutivo Nacional, mediante Decreto 130/07, ha autorizado en forma definitiva a la Universidad Blas Pascal, a funcionar como Institución Universitaria Privada, dentro del régimen de la Ley de Educación Superior vigente. En los considerandos del decreto se expresa que se han producido las evaluaciones correspondientes y que la Comisión Nacional de

Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) recomienda otorgar el reconocimiento definitivo, considerando que la Universidad ha llevado a cabo un desarrollo académico e institucional acorde con los principios comprometidos cuando fue creada, y que “está en condiciones de ejercer las atribuciones otorgadas por la Ley 24521 y su reglamentación a las instituciones universitarias privadas con reconocimiento definitivo, en los distintos aspectos de su gestión académica, administrativa y económico-financiera”.

Así la UBP ha sabido adaptarse a un entorno siempre cambiante ofreciendo a sus más de 10000 alumnos, en las modalidades presencial y distancia, una variada oferta que se compone de 21 carreras de grado y 5 tecnicaturas universitarias, sumada a una amplia propuesta en educación continua (diplomaturas, postítulos, programas universitarios, cursos, seminarios) y posgrados.

3.6 UBP y la Sostenibilidad

El 28 de junio de 2016 la Universidad Blas Pascal (UBP) se adhirió a los **Principios para la Gestión de la Educación Responsable (PRME)**, en el marco del Pacto Global, la iniciativa más grande del mundo en materia de responsabilidad social. PRME fue una iniciativa internacional impulsada por decanos, rectores y representantes oficiales de instituciones de educación superior. Hasta la fecha, más de 1000 universidades y escuelas de negocio de 80 países de todo el mundo son parte de esta propuesta.

“A través de la Educación Responsable, la UBP busca interpretar mejor la demanda social y actuar como motor del desarrollo socio-cultural, económico y científico de la comunidad. Este enfoque está vinculado a las acciones de sostenibilidad que la UBP lleva a adelante, las cuales permiten mejorar y hacer una significativa contribución para una sociedad más justa y razonable”, comenta el Dr. José Alejandro Consigli, Rector de la Universidad.

Presencia del Pacto Global

La idea principal de PRME es aplicar los principios pertinentes del Pacto Global, para desarrollar un marco común de educación superior. La iniciativa surge de una recomendación por parte de todos los actores académicos del

Pacto Global de las Naciones Unidas y fue introducida oficialmente en el Foro Global realizado en octubre de 2006 en la Case Western Reserve University.

“Es de suma importancia para la Universidad estar vinculados a un programa de Naciones Unidas conjuntamente con empresas y universidades de gran envergadura, en coherencia con nuestra decisión de apostar a la sostenibilidad. También consideramos que es un excelente antecedente para proyectar nuestro propio Doctorado en Desarrollo Sostenible”, afirma el Mgter. Marco Lorenzatti, director de la **Córdoba Management School**, la escuela de negocios de la UBP.

Una cuestión de principios

El grupo de trabajo de PRME desplegó un conjunto de ideas clave para el desarrollo de la gestión responsable de la educación superior. Esas ideas constituyen un marco de compromiso para las instituciones académicas con el fin de promover la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, a través de la incorporación de valores universales en los programas y en las investigaciones. El acuerdo universitario gira en torno a los siguientes seis principios:

1º Propósito: desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en general y trabajen por una economía mundial incluyente y sostenible.

2º Valores: incorporar en las actividades académicas y programas de estudio, los valores de Responsabilidad Social reconocidos a nivel mundial según lo tratado en iniciativas internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas.

3º Método: creación de marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

4º Investigación: participar en la Investigación conceptual y empírica que aumenta nuestro conocimiento sobre el papel, la dinámica y el impacto de las instituciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

5º Asociación: interactuar con gerentes de empresas de negocios para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales, y para explorar conjuntamente, medios eficaces para responder a estos.

6º Diálogo: facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre nuestros Grupos de Interés: educadores, empresas, gobiernos, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros, sobre cuestiones críticas relacionadas con la Responsabilidad Social Global y la Sostenibilidad.

Con la adopción de los seis principios, la UBP se compromete a: participar en un proceso continuo de mejora, compartir regularmente información sobre el progreso, contribuir con experiencias de aprendizaje, favorecer el movimiento global para generar un cambio positivo, desarrollar las capacidades de los estudiantes e investigar en temas afines, entre otros. Desde sus inicios la Universidad impulsa este tipo de iniciativas, a través de múltiples acciones, entre las que se destacan algunas de reciente creación:

- **Lic. en Gestión Ambiental:** Una propuesta académica que tiene por objetivo despertar la conciencia ecológica y social, individual, empresarial y de gobierno, para aportar a la toma de decisiones sobre los grandes problemas ambientales, orientar al desarrollo sustentable y a la elevación racional de la calidad de vida y por ende, a la supervivencia de la especie humana.

- **Cátedra Transversal:** es una iniciativa organizada por las carreras de Gestión de Empresas con la intención de abordar los cambios legales, políticos, económicos, financieros, sociales, culturales y tecnológicos esperados para el 2050.

- **Responsabilidad Social Universitaria:** con el fin de lograr una comunidad más comprometida con su entorno, la UBP ha firmado acuerdos con diversas Municipalidades de la provincia de Córdoba para trabajar de manera

mancomunada en distintos proyectos: capacitación, apoyo escolar, concientización ambiental, etc.

- **Cátedra de Sostenibilidad con Deloitte:** la Córdoba Management School, la Escuela de Negocios de la UBP, junto con Deloitte desarrollan una cátedra abierta de sostenibilidad que busca divulgar prácticas, conocimientos e investigaciones que contribuyan a incrementar el ecosistema social.

3.7 Entrevistas en profundidad a los Vicerrectores

En función de obtener información primaria por parte de las autoridades de la UBP, se llevaron adelante entrevistas en profundidad a los Vicerrectores Académico y Administrativo.

En ambos casos se utilizó la misma Guía de Preguntas (Anexo 1) en función de poder establecer categorías comunes que permitan la comparación y generalización posterior de la información relevada.

Tabla 4: Entrevista Vicerrector académico

Vicerrector académico		
Texto de la entrevista	Subcategorías	Categorías
<p><i>"Creo que el tablero es una herramienta que no debe ser el todo, pero si es una herramienta que permite poner cierta objetividad sobre todo en la relación cuando uno evalúa y analiza el funcionamiento de una actividad. Gracias a ese tipo de herramienta uno puede dejar de lado ciertas subjetividades, tratar, o por lo menos comenzar una charla de análisis de desempeño en una forma un poquito más objetiva. Después habrá que agregar los ingredientes de la relación humana".</i></p>	<p>Tablero de control - Uso actual</p>	<p>Tablero de control</p>
<p><i>"La ventaja es poder tener los datos a un golpe de vista, y poder encontrar a través de lo numérico ciertas relaciones"</i></p>	<p>Ventajas</p>	
<p><i>"La desventaja es que eso no alcanza. Siempre es necesario apoyarlo con opiniones de las personas, en particular teniendo en cuenta circunstancias, etc. Por eso se complementa siempre con una charla permanente con los directores de carrera que conocen ciertas circunstancias de los docentes, etc. "</i></p>	<p>Desventajas</p>	
<p><i>"Las herramientas se han diseñado un poquito de acuerdo a la necesidad de cada vicerrectorado. Lo que sí hacen es partir de la misma información de aquel sistema académico que le mencionaba al principio, que está la información cruda de una gigantesca base de datos de actividades que también tienen toda la parte de manejo de la administración, del alumno, de qué materias pueden cursar, etc. etc."</i></p>	<p>Relación entre tableros existentes</p>	
<p><i>"Este tablero (académico) que le menciono debe hacer unos cuatro o cinco meses que lo tenemos, por lo tanto, primero no está totalmente estable. Siempre los tableros requieren, me parece a mí, un cierto tiempo de uso para poder realizar una versión superadora. Estamos recién usando la primera versión, digamos. Principalmente se comparte con los directores. Puntualmente con algún docente tanto para demostrar una buena actitud, o sea para comprobar con números que un desempeño ha sido muy bueno como que ha sido muy malo. Normalmente se comparte en el día a día con los directores de carrera, para que ellos después lleven a la acción final y en algunos casos puntuales desde el vicerrectorado en forma directa se comparte la información con un docente y se analiza".</i></p>	<p>Gestión del tablero - Indicadores</p>	

Vicerrector académico		
Texto de la entrevista	Subcategorías	Categorías
<p><i>"Yo diría que estamos en la etapa de conocimiento, algunas áreas tienen más compromiso que otras porque lo han tocado en forma particular, por ejemplo, el área de Voluntariado o el área de Extensión, etc. Han hecho actividades puntuales de la relación entre la Universidad y el mundo exterior. También se han hecho acciones puntuales internas en cuanto a la Responsabilidad Social, la Ética, la Sostenibilidad, etc. Tangencialmente se lo ha propuesto como uno de los temas del concurso de innovación que hacemos todos los años, donde están invitados los docentes y personal de apoyo y servicio".</i></p>	<p>Conocimiento</p>	
<p><i>"Otra área donde si hay también bastante información y aplicación es en las materias en las distintas carreras que toman el tema de Ética o Sostenibilidad, y este año en particular hemos empezado un proyecto donde los alumnos comparten ciertas aulas y comparten experiencias de campo para lograr llevar a la práctica algunos principios de ética".</i></p>	<p>Conocimiento</p>	
<p><i>"No soy un experto en el tema... creo que, en el tema de la medición, si bien tiene algunos aspectos numéricos que son los más fáciles de llevar al tablero, otros aspectos en cuanto al impacto son tal vez más difíciles de recopilar. Todo lo que sea interno en la misma institución, como esta Universidad, es un poco más simple lograr medir el impacto en sí mismo porque el objeto de nuestras acciones está dentro de la misma organización. Cuando estos proyectos tienen que ver con organizaciones externas calculo que eso se debe hacer más difícil de medir. De todos modos, creo siempre que cualquier tipo de información estructurada que uno tenga, y sobre todo comparativo año a año es muy positivo. Tal vez uno no esté apuntando justo al indicador que debe, pero en la evolución de ese indicador hay mucha información y riqueza para poder utilizar para mejorar. Y siempre va a ser mejor que no tener nada, porque sobre todo en este tipo de temas la sensación es lo que prima."</i></p>	<p>Importancia del uso de indicadores</p>	<p>Ética y Sostenibilidad</p>
<p><i>"Está el propio uso de la energía de la Universidad, que tiene por supuesto muchas aulas, tiene turnos nocturnos de dictado, tiene un mínimo de confort en cuanto a la temperatura de las aulas, y eso involucra energía que se utiliza durante todo el año y en forma casi constante".</i></p>	<p>Iniciativas que ameritan un indicador</p>	
<p><i>"Estamos alejados con lo cual mucha gente se traslada en vehículo. Esa parte también sería interesante poder medirla y ver si el transporte público es el apropiado"</i></p>	<p>Iniciativas que ameritan un indicador</p>	

<p><i>"También tenemos posibilidad de incluir algún tipo de energía alternativa como solar por la propia disposición de la universidad, y tenemos una cosa muy importante, una Licenciatura en Gestión Ambiental que tiene gente que conoce del tema y siempre hay intereses y proyectos, de implantar algún laboratorio de medición ambiental"</i></p>	<p>Iniciativas que ameritan un indicador</p>	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Entrevista Vicerrector de Administración

Vicerrector de Administración		
Texto de la entrevista	Subcategorías	Categorías
<p><i>"Se utilizan varios tableros de comando, sobre todo vinculados al área de administración y finanzas. Es un sistema que está integrado al sistema de la Universidad y que reporta a través de una inteligencia de negocio que se llama Click sense. A su vez también está vinculado este mismo tablero con otras herramientas, otro sistema de información de la Universidad como es clima laboral, evaluación de desempeño, todo lo que es gestión de marketing, ventas y también por otro lado tenemos el CRM que hace poquito que se ha implementado".</i></p>	<p>Tablero de control - uso actual</p>	<p>Tablero de Control</p>
<p><i>"Lo bueno es que está todo vinculado al sistema integrado de la Universidad, no es que se obtiene la información de otras bases, sino que es todo de la misma base".</i></p>	<p>Relación entre tableros existentes</p>	
<p><i>"La ventaja es que tiene toda la información en tiempo real, no tenés errores porque todo lo que está imputado en la Contabilidad en el sistema es lo que refleja el tablero".</i></p>	<p>Ventajas</p>	
<p><i>"Muy pocas, porque al estar todo integrado es muy positivo. Si no evidencias errores humanos, una mala imputación por una equivocación porque como está todo integrado y hay cero papeles un error de imputación genera un gran número y por ahí es muy difícil de evidenciarlo si el desvío no es muy significativo."</i></p>	<p>Desventajas</p>	
<p><i>"Cada área va generando sus propios indicadores. Hay una evolución permanente porque por prueba y error uno detecta que esta interpretación no es buena... me gustaría más por este lado, o esto me están faltando datos."</i></p>	<p>Gestión del tablero - indicadores</p>	

Vicerrector de Administración		
Texto de la entrevista	Subcategorías	Categorías
<p><i>"Mira, no sé si se ha medido alguna vez ese nivel de conocimiento. Si se han medido con encuesta de clima laboral otro tipo de dimensiones y de variables que por allí están vinculadas como puede ser la importancia de la Universidad en el medio, como puede ser la parte de infraestructura que se tiene en cuenta mantenimiento, seguridad, todo eso. Directamente no me consta."</i></p>	<p>Conocimiento</p>	
<p><i>"Si creo que por ser una comunidad universitaria el nivel de conocimiento debe ser interesante, incluso este año en el concurso de innovación que participa todo el personal administrativo y los docentes están invitados con esta temática específica, por lo tanto, con los cursos que se han hecho cuando se introdujo el concurso de innovación están más al tanto". "Resulta absolutamente importante de cara al futuro"</i></p>	<p>Importancia del uso de indicadores</p>	
<p><i>"Son importantes, no son lo urgente. Convengamos que la Universidad tiene otros problemas más inmediatos que solucionar, pero si son importantes. Son buenos indicadores para saber para qué lado va la universidad. De hecho, ahora estamos por generar desde el Vicerrectorado un programa de Universidad saludable que está vinculado directamente con esto".</i></p>	<p>Iniciativas que ameritan un indicador</p>	<p>Ética y Sostenibilidad</p>
<p><i>"Esto de universidad saludable estaría bueno medirlo, habría que ver cómo se puede medir. Cuando uno piensa en indicadores en este tipo de temática habitualmente a uno se le viene a la cabeza o lo que es Responsabilidad Social Universitaria a través de extensión, o Infraestructura que es más simple de visualizarlo". "La calidad de agua, el tema de las cloacas, energía eléctrica, el uso eficiente de la energía, si usamos energía solar, si usamos tecnología de led"</i></p>	<p>Iniciativas que ameritan un indicador</p>	

Fuente: Elaboración propia

Ante la muestra de indicadores STARS, el vicerrector académico señaló como prioritarios los indicadores vinculados a:

- Cursos académicos
- Resultados de aprendizaje
- Programas para estudiantes de grado
- Experiencias inmersivas
- Evaluación de la literatura sobre Sostenibilidad
- Iniciativas para el desarrollo de cursos
- Campus como laboratorio viviente
- Investigación y becas
- Apoyo a la investigación

3.8 Hallazgos

De la información relevada se puede inferir que ambos Vicerrectores manifiestan que la *UBP se encamina progresivamente* hacia la utilización de tableros de control en sus diversas áreas. Además, coinciden en *destacar sus ventajas y minimizar las desventajas* de su utilización. Se advierte una evolución en paralelo de los diversos tableros de comando, que si bien toman la información de la misma base de datos *no comparten información de manera fluida*.

La gestión de los tableros e indicadores está relacionada al perfil de cada vicerrector. Sin embargo, ambos manifiestan estar abiertos a la mejora continua de los indicadores.

En cuanto a la incorporación de un tablero de control en materia de Ética y Sostenibilidad se manifiestan de manera favorable, aunque destacan que el conocimiento de estos temas es todavía incipiente. En el caso del vicerrector administrativo, se plantea la necesidad de iniciar el camino ya que en un futuro será de suma relevancia. Su concepción es que el tema no es urgente, pero presenta absoluta importancia de cara al futuro de la institución.

El vicerrector académico brindó sugerencias en relación a posibles indicadores e incluso manifestó su opinión en relación a los indicadores STARS. Ambos consideran al modelo STARS como un buen elemento de comparación a nivel internacional.

Finalmente, se evidencian tres elementos clave:

- ✓ Gestión incipiente en materia de evaluación y reporte de sostenibilidad en la Universidad objeto de estudio. Los miembros de su comunidad académica presentan un conocimiento dispar sobre la materia.
- ✓ Dificultad a la hora de trasladar de manera lineal los indicadores desarrollados en otros contextos. En este sentido, se tomará como ejemplo de adaptación de los indicadores STARS a contextos latinoamericanos el Reporte de Sostenibilidad elaborado por la Universidad San Francisco de Quito.
- ✓ Necesidad de construcción de indicadores a medida, tomando como referencia los sistemas de evaluación y reporte existentes.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL

4.1 Propuesta de Tablero de Control

Para la elaboración del tablero de control se consideraron las particularidades institucionales, su Visión, Misión y Objetivos, conjuntamente con las opiniones relevadas por parte de los diversos directivos entrevistados. Además, el modelo STARS brinda un listado de indicadores agrupados en las categorías precedentemente descritas. Al utilizar un modelo internacional se facilita la comparabilidad de la información obtenida.

El criterio de selección de indicadores para esta primera etapa tuvo en consideración el hecho de poder representar a las diversas dimensiones de manera equilibrada, de acuerdo a su peso relativo en el modelo STARS (representatividad). En este sentido, se consideraron los indicadores que otorgan mayor puntaje, en función de ser considerados centrales en el modelo (importancia relativa). De todas formas, se adaptaron algunos indicadores al contexto local y la realidad institucional.

Los indicadores seleccionados se encuentran alineados con la Visión institucional, donde destaca su distinción mediante un “...carácter innovador... y en la gradual incorporación de actividades de investigación” (Ver Apartado 3.3 para mayor detalle). Siguiendo este lineamiento, las actividades de investigación comprenden 2 indicadores, mientras que la dimensión Innovación cuenta con 1 indicador. La mayor modificación en relación a los indicadores STARS se realizó en la dimensión Operaciones (OP). Este hecho obedece a diversos factores. En primer lugar, la UBP no cuenta con mediciones detalladas sobre emisiones de CO₂, o impacto ambiental de cada una de sus actividades. Además, muchas de las certificaciones que se consideran como base de reporte y posterior comparación desde la metodología STARS todavía no cuentan con la suficiente difusión en nuestra región. A modo de ejemplo, la certificación LEED (Leader in Energy and Environmental Design) proporciona una auditoría externa del rendimiento de un edificio. Este proceso implica un costo y recursos humanos que a corto plazo se consideran inviables. Se ha tomado en consideración el reporte de Sostenibilidad de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) del año 2012 como punto de referencia en esta materia (Velasco et al., 2014). Dicha institución ha comenzado un camino de medición y reporte a partir de los recursos disponibles, orientándose progresivamente al estándar internacional.

El tablero propuesto para el primer año (piloto) consta de 15 indicadores STARS, agrupados en las siguientes dimensiones:

- Académica (AC):
4 indicadores (AC1, AC2, AC9 y AC10)

Responsable de monitoreo: Vicerrector Académico + Secretario de Investigación

Frecuencia: anual

- Compromiso (EN):

4 indicadores (EN1, EN5, EN12 y EN13)

Responsable de monitoreo: Vicerrector Académico

Frecuencia: anual

- Operaciones (OP):

4 indicadores (OP1, OP5, OP19 y OP22)

Responsable de monitoreo: Director de Gestión Ambiental

Frecuencia: anual

En el caso de los indicadores ambientales se procederá a medir y reportar los indicadores en base a la información disponible. Dicha información no podrá ser comparable a corto plazo con el estándar STARS. Sin embargo, se plantea a nivel de Reporte inicial.

- Planeación e Administración (PA):

2 indicadores (PA2 y PA7)

Responsable de monitoreo: Vicerrector de Administración

Frecuencia: anual

- Innovación (IN):

1 indicador.

Responsable de monitoreo: Coordinadora de la Secretaría de Desarrollo e Innovación Educativa

Frecuencia: anual

Metas:

Las metas a alcanzar en cada indicador son las planteadas por el modelo STARS, a saber:

Tabla 6: Tabla de Referencias modelo STARS

REFERENCIAS	
85% o superior	PLATINO
65% o superior	ORO
45% o superior	PLATA
30% o superior	BRONCE
menor a 30%	REPORTA

Tabla 7: Indicador Cursos Académicos (AC1)

AC 1		Denominación: Cursos Académicos						
Definición: Este indicador reconoce a las instituciones que ofrecen cursos sobre sostenibilidad y que incluyen a la sostenibilidad en cursos a lo largo de su currículum. Los cursos sobre sostenibilidad pueden comprender conceptos y principios sobre sostenibilidad, o introducir a los estudiantes en los conceptos de sostenibilidad.								
Ejemplo de Resultado: Parte 1								
Tipo de curso	Factor	<i>Multiplica</i>	Número de cursos ofrecidos de cada tipo	<i>Divide</i>	Número total de cursos ofrecidos por la institución	Equivalente ^a	Puntos	
Cursos sobre sostenibilidad	40	x	20	/	100	=	8	
Cursos que incluyen a la sostenibilidad	40		6				2,4	
Total de puntos ganados							10,4	Total de puntos disponibles hasta 8
							Puntaje ajustado	8
							Las instituciones obtienen el máximo puntaje de 8 puntos para la Parte 1 de este crédito si el 20% o más de todos los cursos ofrecidos por la institución abordan o incluyen sostenibilidad.	
Parte 2								
Factor	<i>Multiplica</i>	Número de departamentos con oferta de cursos de sostenibilidad	<i>Divide</i>	Número total de departamentos	Equivalente ^a	Puntos		
6,75	x	7	/	10	=	4,725	Total de puntos disponibles hasta 6	
							Las instituciones obtienen un máximo de 6 puntos para la Parte 2 de este indicador cuando el 90% o más de los departamentos académicos o sus equivalentes ofrecen al menos un curso de sostenibilidad o un curso que incluye sostenibilidad.	

Tabla 8: Indicador Resultados de aprendizaje (AC2)

AC 2	Denominación: Resultados de aprendizaje					
Ejemplo de Resultado:	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones con resultados de aprendizaje sobre sostenibilidad asociados con carreras y/o cursos de estudio.					
	Este crédito incluye carreras de grado y posgrado. No incluye educación continua o extensión.					
	Factor	<i>Multiplica</i>	Número de estudiantes que se gradúan de programas que han adoptado al menos un resultado de aprendizaje sobre sostenibilidad	<i>Divide</i>	Número total de graduados	<i>Equivale a</i>
8,00	x	1000	/	5000	=	1,6
Total de puntos disponibles hasta 8						
Las instituciones obtienen un máximo de 8 puntos para este indicador cuando todos los graduados de programas han adoptado al menos un resultado de aprendizaje sobre sostenibilidad. Puntos adicionales se obtienen basado en el porcentaje de estudiantes que se gradúan de dichos programas.						

Tabla 9: Indicador Investigación y Becas (AC9)

C 9	Denominación: Investigación y Becas						
	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones donde los docentes y el personal de apoyo conducen investigaciones y otras formas de Becas sobre tópicos vinculados a la Sostenibilidad. Conducir un inventario de la investigación sobre sostenibilidad de una institución puede contribuir como un primer paso en identificar fortalezas y áreas de desarrollo.						
Parte 1	Factor	Multiplica	Docentes y personal comprometido con investigación sobre sostenibilidad	Divide	Número total de docentes y personal comprometido en investigación	Equivale a	Puntos
	40,00	x	10	/	100	=	4
	Total de puntos disponibles hasta 6						
	4 Las instituciones obtienen un máximo de 6 puntos disponibles en la parte 1 de este indicador cuando 15% o más de los docentes y personal que se encuentran comprometidos con la investigación se encuentran comprometidos en investigación vinculada a la sostenibilidad.						
Parte 2	Factor	Multiplica	Departamentos que conducen investigación sobre sostenibilidad	Divide	Número total de departamentos comprometido en investigación	Equivale a	Puntos
	8,00	x	3	/	10	=	2,4
	Total de puntos disponibles hasta 6						
	2,4						

Las instituciones obtienen un máximo de 6 puntos disponibles en la parte 2 de este indicador cuando 75% o más de los departamentos que conducen investigación están comprometidos con la investigación en sostenibilidad.

6,4 Total obtenido

Tabla 10: Indicador Soporte a la Investigación (AC 10)

AC 10	Denominación: Soporte a la Investigación		
	Definición: Este indicador reconoce a las instituciones que poseen programas orientados hacia el compromiso de estudiantes y docentes para investigar en sostenibilidad.		
	Ejemplo de Resultado:		
		Equivale	Puntos obtenidos
	Número de incentivos y soportes a la investigación		
	1	=	1
			Total de puntos disponibles hasta 4
			Las instituciones obtienen un máximo de 4 puntos disponibles en este indicador al tener todos los incentivos y soportes.
			No se admiten puntos parciales en la parte 1 de este indicador.
	Incentivos y soportes		
	1. Un programa que comprometa a estudiantes en múltiples disciplinas o programas académicos para conducir investigación en sostenibilidad. El programa provee a los estudiantes los incentivos para investiga en sostenibilidad. Puede incluir: fundaciones, soporte financiero y mentoría.		
	2. Un programa vigente que comprometa al personal docente en múltiples disciplinas o programas académicos para conducir investigación en tópicos de sostenibilidad. Algunos incentivos pueden ser: fundaciones, soporte económico, seminarios para docentes.		
	3. Políticas escritas y procedimientos que reconozcan la investigación interdisciplinaria, transdisciplinaria y multidisciplinaria a la hora de tomar decisiones de promoción.		
	4. Soporte de la biblioteca para la investigación y el aprendizaje en la forma de: guías de investigación, políticas y prácticas de selección de materiales, esfuerzos de desarrollo del currículum, promoción de literatura sobre sostenibilidad, y/o objetos de e-learning orientados hacia la sostenibilidad.		

Tabla 11: Indicador Programa de Estudiantes Educadores (EN1)

EN1	Denominación: Programa de Estudiantes Educadores					
	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones con programas que comprometen a los estudiantes para servir como educadores de pares mediante el involucramiento con la comunidad en sostenibilidad.					
	Ejemplo de Resultado:					
	Factor	Multiplica	Total de estudiantes que sirven como educadores de pares y programas de educación	Divide	Número de estudiantes matriculados	Equivale a
	4.00	x	100	/	5000	=
						Puntos
						0.08
Total de puntos disponibles hasta 4						
Las instituciones obtienen un máximo de 4 puntos disponibles en este indicador al tener uno o más programas de educadores de pares que se orienten a todos los estudiantes matriculados. Puntos adicionales se obtienen basados en el porcentaje de estudiantes comprometidos en el programa de educadores.						

Tabla 12: Indicador Campaña de compromiso con la sostenibilidad (EN 5)

EN5	Denominación: Campaña de compromiso con la sostenibilidad		
	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que mantienen campañas de compromiso con la sostenibilidad que cosechan resultados positivos y mensurables en el avance de la performance sostenible de la institución (ej: reducción de energía o consumo de agua). Las campañas comprometen a la comunidad del campus en la temática de la sostenibilidad y pueden ayudar a elevar la conciencia de estudiantes y personal de apoyo y servicio sobre la sostenibilidad.		
	Ejemplo de Resultado:		
		Equivale a	Puntos
Parte 1	Número de campañas de compromiso orientadas a los estudiantes	=	2
	5		

Total de puntos disponibles hasta **2**

Las instituciones obtienen un máximo de 2 puntos disponibles en la parte 1 de este indicador al tener uno o más campañas de compromiso con la sostenibilidad orientadas a los estudiantes

No se admiten puntos parciales en la parte 1 de este indicador

Parte 2		Equivale a	Puntos
Número de campañas de compromiso orientadas al Personal de Apoyo y Servicio (PAS)			
0		=	0

Total de puntos disponibles hasta **2**

Las instituciones obtienen un máximo de 2 puntos disponibles en la parte 1 de este indicador al tener uno o más campañas de compromiso con la sostenibilidad orientadas al PAS

No se admiten puntos parciales en la parte 1 de este indicador

2 Total de puntos ganados

Tabla 13: Indicador Educación Continua (EN12)

EN12	Denominación: Educación Continua		Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que proveen cursos de educación continua y programas sobre sostenibilidad hacia la comunidad.			
	Ejemplo de Resultado:					
Parte 1	Factor	<i>Multiplica</i>	Número de cursos de educación continua que abordan la sostenibilidad	<i>Divide</i>	Número total de cursos de educación continua ofrecidos	Equivale a Puntos
	30	x	5	÷	100	= 1.5

Total de puntos disponibles hasta 3

Las instituciones obtienen un máximo de 3 puntos para la Parte 1 de este indicador cuando los cursos que abordan la sostenibilidad comprenden un 10% de todos los cursos ofrecidos.

Parte 2	Número de cursos basados en sostenibilidad	Puntos
	4	2

Total de puntos disponibles hasta 2

La institución tiene al menos un programa certificado basado en la sostenibilidad en su departamento de extensión o educación continua. No se incluyen los cursos comprendidos en el marco de asignaturas de grado o posgrado.

Puntos totales obtenidos
3.5

Tabla 14: Indicador Servicio a la Comunidad (EN 13)

EN13 Denominación: Servicio a la Comunidad

Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que comprometen a sus estudiantes en servicio comunitario, medido en el grado de participación de sus miembros. El voluntariado y el sentido de compasión que los servicios a la comunidad ayudan a desarrollar son fundamentales para alcanzar la sostenibilidad.

Ejemplo de Resultado:

Parte 1	Factor	<i>Multiplica</i>	Número de estudiantes comprometidos en servicio comunitario	<i>Divide</i>	Número total de estudiantes	<i>Equivale a</i>	Puntos
	3	x	1000	÷	5000	=	0.6

Total de puntos disponibles hasta 3

Las instituciones obtienen un máximo de 3 puntos disponibles en la parte 1 de este indicador cuando comprometen a todos sus estudiantes en servicio comunitario.

Parte 2

Factor	Multiplica	Número de horas contribuidas por parte de los estudiantes	Divide	Número total de estudiantes	Equivale a	Puntos
0.10	x	200000	÷	5000	=	4

Total de puntos disponibles

hasta 2

²
2.6 Total obtenido

Las instituciones obtienen un máximo de 2 puntos disponibles en la parte 2 de este indicador al comprometer a sus estudiantes en un promedio de 20 horas anuales de servicio a la comunidad.

Tabla 15: Indicador Emisiones de Gas de Efecto Invernadero (OP1)

OP 1	Denominación: Emisiones de Gas de Efecto Invernadero				
	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que han inventariado sus emisiones de gases de efecto invernadero y que han reducido su alcance neto de emisiones (Alcance 1 y 2)				
	Alcance 1	Directo	Ej: consumo de combustible, vehículos de la institución, etc.		
	Alcance 2	Directo	Ej: energía comprada para utilización de la propia institución.		
	Alcance 3	Indirecto	Ej: Transporte de los estudiantes, Agua, etc.		

El inventario debe ser verificado/auditado por un organismo externo independiente y/o validado internamente por personal del campus independiente del proceso de reporte.

Esta estrategia es similar a la adoptada por la USFQ.

Tabla 16: Indicador Consumo de Energía del Edificio (OP 5)

OP 5	<p>Denominación: Consumo de Energía del Edificio</p> <p>Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que han reducido su consumo de energía</p> <p>Contexto institucional:</p> <p>La institución avanza progresivamente en la sustitución de luminarias y su reemplazo por tecnología LED. Se priorizaron sectores de mayor consumo: aulas, biblioteca, auditorio, etc. Ello ya ha redundado en una disminución aproximada de un 20% en el consumo de energía eléctrica. Los mayores consumos de energía eléctrica provienen de la biblioteca y el edificio principal de aulas, provenientes del consumo de aire acondicionado y calefacción. Existen propuestas a futuro, vinculadas con la posible incorporación de paneles solares.</p>
-------------	---

Tabla 17: Indicador Reducción y desvío de Residuos (OP 19)

OP 19	<p>Denominación: Reducción y desvío de Residuos</p> <p>Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que se encuentran minimizando su producción de residuos, desviando materiales desde los enterramientos e incineradores, y conservando recursos mediante reciclaje y compostaje.</p> <p>Contexto institucional:</p> <p>En la actualidad, la UBP no cuenta con una política o proceso que informe sobre el monto total de residuos generados en el Campus. Desde la dirección de la carrera de Gestión Ambiental se está trabajando en el cálculo de la huella de carbono de algunos eventos académicos. Se propone generar un documento base de análisis y reporte de los residuos generados, su cálculo equivalente de emisiones de CO2 y las potenciales estrategias que pueden reducir el monto total de residuos enviados a enterramiento sanitario. Esta estrategia es similar a la adoptada por la USFQ.</p>
--------------	--

Tabla 18: Indicador Uso del Agua (OP 22)

OP 22	Denominación: Uso del agua Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que han reducido su consumo de agua. Contexto institucional En la actualidad se plantea la necesidad de consolidar el funcionamiento de la planta potabilizadora existente en la institución. Se propone iniciar un proceso de medición y análisis del uso del agua, y sus posibles reducciones a futuro.
--------------	---

Tabla 19: Indicador Planificación Sostenible (PA 2)

PA 2	Denominación: Planificación Sostenible		
	Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que han desarrollado planes comprensivos orientados hacia la sostenibilidad. Ejemplo de Resultado:		
	Número de tópicos comprendidos por uno o más planes	Equivalencia	Puntos
	10	=	2,50
Total de puntos disponibles		hasta 4	
	Las instituciones obtienen un máximo de 4 puntos disponibles de este indicador. Obtienen 0,25 puntos por cada área en la que la institución posea planes publicados que incluyan al menos un objetivo mensurable de sostenibilidad.		
	Objetivos mensurables sostenibilidad - Áreas:		
0,25	Currículum		
0,25	Investigación		
0,25	Compromiso del Campus		
0,25	Compromiso Público		
0,25	Clima y Aire		
0,25	Edificios		
0,25	Energía		
0,25	Alimentación		
0,25	Terreno/Territorio		
0,25	Compras		
0,25	Transporte		
0,25	Desechos		
0,25	Agua		
0,25	Diversidad y Accesibilidad		
0,25	Inversión y Finanzas		
0,25	Bienestar Laboral		

Tabla 20: Indicador Accesibilidad económica y Acceso (PA 7)

PA 7						
Denominación: Accesibilidad económica y Acceso						
Descripción: Este indicador reconoce a las instituciones que están implementado estrategias para mejorar su accesibilidad. Las instituciones deben ser accesibles para poblaciones de bajos ingresos y estudiantes no tradicionales.						
Ejemplo de Resultado:						
Parte 1	Políticas y programas de accesibilidad		Equivale a		Puntos	
	0,5	=			0,5	
Total de puntos disponibles			hasta 1			
Las instituciones obtienen un máximo de 1 punto						
0,5 Políticas y programas de acceso a estudiantes de bajos ingresos						
0,5 Políticas y programas de acceso a estudiantes no tradicionales						
Parte 2	Indicador de accesibilidad	Factor	Multiplica	Porcentaje (0-100)	Equivale a	Puntos
	A. Porcentaje de ingresantes de bajos ingresos	0,01	x	6	=	0,06
	B. Tasa de graduación de estudiantes de bajos ingresos			5		0,05
	C. En promedio, porcentaje de necesidades cubiertas a estudiantes que fueron beneficiados con algún tipo de ayuda			2		0,02
	D. Porcentaje de estudiantes graduados mediante préstamos sin interés o becas			6		0,06
Total de puntos obtenidos					0,19	
Total de puntos disponibles			hasta 3			
Las instituciones obtienen el máximo puntaje de 8 puntos para la Parte 1 de este crédito si el 20% o más de todos los cursos ofrecidos por la institución abordan o incluyen sostenibilidad.				0,7	Total obtenido	

Tabla 21: Indicador Innovación (IN)

IN		
Denominación: Innovación y Liderazgo		
Descripción: Este indicador es abierto y se encuentra reservado para resultados, políticas y prácticas que aborden la sostenibilidad de manera novedosa, extraordinaria, única o revolucionaria.		
Tipo de Crédito	Puntos por Crédito	Puntos disponibles
Prácticas ejemplares	0.5	4
Innovación	1	4
Total de puntos obtenidos		hasta 4
Prácticas ejemplares		
1. Mejores prácticas no consideradas en otros indicadores.		
2. Iniciativas y resultados que se encuentran un paso adelante de lo reconocido en algunos de los indicadores existentes.		
3. Iniciativas ejemplares y resultados relevantes para determinados tipos de instituciones o regiones.		
Nota: Existe un catálogo de prácticas previstas por STARS.		
Innovación		
Las instituciones deben reportar cada iniciativa de forma separada.		
Deben indicar: Nombre del programa/iniciativa, etc. Una breve descripción, seleccionando áreas de mayor impacto en la institución.		

Ilustración 4: Tablero de Control Sostenibilidad Universidad Blas Pascal

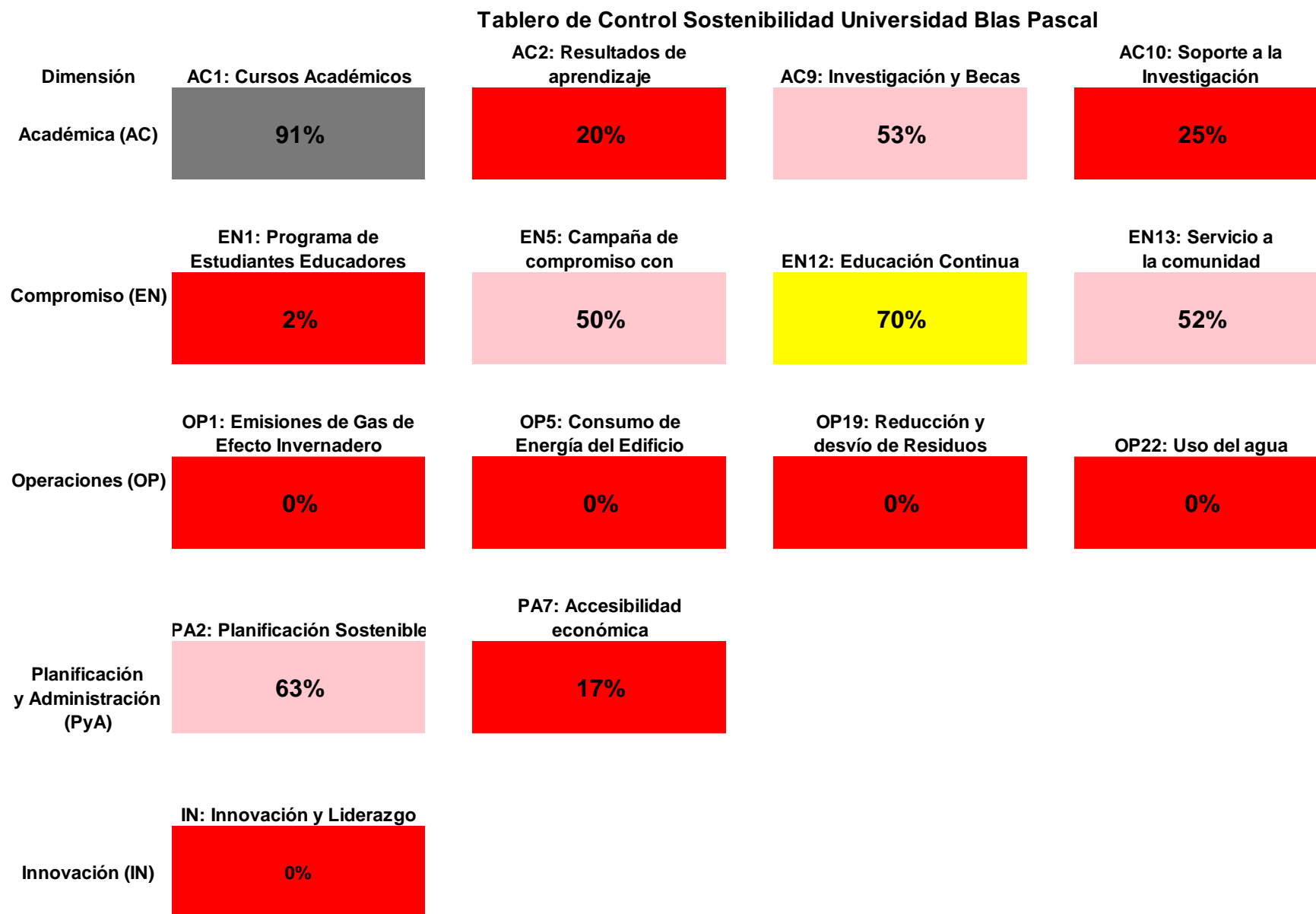
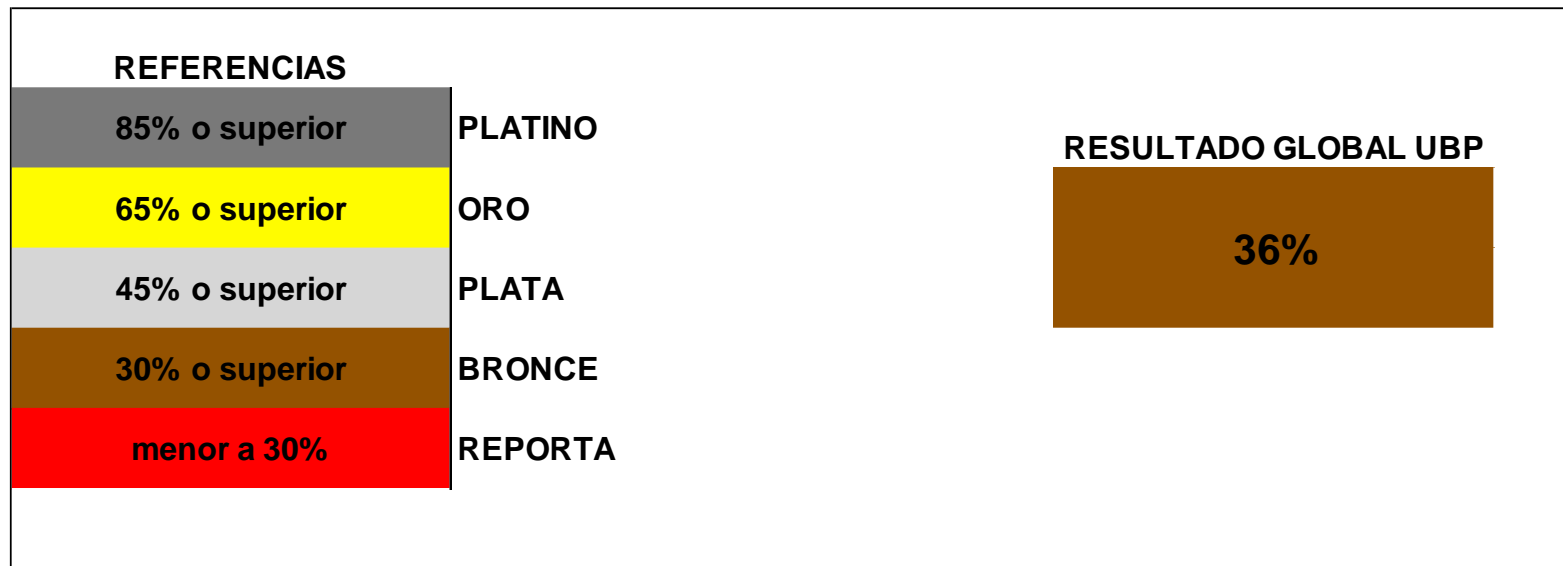


Tabla 22: Referencias resultado UBP Sostenibilidad



4.2 Implementación

El presente tablero de control implica generar una serie de actividades con el fin de implementar lo expuesto. Para ello se propone lo siguiente:

- a. **Reuniones de planificación:** El consejo superior debe consensuar los indicadores propuestos, mediante deliberaciones y aclaraciones sobre diversos tópicos (presupuestos, formatos de exposición, forma de medición, responsables, frecuencia de uso, etc.).
- b. **Capacitación:** La capacitación sobre esta herramienta por parte de los miembros de la comunidad educativa no debe restringirse a los vicerrectores y directivos. En la medida que el PAS y el personal docente sean parte de este proceso, resultará mucho más efectiva su implementación.
- c. **Cronograma de trabajo:** Los 15 indicadores propuestos para el primer año serán reportados de manera anual. Sin embargo, ello no implica un seguimiento más frecuente en los años subsiguientes. Se comprende que el primer año se toma como base, y a partir del segundo año se puede incrementar el número de indicadores y la frecuencia de medición.

C. CIERRE DEL PROYECTO

C.1 CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo final de carrera propone el diseño de un tablero de control en materia de ética y sostenibilidad para un establecimiento de educación superior.

- ✓ El personal directivo entrevistado considera que la carencia de indicadores en relación a la ética y sostenibilidad dificulta la gestión de este tipo de temáticas. El interés por la temática es claro, por lo que la aplicación de esta herramienta se vislumbra como necesaria en el mediano plazo.
- ✓ La UBP cuenta con 25 años de trayectoria y cuenta con un camino recorrido. A partir de ello ha planteado la temática de la sostenibilidad como un eje en su visión estratégica, sus objetivos y proyectos institucionales.
- ✓ El tablero de comando brinda una herramienta que posibilita la integración de información e iniciativas que en la actualidad se encuentran dispersas. Además, permite visualizar con claridad las áreas de mejora.
- ✓ Un tablero de comando contribuye a la optimización de la gestión, en la medida que permite disminuir las asimetrías e incongruencias institucionales. Por ejemplo, se puede contar con un programa de investigación sobre sostenibilidad muy avanzado, pero si no se complementa con un política activa en materia de reciclaje o medición de emisiones el desarrollo institucional resulta inconsistente.
- ✓ Se logró consolidar un cuerpo teórico coherente en materia de sostenibilidad y educación superior que fundamenta la propuesta posterior. Al diferenciar las particularidades institucionales del sector educativo, y diferenciarlas del mundo empresarial, se logró una definición de categorías específicas en el tablero de control. Además, se identificaron sistemas de medición y reporte a nivel internacional en materia de sostenibilidad que se tomaron como base para la elaboración del tablero de control. Finalmente, se contrastó la

normativa internacional con nuestra realidad regional, mediante el estudio y análisis de la memoria de sostenibilidad de la USFQ.

- ✓ Se relevaron los procesos y mecanismos de gestión existentes, lo que permitió diseñar una propuesta complementaria y superadora de la existente. Mediante el análisis de las fortalezas y debilidades actuales se elaboró un conjunto de indicadores adaptados a dicho diagnóstico.

- ✓ Se definieron estándares e indicadores consistentes y comparables a nivel internacional. Sin embargo, se atendieron las especificidades regionales e institucionales a la hora del diseño e implementación de los mismos.

- ✓ Se logró presentar de manera gráfica y sintética toda la información contenida en los indicadores de desempeño, respetando los porcentajes de alcance requeridos por la normativa internacional STARS.

C.2 BIBLIOGRAFÍA

AASHE The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. (2017). *STARS 2.1 Technical Manual*.

Association of University Leaders for a Sustainable Future. (1990). Declaración Talloires de Líderes de Universidades para un Futuro Sostenible. Retrieved from http://ulsf.org/wp-content/uploads/2015/06/Spanish_TD.pdf

Brundtland Commission. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

Eckerson, W. W. (2012). *Performance Dashboards. Performance Dashboards, 2nd Ed. - Business Book Summaries*. John Wiley & Sons, Inc. <http://doi.org/10.1002/9781119199984.ch1>

Fischer, D., Jenssen, S., & Tappeser, V. (2015). Getting an empirical hold of the sustainable university: a comparative analysis of evaluation frameworks across 12 contemporary sustainability assessment tools. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 40(6), 785–800. <http://doi.org/10.1080/02602938.2015.1043234>

Hubbard, D. (2014). *How to measure anything*. John Wiley & Sons, Inc.

Kant. (1784). Respuesta a la pregunta: ¿Qué es la ilustración? Retrieved from http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mari/Archivos/HTML/KANT_ilustracion.htm

Kant, I. (2003). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. *Vasa*, 7–21. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Nyb3CgqdiE4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=FUNDAMENTACION+DE+LAS+COSTUMBRES&ots=p802KTevh4&sig=fGcyUX8PVUJGTPtef3MtabzIOPk>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *january/fe(1)*, 71–79. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10119714>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.

- MacIntyre, A. (1987). *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica.
- Martínez Martín, M., Buxarrais Estrada, M. R., & Esteban Bara, F. (2002). La universidad como espacio de aprendizaje ético. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 17–43. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284122>
- Moore, G. (2015). Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics*, 24(S2), S99–S114. <http://doi.org/10.1111/beer.12100>
- Naval, C. (1995). La controversia liberal-comunitarista en educación. *Enrahonar*, (24), 81–97. Retrieved from <file:///Users/javierpierre/Downloads/31825-91217-1-PB.pdf>
- Organización de Naciones Unidas. (2015). Principios para la educación en Gestión Responsable. Retrieved June 15, 2017, from <http://www.unprme.org>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators*. John Wiley & Sons, Inc.
- Roorda, N., Rammel, C., Waara, S., & Paleo, U. F. P. (2009). *AISHE 2.0 Manual*.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?* Paris. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>
- Velasco, A., Ochoa-Herrera, V., Peñafiel, R., Cazorla, M. del C., Parra, R., Naranjo, H., ... Valdés, A. (2014). *Sustainability Report Universidad San Francisco de Quito: baseline year 2012*. Quito.
- VV.AA. (1997). *Crisis de Valores. Modernidad y Tradición*. Barcelona: Editorial Europea Universitaria.

C.3 ANEXOS

Anexo 1

Entrevistas en profundidad

Guía de preguntas

Tema:

“Diseño y gestión de Tablero de control en materia de Ética y Sostenibilidad para la UBP”

Introducción

Presentación y explicación sobre propósito de la entrevista

Datos personales

Cargo directivo

Antigüedad en el cargo como directivo

Tablero de control

1. ¿Utiliza algún tipo de herramienta informática y/o tecnológica en relación a la gestión y evaluación desempeño de su área? ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Desde cuándo? ¿Qué resultados tuvo? ¿Si no la utilizan más, por qué?
2. ¿Conoce la herramienta de gestión denominada “tablero de control/comando”? ¿Utiliza algún tablero de comando en su gestión cotidiana?
3. ¿Qué ventajas y desventajas presenta el tablero de comando? ¿Por qué?
4. ¿Sabe de otras áreas que lo utilicen? ¿Es por una decisión institucional, o por una decisión de la propia área? ¿Cuál es el grado de compromiso con los resultados de esos indicadores? ¿cómo se definen dichos indicadores?
5. ¿Están conectadas dichas herramientas? ¿Los resultados se publican? ¿Todos conocen qué se está midiendo?

Ética y Sostenibilidad - Indicadores

6. ¿Qué nivel de conocimiento existe sobre la temática de la ética y la sostenibilidad en la UBP? ¿Qué prioridad considera que se le puede otorgar a la gestión de este tipo de temas?
7. A nivel personal ¿considera importante/relevante el uso de indicadores de desempeño en materia de ética y sostenibilidad a nivel universitario?
8. ¿En qué benefician? ¿Presentan algún obstáculo? ¿Cuáles? ¿Por qué?

9. ¿Qué iniciativas se promueven en la actualidad que ameritan la construcción de un indicador para medir su desempeño en relación a la sostenibilidad?

Ética y Sostenibilidad – Gestión

10. MOSTRAR INDICADORES STARS

¿Qué indicadores STARS considera pertinentes a la hora de iniciar un proceso de reporte en la UBP? ¿Por qué?

11. ¿Qué criterios deberían priorizarse a la hora de construir indicadores de sostenibilidad, en relación a la gestión de los mismos? ¿Por qué?

12. ¿Cuáles de los indicadores STARS mostrados merecen alta prioridad en su implementación y gestión en la UBP?