

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO ACADÉMICO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA
AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

GENYSHET SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Bajo la supervisión de:

Víctor Herminio Palacio Muñoz, Doctor

Elizabeth Roldán Suárez, Doctora



Centro Académico y de Investigaciones Económicas,
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la
Agricultura Mundial



Chapingo, Estado de México, 12 de agosto de 2026

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Tesis realizada por **GENYSHET SÁNCHEZ GONZÁLEZ** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR: 
Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz

CO DIRECTORA: 
Dra. Elizabeth Roldán Suárez

ASESORA: 
Dra. María Isabel Palacios Rangel

ASESOR: 
Dr. Germán Ortiz Martínez

CONTENIDO

CONTENIDO	3
ÍNDICE DE CUADROS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTOS	9
DATOS BIOGRÁFICOS	10
RESUMEN GENERAL	11
ABSTRACT	12
1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Justificación	14
1.3 Contexto	16
1.4 Planteamiento del problema	17
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos particulares	19
1.4.3 Preguntas de investigación	19
1.5 Descripción general del contenido capitular	20
1.6 Literatura citada	21
2. CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA	24
2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	24
2.1.1 Responsabilidad Social (RS)	24
2.1.2 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	33
2.2 MARCO REFERENCIAL	36

2.2.1	Responsabilidad social y la tercera misión de la universidad	36
2.2.2	Investigación en autodiagnósticos institucionales	42
2.2.3	Investigación en vinculación y compromiso con la comunidad....	43
2.2.4	Investigación en formación con RSU.....	43
2.2.5	Instrumentos para la evaluación de la RSU	44
2.2.6	Educación superior en México	49
2.2.7	Educación Agrícola Superior en México.....	50
2.3	Literatura citada.....	57
3.	CAPÍTULO 3. LOS STAKEHOLDERS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS DE SU CARACTERIZACIÓN.....	62
3.1	Resumen	62
3.2	Introducción	63
3.3	Materiales y métodos.....	68
3.4	Resultados y discusión	71
	Caracterización de los Stakeholders	71
	Análisis Prominencia	84
3.5	Conclusiones	87
3.6	Literatura citada.....	89
4.	CAPÍTULO 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LA PERCEPCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y SU NORMATIVA INSTITUCIONAL 94	
4.1	Resumen	94
4.2	Introducción	95
4.3	Materiales y métodos.....	98
4.4	Resultados y discusión	105

4.4.1	Responsabilidad social de la UACH (análisis documental).....	105
4.4.2	Percepción de la Responsabilidad social (análisis empírico)	113
4.5	Conclusiones	129
4.6	Literatura citada	130
5.	CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2-1. Esfuerzos a nivel global para lograr la Responsabilidad Social. ...	25
Cuadro 2-2. Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. .	27
Cuadro 2-3. Identificación de los Stakeholders.....	31
Cuadro 2-4. Dimensiones de la Responsabilidad Social Universitaria.....	35
Cuadro 2-5. Responsabilidad social y la filosofía institucional en las IES.....	38
Cuadro 2-6. Responsabilidad social universitaria en las IES.....	39
Cuadro 2-7. Evaluación en responsabilidad social universitaria en México.....	41
Cuadro 2-8. Integración de la Norma ISO 26000: Responsabilidad Social.....	48
Cuadro 2-9. Implementación de la RS de acuerdo con el modelo educativo....	56
Cuadro 2-10. Funciones sustantivas de la UACH.	57
Cuadro 3-1. Modelo de los Atributos y Saliencia (Prominencia).....	70
Cuadro 3-2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Universitaria.....	70
Cuadro 3-3. Integración y función de las autoridades universitarias.....	72
Cuadro 3-4. Grupos de interés internos de la UACH.....	75
Cuadro 3-5. Grupos de interés externos de la UACH.....	82
Cuadro 3-6. Modelo de Atributos y Saliencia (Prominencia) para la UACH.	86
Cuadro 4-1. Dimensiones e indicadores de la encuesta.....	100
Cuadro 4-2. Prueba de confiabilidad al instrumento.	102
Cuadro 4-3. Proyectos de transferencia de tecnología y extensión.....	107
Cuadro 4-4. Modelo asistencialista de la UACH.....	108
Cuadro 4-5. Estructura de las percepciones de los actores participantes.	114
Cuadro 4-6. Dimensiones de la RSU percepciones desde la percepción de docentes, estudiantes y administrativos.	115
Cuadro 4-7. Estadística descriptiva de la perspectiva de los estudiantes.....	116
Cuadro 4-8. Estadística descriptiva docentes (grado doctores).....	118
Cuadro 4-9. Estadística descriptiva docentes (grado maestros).....	119
Cuadro 4-10. Prueba de t hacia la percepción de los docentes.....	119
Cuadro 4-11 Estadística descriptiva segmentos grado académico.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Contenido capitular del documento.	21
Figura 2-1. Modelo triple cuenta de resultados.	30
Figura 2-2. Modelo triple hélice.	32
Figura 2-3. Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU, AUSJAL	45
Figura 2-4. Instituciones de educación superior en México.	49
Figura 2-5. Matrícula de educación superior y posgrado.	50
Figura 2-6. Estructura de gobierno de la UACH.	52
Figura 2-7. Evolución del número de aspirantes aceptados por la UACH.	53
Figura 3-1. Vista satelital de la ubicación geográfica de la UACH.	69
Figura 3-2. Prioridad en la gestión de los actores de la UACH	87
Figura 4-1. Ubicación de la UACH, en Texcoco, Estado de México.	103
Figura 4-2. Propuesta sobre Responsabilidad Social de la UACH.	106
Figura 4-3. Análisis documental en relación con el índice de adopción de prácticas institucionales en RS.	110
Figura 4-4. Indicadores integrados a las dimensiones de la RSU.	112
Figura 4-5. Promedio de variables de la percepción de los estudiantes.	117
Figura 4-6. Promedio de variables/grado académico.	121
Figura 4-7. Promedios de variables/grado académico.	123
Figura 4-8. Percepción en RSU de la comunidad universitaria.	126
Figura 4-9. Nivel de responsabilidad social universitaria campus.	128

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por concederme una vida llena de aprendizajes, experiencias y, felicidad.

A mis amados hijos, Joel Moisés Marcial Sánchez y Yara Sophia Marcial Sánchez, quienes son la razón y la inspiración de cada uno de mis esfuerzos, y a quienes busco motivar cada día con ejemplo y compromiso.

A mi madre, Sarita González, que su alegría y orgullo incondicional ha sido siempre un impulso invaluable.

Especialmente a mi esposo, Moisés Marcial Hernández, por alentarme siempre, creer en mí incluso cuando yo dudé, recordarme constantemente de lo que soy capaz y enseñarme a volar con los pies sobre la tierra.

Y a ti papito, que, aunque ya no estás, me sigues enseñando a ser valiente, persistente y determinada. Pacientemente espero el momento para contarte todo lo que ha pasado; sé que estarás orgulloso.

Genyshet Sánchez González

AGRADECIMIENTOS

A mi comité asesor integrado por el Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz, la Dra. Elizabeth Roldán Suárez, la Dra. María Isabel Palacios Rangel y el Dr. Germán Ortiz Martínez, por su valiosa guía, rigor técnico y su infinita paciencia a lo largo de este proceso de creación y aprendizaje. Agradezco profundamente a cada uno de ellos, por el absoluto respeto hacia mis decisiones y a la orientación que me dieron en esta investigación. Sus críticas constructivas y su constante respaldo fueron de gran valor en esta etapa de formación profesional.

A la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) y al Centro Académico de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por haberme abierto sus puertas, brindarme el respaldo institucional y facilitarme los espacios, recursos y dirección docente esenciales para el desarrollo de esta investigación.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) por el apoyo otorgado, este fue fundamental para el desarrollo del trabajo académico y el fortalecimiento de mi formación como estudiante de posgrado.

Genyshet Sánchez González

DATOS BIOGRÁFICOS

Genyshet Sánchez González es originaria del estado de Veracruz, nacida el 6 de noviembre de 1978. Cuenta con formación académica en el área administrativa, al obtener el grado de Licenciada en Administración y Gestión Empresarial por la Universidad Politécnica de Texcoco, donde cursó sus estudios durante el periodo 2019–2023.



Durante su formación de pregrado desarrolló un interés particular por la investigación aplicada, orientando su preparación académica hacia el análisis del perfil de los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), fortaleciendo así sus capacidades analíticas y su visión estratégica en el ámbito organizacional.

Con el objetivo de profundizar y consolidar su desarrollo académico, cursó la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro Académico de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). En este nivel realizó una investigación de tesis enfocada en el estudio de la Responsabilidad Social Universitaria, abordando el papel de las instituciones de educación superior en el desarrollo social y organizacional, así como su interacción con sus grupos de interés.

RESUMEN GENERAL

Responsabilidad social universitaria a partir del análisis de su modelo educativo institucional

El objetivo de esta investigación fue analizar la implementación de la responsabilidad social (RS) en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), un elemento clave para cumplir el propósito de su modelo educativo institucional. Para ello, el estudio se realizó en dos fases: primero, se caracterizó los grupos de interés de la UACH a partir de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, con el fin de sentar las bases de la responsabilidad social universitaria (RSU). Segundo, se llevó a cabo una valoración de la RSU de la institución mediante el análisis de su normativa interna y la percepción de sus grupos de interés. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo-analítico. La recopilación de la información se centró en la investigación bibliográfica y el análisis documental de los instrumentos rectores de la UACH. Se utilizó el Modelo de los Atributos y Salience (Prominencia). Asimismo, se aplicó un instrumento de autodiagnóstico, dirigido a estudiantes, docentes y personal administrativo. El análisis de la información se realizó por medio de técnicas de estadística descriptiva y segmentación de datos, así como un análisis documental. Esto permitió definir la función y relación de la autoridad universitaria con sus diversos grupos de interés. El nivel de RSU percibido por los actores internos, resultó ser medio con diferencias entre grupos, frente a una propuesta institucional bien sustentada. Se concluye que, la identificación y caracterización de los Stakeholders constituye la base para consolidar una RSU efectiva e integrar sus expectativas en la gestión universitaria, lo que asegura que la UACH cumpla con su función social.

Palabras clave: Responsabilidad social, Universidad, Stakeholders, Diagnóstico, Análisis documental, Percepción

ABSTRACT

University social responsibility based on an analysis of its institutional educational model

The objective of this study was to analyze the implementation of social responsibility (SR) at the Universidad Autónoma Chapingo (UACH), a key element in fulfilling the purpose of its institutional educational model. To achieve this, the study was conducted in two phases: first, the UACH's Stakeholders were characterized based on the attributes of power, legitimacy, and urgency, in order to lay the groundwork for university social responsibility (USR); and second, an assessment of the institution's USR was conducted through an analysis of its internal regulations and the perceptions of its stakeholders. The study was conducted using a mixed-methods approach with a descriptive-analytical scope. Data collection focused on literature review and documentary analysis of UACH's governing instruments: The Attributes and Salience Model was applied. Additionally, a self-assessment tool was administered to students, faculty, and administrative staff. The information was analyzed using descriptive statistical techniques and data segmentation, as well as a documentary analysis. This made it possible to define the role and relationship of the university administration with its various stakeholders. The level of USR perceived by internal Stakeholders resulted in a medium range with differences between groups, compared to a well-supported institutional proposal. It is concluded that the identification and characterization of Stakeholders constitute the basis for consolidating an effective USR; integrating their expectations into university management ensures that the UACH fulfills its social function.

Keywords: Social Responsibility, University, Stakeholders, Diagnosis, Documentary analysis.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Antecedentes

A nivel global, la crisis de insostenibilidad social y ambiental se profundiza: mientras el 1% más rico acumula una riqueza desproporcionada, la humanidad se enfrenta a una creciente huella ecológica caracterizada por la deforestación, el cambio climático y la extinción masiva de especies, lo que augura un futuro más difícil para los sectores más vulnerables (Chancel et al., 2026).

En este contexto, asumir una responsabilidad global individual implica sentir una fuerte obligación ética y moral de actuar de manera activa y positiva, reconociendo que en el mundo hay personas que sufren y necesitan ayuda y solidaridad, y respetando ese derecho que les corresponde. Ser ciudadano global conlleva esta obligación y el derecho inherente a todos los seres humanos del planeta (Basualdo, 2013).

Zaratustra, filósofo y empresario de la Antigua Persia, desarrolló una filosofía centrada en la responsabilidad social (RS): los Gathas, considerados el primer tratado de ética. En su obra, propone que cada persona debe servir a la sociedad y al mundo viviente, fomentando el progreso humano a través de la armonía con la naturaleza y la igualdad entre hombres y mujeres, y rechazando cualquier forma de superioridad racial o jerárquica (Cardona, 2016).

Ahí es donde la RS cobra relevancia, ya que el análisis de este concepto no solo muestra una oportunidad para actuar de manera más equitativa y sostenible, sino también para ser conscientes del impacto colectivo al desarrollarse en un mismo entorno. Se basa en el principio de que las personas, las organizaciones y las instituciones deben actuar de manera conjunta, con principios éticos y sostenibles, y asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones para la sociedad y el ambiente.

1.2 Justificación

La RS, desde la perspectiva organizacional, nace en la empresa como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde entonces, se gestiona como un conjunto de decisiones y actividades voluntarias para mejorar el bienestar y los intereses de la sociedad y de la propia organización, con el propósito de optimizar sus beneficios económicos y satisfacer las expectativas de los accionistas (Rodríguez Gavilla, 2024).

Para apoyar este enfoque, la teoría de los Stakeholder y el modelo Triple Hélice proponen para las organizaciones un ecosistema interconectado de múltiples agentes orientados hacia dimensiones éticas y sociales, que da como resultado el desarrollo de estrategias para interactuar con respeto y consideración, maximizando así los beneficios mutuos (Raufflet et al., 2017). El objetivo es promover un sistema fuerte que involucre el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico fundamentado en el conocimiento, con repercusiones en cambios sociales (Pérez Mollinedo, 2024)

Sin embargo, aún predomina el determinismo económico, que relega las tareas sociales y ecológicas, a pesar de que prevenir estos problemas resulta más económico que resolverlos (Popova et al., 2019). Este panorama exige que las empresas integren estrategias de RSE en su modelo operativo, reconociendo que el valor competitivo actual se encuentra en el capital intelectual con conciencia social.

Para lograrlo, es indispensable contar con profesionales formados en principios éticos y sostenibles, y con capacidad de innovación, lo que posiciona a las instituciones de educación superior (IES) como actores clave en la formación de este capital humano. En este sentido, la comunidad internacional, a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 (PNUD, 2024) y de la declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998), busca que las IES contribuyan a eliminar la pobreza, reducir las desigualdades, proteger el medio ambiente y garantizar los derechos humanos mediante la colaboración con diversos actores, la formación en

conocimientos, la investigación y la cooperación global que combina soluciones locales y globales.

Por su parte el artículo 7 de la Ley General de Educación Superior establece que la educación superior debe promover el desarrollo integral del estudiante mediante el pensamiento crítico basado en la libertad, el análisis, la reflexión y el diálogo. También debe priorizar la sostenibilidad ambiental, la igualdad de género, los derechos humanos, las habilidades digitales y socioemocionales, y fomentar la innovación y el diálogo interdisciplinario para el bienestar social (DOF, 2021).

Para consolidar la relación entre las IES y la sociedad, es necesario implementar enfoques educativos basados en responsabilidad social universitaria (RSU), integrando este componente en el modelo educativo y en el proceso formativo. De este modo, los egresados se distinguen por un elemento diferenciador que impulsa su desarrollo integral y aporta valores a las organizaciones (Ahumada-Tello et al., 2018).

Por último, y como aporte fundamental, este trabajo contribuirá a fortalecer la comprensión de la responsabilidad social institucional en el contexto de las instituciones de educación superior, al generar evidencia que permita identificar los elementos que favorecen su integración en la gestión universitaria y en los procesos de formación. Asimismo, los resultados podrán servir como referente para el diseño o fortalecimiento de estrategias, políticas y prácticas institucionales orientadas a consolidar una cultura de responsabilidad social alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con las demandas sociales actuales, lo que favorece la formación de profesionistas comprometidos con el desarrollo sostenible del campo mexicano y el bienestar colectivo.

Asimismo, este estudio aportará información para conocer el nivel de incorporación de la responsabilidad social institucional en la Universidad Autónoma Chapingo, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y factores que influyen en su desarrollo. Esta evidencia podrá constituir un insumo para la toma de decisiones institucionales, el diseño de estrategias de mejora y el

fortalecimiento de políticas que promuevan una gestión universitaria socialmente responsable, con impacto en la formación integral de los estudiantes y en su vinculación con las necesidades de la sociedad.

En resumen, este estudio tiene tres aportes clave en el desarrollo de la responsabilidad social institucional:

- **Teórico:** amplía el conocimiento sobre la responsabilidad social institucional en las IES.
- **Práctico:** proporciona evidencia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias institucionales.
- **Social:** contribuye a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo rural sostenible y las necesidades de la sociedad.

1.3 Contexto

La educación superior a nivel mundial está experimentando transformaciones que conducen a nuevas perspectivas. La formación de buenos profesionales ha sido superada por la formación de personas cada vez más sensibles a los problemas ajenos, así como comprometidas con el progreso de su país y con la inclusión social. Esta tendencia eleva a las IES a la categoría de agentes de cambio con una mayor capacidad de impacto en su entorno, en consonancia con el respeto a las culturas y al medio ambiente (Yampufé Cornetero et al., 2021).

En este sentido, la formación agrícola en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) prepara ingenieros agrónomos con conocimientos científicos y técnicos para diseñar soluciones creativas a problemas complejos del sector agropecuario y forestal, con un enfoque de desarrollo sostenible y compromiso social (Dirección General Académica, 2025). Este perfil profesional responde directamente a las necesidades de las empresas que buscan operar con responsabilidad social.

De acuerdo con la Unidad de Planeación, Organización y Métodos (UPOM, 2025), la UACH está integrada por una matrícula de 9 696 estudiantes distribuidos en 59 programas académicos. El campus central, alberga por definición a la

mayor población de la universidad con 8 653 estudiantes de los cuales 3 917 están adscritos a licenciatura y posgrado.

El personal de la universidad está conformado por 2 794 trabajadores, de los cuales 1 819 del área administrativa y 975 al área académica. Además, con 10 unidades regionales ubicadas en varios estados. Debido a su tamaño y complejidad, el campus central se convierte en un espacio ideal para evaluar la RSU, que puede replicarse en menor escala en otros campus.

Una evaluación de la RSU en la sede del gobierno universitario podría dar lugar a datos concretos y específicos del campus, que podrían tener un impacto particular en la toma de decisiones en lo curricular y en la propia gestión de la universidad. Se reconocen los esfuerzos realizados, pero es necesario integrar plenamente el compromiso social en la institución en todas sus funciones sustantivas.

La presente investigación se vincula con las líneas de Investigación “Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación en el Sector Rural” y la de “Diseño de Políticas para el Desarrollo Rural”. Este enfoque multidisciplinar permite relacionar la innovación con la investigación en RSU y reconocer a las universidades como sistemas sociales innovadores que deben autoevaluarse y transformarse para generar propuestas y responder a los retos del entorno.

1.4 Planteamiento del problema

En la actualidad, la investigación en RSU se concentra principalmente en explorar las barreras y los desafíos relacionados con la ética y el desarrollo institucional. Este enfoque se centra sobre todo en la percepción de la comunidad universitaria respecto a la gestión ambiental, y destaca la necesidad de promover prácticas sostenibles y éticas dentro de las instituciones. En menor medida, se abordan temas de vinculación y compromiso con grupos de interés externos, lo que evidencia una creciente, aunque aún limitada, atención hacia el impacto social. Por otro lado, los temas de género suscitan un interés mínimo, lo que revela que

es un área pendiente de mayor desarrollo e integración en los estudios sobre RSU.

Cano-Vega et al. (2020), señalan que la mayoría de las instituciones mexicanas de la Región Centro-Occidente de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior se ubican en un nivel básico de desempeño en la gestión institucional de la RSU y que enfrentan grandes retos para consolidar el enfoque de RSU y, sobre todo, para la puesta en marcha, el control y la evaluación de políticas y programas.

Además, Rubio-Rodríguez et al. (2020), refieren que el reto es avanzar hacia una RSU que sea coherente, sostenible y capaz de responder a las exigencias externas y a su compromiso real con la transformación social. La implementación de la RSU en México se enfrenta a presiones estructurales: por un lado, se busca equilibrar la autonomía institucional con las crecientes demandas de evaluación externa y transparencia y, por otro, la competitividad y la globalización imponen la necesidad de priorizar indicadores externos, lo que puede desviar la atención de la transformación social profunda que la RSU persigue.

Entonces, se plantea un escenario en el que las IES enfrentan el desafío de alinear sus declaraciones de visión, misión y documentos estatutarios con la implementación efectiva de políticas de RSU. Esta congruencia es clave para garantizar que sus principios institucionales se traduzcan en acciones concretas que tengan un impacto positivo en la sociedad. Si la congruencia entre las declaraciones de visión, misión y documentos estatutarios en las IES radica en la implementación eficiente de las políticas de RSU, a la sazón es necesario analizar cómo las instituciones reconocen las barreras y desafíos a la hora de implementar dichas políticas.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la implementación de la responsabilidad social en la Universidad Autónoma Chapingo como elemento para alcanzar el propósito de su modelo educativo institucional y el objetivo meta, considerando el nivel de

Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva de sus diferentes grupos de interés.

1.4.2 Objetivos particulares

- Identificar a los grupos de interés (Stakeholders), su rol y grado de influencia dentro la Universidad Autónoma Chapingo, como el elemento base de la Responsabilidad Social Universitaria.
- Conocer la propuesta de responsabilidad social de la Universidad Autónoma Chapingo a partir del análisis de su normativa interna
- Determinar el nivel de responsabilidad social de la Universidad Autónoma Chapingo a partir de la percepción de los estudiantes, docentes y personal administrativo.
- Valorar la propuesta de responsabilidad social de la Universidad Autónoma Chapingo en relación con la percepción de sus grupos de interés.

1.4.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los grupos de interés de la Universidad Autónoma Chapingo y cuál es su función y grado de influencia, así como la forma en que se relacionan entre sí y con la institución en general?
- ¿Cuál es la Responsabilidad Social que propone la Universidad Autónoma Chapingo a partir de su normativa interna?
- ¿Cuál es el nivel de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma Chapingo desde la percepción de sus estudiantes, docentes y personal administrativo?
- ¿Cuáles son las dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria que revelan las brechas entre la propuesta institucional y el nivel percibido por los grupos de interés internos de la Universidad Autónoma Chapingo?

1.4.4 Hipótesis de la investigación

- En el proceso de implementación de la responsabilidad social, los grupos de interés (Stakeholders) internos y externos de la Universidad Autónoma Chapingo presentan una estructura diversa en su rol institucional, y son los

actores internos los que poseen una alta función operativa, pero un bajo grado de influencia.

- Existe una brecha entre la propuesta de Responsabilidad Social expresada en la normativa interna de la Universidad Autónoma Chapingo y el nivel percibido por sus estudiantes, docentes y personal administrativo, de tal manera que el discurso formal de la Responsabilidad Social Universitaria no se refleja en una mayor identidad y apropiación por parte de los Stakeholders internos.

1.5 Descripción general del contenido capitular

Este documento está estructurado en cinco capítulos (Figura 1-1). El primer capítulo contiene la Introducción General de la investigación, con elementos que establece los Antecedentes, Contexto, Justificación y Planteamiento del problema. El segundo capítulo aborda los marcos teórico-conceptual y el referencial, que desde un enfoque deductivo muestran los fundamentos de la RSU, su alcance y evaluación, y abren un panorama de su abordaje desde la investigación y la autoevaluación, así como los instrumentos para poder hacerlo.

El capítulo tres muestra la complejidad de la relación de los grupos de interés con la administración de la UACH. A partir de la teoría de los Stakeholders, que propone conocer el nivel de relación como elemento para abordar estrategias de mejora continua. Por su parte, el capítulo cuatro aborda la RSU en la práctica, tomando como referencia las opiniones de los principales grupos de interés y la propuesta institucional, de tal manera que se confrontan los resultados y se plantea un nivel de responsabilidad real.

El capítulo cinco plantea las conclusiones y resalta que los grupos de interés son actores de alta relevancia en este estudio, pues son ellos quienes experimentan en la práctica la RSU plasmada en los documentos estatutarios de la UACH. Dada

la naturaleza de su modelo educativo, la universidad está llamada a manifestarse con plena congruencia entre su marco normativo y su actuación cotidiana.

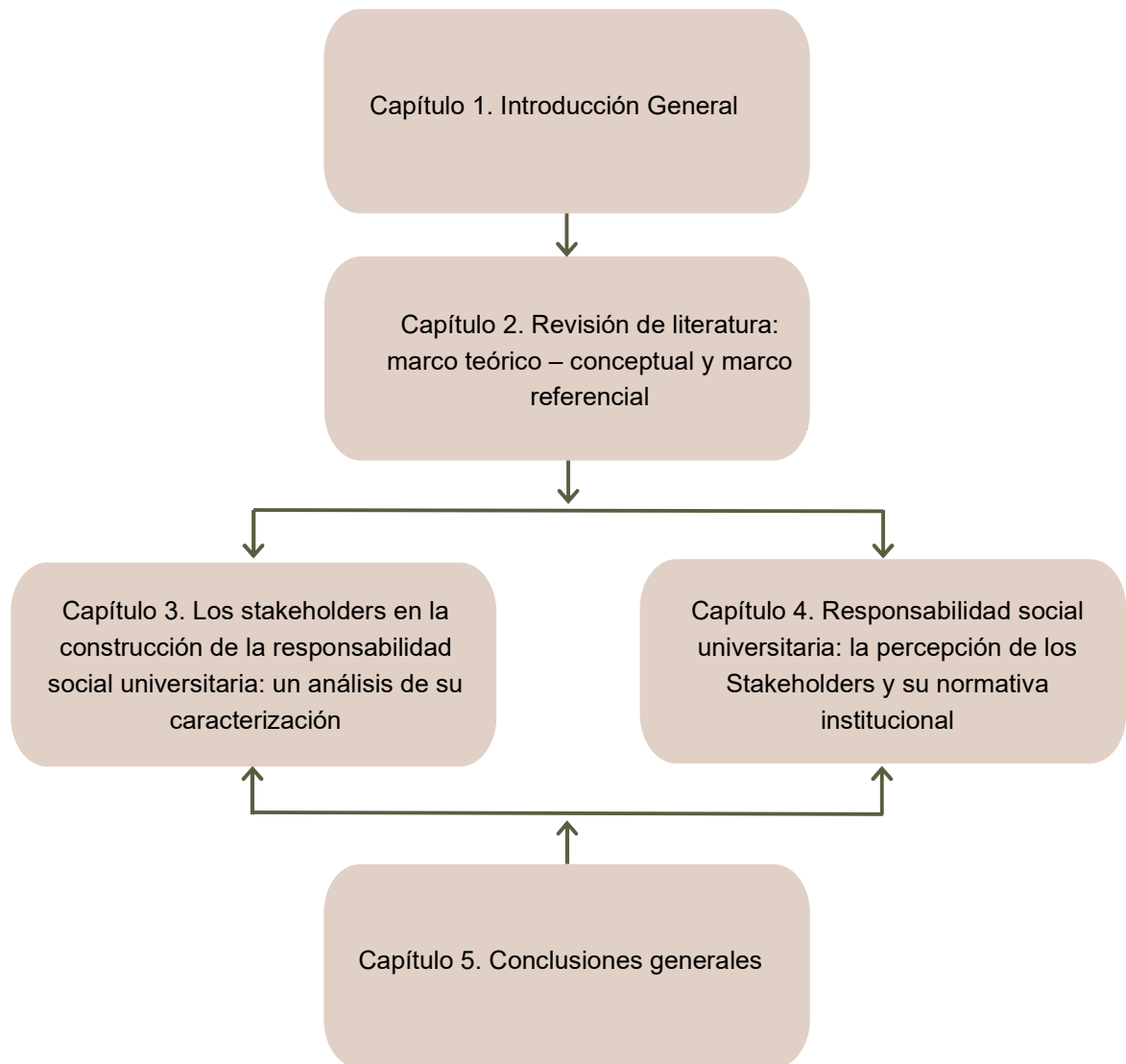


Figura 1-1. Contenido capítular del documento.
Fuente: elaboración propia.

1.6 Literatura citada

Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., & López-Regalado, M. E. (2018). Responsabilidad Social Universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Actualidades Investigativas En Educación*, 18(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>

- Basualdo, P. A. (2013). *Naciones Unidas, Crónica ONU*. La Responsabilidad Individual Global.
- Cano-Vega, R., García-Rangel, F., & Bustos-Aguirre, M. L. (2020). La evaluación de la responsabilidad social universitaria en México: un primer acercamiento. In A. Porto (Ed.), *Responsabilidad de las Universidades* (Primera, pp. 103–129). www.rlcu.org.ar
- Cardona, D. A. (2016). La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias. *Gestión y Desarrollo Empresarial*, 1–21.
- Chancel, L., Piketty, T., Moshrif, R., Ghosh, J., & Stiglitz, J. E. (2026). *World Inequality Report*. <https://wid.world/team/>
- Dirección General Académica. (2025). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- DOF, D. O. de la F. (2021). *Ley general de educación superior*.
- Pérez Mollinedo, M. I. (2024). Modelo de triple hélice universidad-estado-empresa en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Investigación & Negocios*, 17, 62–66.
- PNUD. (2024). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* Programa de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo.
- Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate Social Responsibility of Agricultural Enterprises According to their Economic Status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
- Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J.-F., & Barrera Duque, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.

- Rodríguez Gavilla, A. (2024). Educación en valores: la responsabilidad social universitaria. *Praxis Educativa*, 28(2), 1–17. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2024-280216>
- Rubio-Rodríguez, G. A., Estrada Sánchez, J. M., & Pedraza Vega, G. (2020). Responsabilidad social universitaria: Incidencia en diferentes grupos de interés en una universidad colombiana/ University social responsibility: Incidence in different interest groups in a Colombian university. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 180–189. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34656>
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior. In *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <https://unesdoc.unesco.org/>
- UPOM, U. A. C. (2025). *Unidad de planeación, organización y métodos*. <https://upom.chapingo.mx/>
- Yampufé Cornetero, J. M., Antezana Alzamora, S., Najarro Vargas, J., & Oriondo Gates, R. L. (2021). Línea de base de la responsabilidad social en una universidad pública: eje de participación. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2594>

CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico y conceptual reúne los fundamentos que sustentan la investigación sobre la RSU e incluye la evolución histórica de la responsabilidad social desde sus primeras formulaciones a finales del siglo XIX, el desarrollo de la RSE y el enfoque de la Triple Cuenta de Resultados. Se consideran la teoría de los Stakeholders y el modelo de la triple hélice como marcos explicativos de las relaciones entre universidad, empresa y Estado. Asimismo, se aborda la definición y dimensiones de la RSU en el contexto de las IES, y se destaca su papel en la formación, la investigación, la gestión y la vinculación social.

2.1.1 Responsabilidad Social (RS)

Según Urzúa (2001), la RS es la determinación de las conductas individuales y colectivas para favorecer la igualdad de oportunidades y el desarrollo de capacidades, fomentando la eliminación de barreras sistémicas en lo económico social, cultural y político que obstaculizan el desarrollo.

Moya (2010) la define como el compromiso que asumen individuos, organizaciones y empresas para actuar en beneficio del bienestar colectivo y del entorno. Esto implica tomar decisiones y realizar acciones que no solo busquen el beneficio propio, sino que también consideren los impactos sociales, económicos y ambientales.

Las conductas socialmente responsables se manifiestan en diversos ámbitos como el medio ambiente, el trabajo, la comunidad o el consumo. Lo que las caracteriza es la intención de contribuir al bienestar general y al bien común, promoviendo la sostenibilidad y la equidad. Además, no se trata de acciones aisladas, sino que tienden a repetirse y convertirse en hábitos que reflejan un compromiso continuo con la responsabilidad social (Navarro et al., 2010).

El concepto de RS ha evolucionado hacia una percepción más integral del bienestar humano y el cuidado ambiental. A lo largo de los años, las prioridades

internacionales han pasado de centrarse únicamente en las condiciones laborales y los derechos fundamentales a integrar el ambiente, el desarrollo sostenible, el compromiso gubernamental, la industria y la sociedad (Cuadro 2-1). Este logro reconoce que la dignidad humana, la protección del entorno y el bienestar no son temas aislados. La RS lejos de ser un ideal subjetivo, es ahora un compromiso colectivo dirigido a lograr un futuro con justicia y sostenibilidad.

Cuadro 2-1. Esfuerzos a nivel global para lograr la Responsabilidad Social.

Año	Iniciativa	Objetivo
1919	Creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo
1948	Declaración de los Derechos Humanos	Protección social y elevar el nivel de vida
1966	Pacto Internacional Derechos Económicos, Sociales y Culturales	Componente de los derechos humanos
1992	Declaración de Río	Proteger la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial
2000	Pacto Mundial	Gestión de algunos de los principales retos sociales y medio ambientales, alianza ONU con el sector privado
	Declaración Objetivos del Milenio (ODM)	Mejorar la vida de las poblaciones más pobres del mundo y permitir a estas personas vivir con dignidad
2015	Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Plan de acción global para alcanzar la prosperidad, la paz y el desarrollo sostenible para todos y el planeta

Fuente: elaboración propia con base en Moya (2010).

Responsabilidad social empresarial (RSE)

Ramírez Meda & Arias Uribe (2019) la conceptualizan como un conjunto de obligaciones y compromisos, tanto legales como éticos, a nivel nacional e internacional. Estos compromisos surgen de los impactos sociales, laborales, medioambientales y en los derechos humanos que generan sus actividades. Así,

cualquier organización que opere en un mercado adquiere un compromiso social al ofrecer sus productos o servicios.

La RSE es el estándar internacional que exige a las empresas evitar generar efectos negativos con sus operaciones y, si los causan, tomar acciones correctivas (Secretaría de Economía, 2023). La RSE aplicada al sector empresarial no es un concepto nuevo; de hecho, ha ido evolucionando desde acciones altruistas y donaciones económicas hasta conductas voluntarias, pero comprometidas con el desarrollo integral del entorno (Raufflet et al., 2017).

El concepto de responsabilidad social corporativa sitúa a la empresa en un panorama en el que deja de ser vista únicamente como un ente generador de riqueza para concebirse como un actor que interactúa con la sociedad y el entorno. Este recorrido a lo largo del tiempo plantea una gestión corporativa que no se limita al cumplimiento legal, sino que también le permite anticipar efectos, responder a perspectivas sociales y gestionar de forma ética y sostenible (ver Cuadro 2-2).

Cuadro 2-2. Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Autor	Aportación
Andrew Carnegie 1889 The Gospel of Wealth	Las personas con riqueza deberían contribuir al bienestar de la sociedad y ayudar a quienes están en necesidad
John Maurice Clark 1916	Las empresas deben asumir responsabilidad por los resultados de sus acciones, estén o no reguladas por la ley
Howard R. Bowen, 1953 Social Responsibility of the Businessman	En la evolución de las corporaciones esta la necesidad de alinear sus políticas y decisiones con los objetivos y valores de la sociedad
Keith Davis, 1960	Las empresas con mayor poder e impacto en la economía, por su cercanía a grupos de poder, deberían asumir una mayor responsabilidad social
Milton Friedman, 1969 - 1970	Los directivos solo serán responsables de maximizar los beneficios para los accionistas, y actividades como donaciones o apoyos a causas sociales no serán consideradas obligaciones de la empresa
Harold L. Johnson, 1971	Es fundamental para las empresas conocer su entorno, implementar programas sociales para aumentar ganancias y centrarse en maximizar los beneficios. Además, deben considerar la influencia de los grupos de interés en la generación de riqueza
S. Prakash Sethi, 1975 Modelo de tres etapas	a) una fase obligatoria impuesta por el mercado o las regulaciones vigentes; b) una fase política, impulsada por las presiones sociales que rodean a la empresa; y c) una fase de responsabilidad social es la capacidad de la empresa para anticipar y prevenir los impactos sociales de su actividad
Robert Ackerman, 1976 Enfoque autointerés (self- interest)	La ética y el compromiso con la comunidad aseguran estabilidad económica y beneficio social. En lugar de enfocarse solo en la responsabilidad social, deben priorizar responder de forma rápida y adecuada a las demandas sociales
Milton Friedman, 1980	Presenta a las empresas como sistemas interconectados con la sociedad a través de grupos de interés que interactúan. Las empresas amplían su enfoque de los accionistas a todos los Stakeholders

Donna Wood, 1990	Principios de RS: legitimidad, responsabilidad pública y gestión. De allí se aborda la problemática social de la empresa evaluando tres aspectos: ambiental, gestión Stakeholders y los aspectos administrativos
Adela Cortina, 1997	Las organizaciones deben crear una identidad coherente entre sus ideas, principios y acciones, encontrando su lugar en el sistema social global. Obligación moral con todos los implicados en los procesos
John Elkington, 1997	Es un enfoque que integra las dimensiones económica, social y ambiental, adaptándose a las limitaciones ecológicas y promoviendo la gestión responsable, ofreciendo una visión integral de la sostenibilidad empresarial
Triple Bottom Line (TBL)	
ONU, 1999	Compromiso empresarial con principios sobre derechos laborales, humanos, anticorrupción y protección ambiental
Pacto Global	

Fuente: elaboración propia a partir de Raufflet et al., (2017).

Enfoque Triple Cuenta de Resultados

En la primera década del siglo XXI, tanto organismos nacionales como internacionales comenzaron a impulsar la RS dentro de las empresas influenciados por el modelo de John Elkington 1997, llamado Triple Cuenta de Resultados (Triple Bottom Line), que vincula la sostenibilidad con las dimensiones económica, social y ambiental (Figura 2-1). Este enfoque sistematiza la RS al ampliar su alcance más allá de los accionistas y empleados, abarcando también a los actores externos (Raufflet et al., 2017).

La dimensión económica no solo incluye los resultados financieros, sino que también incluye aspectos como los salarios, la productividad, la creación de empleo, la inversión en investigación y el desarrollo, las capacitaciones y la tercerización, todos ellos esenciales para un crecimiento económico equilibrado.

La dimensión ambiental se refiere al impacto que las actividades de la empresa tienen en el medio ambiente, como la contaminación del aire, el agua, el suelo, la afectación de la biodiversidad y la salud humana. Implica una gestión responsable de los recursos naturales para minimizar daños.

Por último, la dimensión social incluye factores como la salud y la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales justas, los derechos laborales y humanos, la rotación de personal y la relación de la empresa con su comunidad. Esta dimensión busca crear un entorno laboral, social, equitativo y justo.

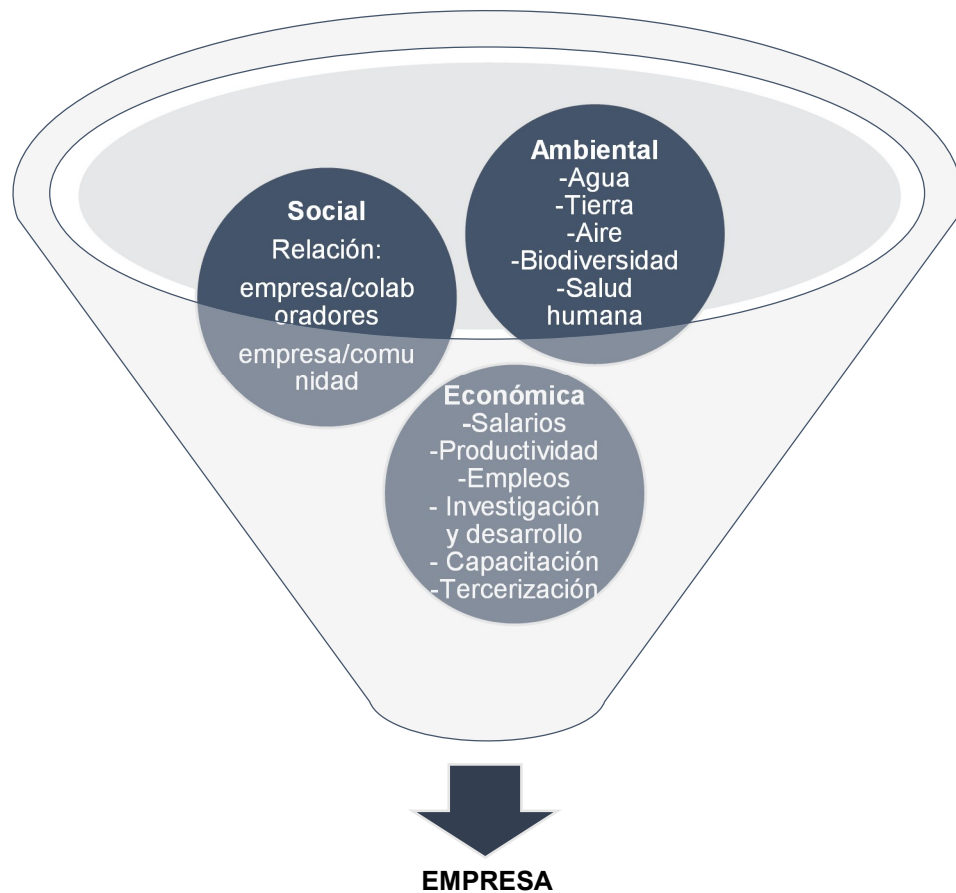


Figura 2-1. Modelo triple cuenta de resultados.

Fuente: elaboración propia.

Teoría de los Stakeholders

Los Stakeholders son aquellos grupos o individuos que, de manera directa o indirecta, tienen un vínculo con una organización y se ven afectados por sus decisiones y operaciones, al tiempo que también influyen en su desempeño (Canessa Illich & García Vega, 2021).

La teoría de los Stakeholders de R. Edward Freeman, establece una nueva perspectiva organizacional que propone un ecosistema interconectado de múltiples agentes, incluidos clientes, proveedores, comunidades e incluso el

medio ambiente en lugar de un ente de propiedad individual. Este enfoque sugiere que los intereses van más allá de lo económico y abarcan dimensiones éticas y sociales, lo que la RS se convierte en un imperativo ético que prioriza el respeto y la consideración de las relaciones interpersonales (Raufflet et al., 2017).

Esta relación implica no solo identificar los principales grupos de interés, sino también desarrollar estrategias específicas para interactuar con cada uno de ellos, de modo que se maximicen los beneficios mutuos y se promueva un entorno colaborativo y sostenible (Cuadro 2-3).

Cuadro 2-3. Identificación de los Stakeholders.

Stakeholders	Relación
Accionistas o inversionistas	La transparencia en la comunicación financiera y en la toma de decisiones produce un aumento de la confianza, lealtad y mayor inversión
Clientes	Escuchar sus necesidades y ofrecer productos/servicios de calidad produce fidelización y aumento en las ventas
Colaboradores y sus familias	Programas de bienestar y desarrollo profesional para generar satisfacción laboral y retención del talento, lo que mejora la productividad
Proveedores	Las relaciones colaborativas y justas producen una mejora en la calidad de los insumos y estabilidad en la cadena de suministro
Gobierno	El cumplimiento de normativas y colaboración en iniciativas públicas beneficia en la reputación positiva y acceso a incentivos gubernamentales
Comunidad	La inversión en proyectos comunitarios y de responsabilidad social, fortalecen la imagen corporativa y creación de un entorno favorable para el negocio

Fuente: elaboración propia con base en Canessa Illich & García Vega (2021).

Modelo Triple Hélice

El modelo Triple Hélice se utiliza para referirse a la interacción activa entre el Estado, las empresas y la academia. Esta relación busca promover un sistema fuerte que involucre el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico

fundamentado en el conocimiento. Cabe señalar que esta interacción tiene repercusiones en los cambios sociales (Figura 2-2), ya que el concepto promueve un ambiente social amplio con libertad de ideas y la iniciativa de formación de organizaciones (Pérez Mollinedo, 2024).

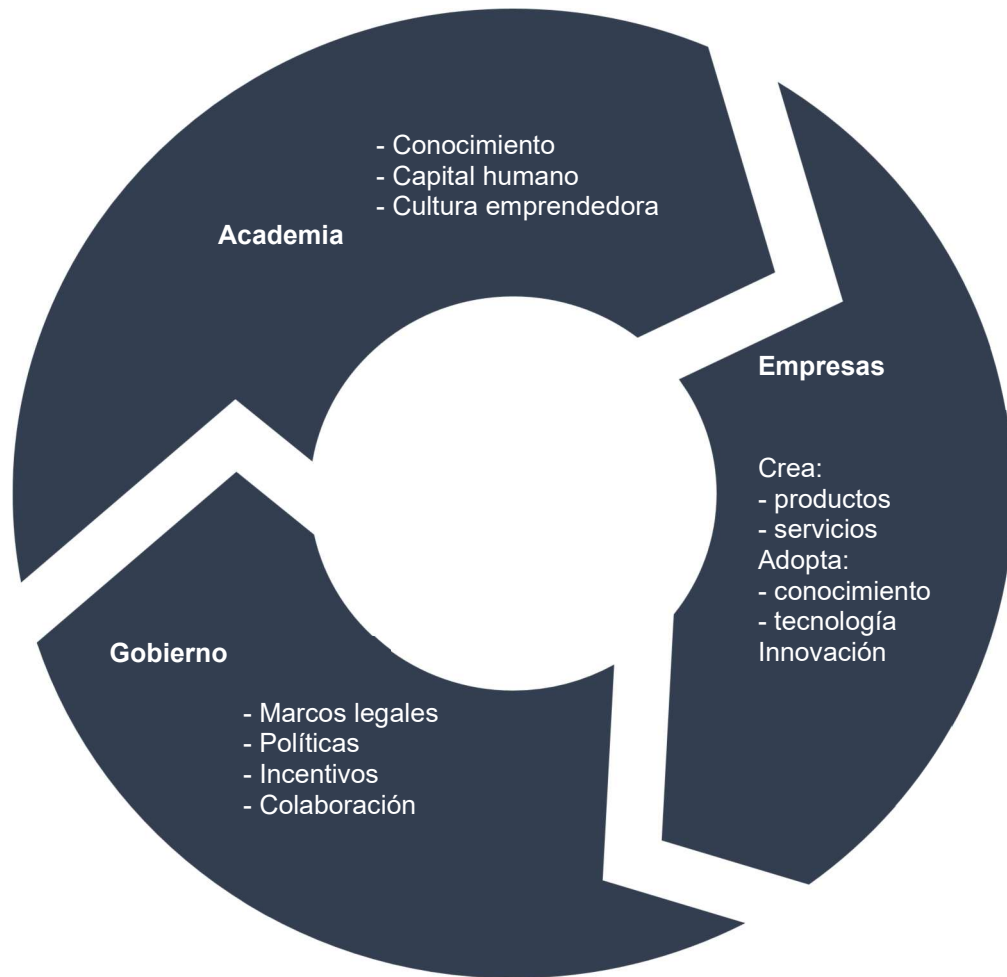


Figura 2-2. Modelo triple hélice.
Fuente: elaboración propia.

El modelo Triple Hélice se complementa con la teoría de los Stakeholders en el contexto de la RSU, ya que ambas perspectivas ofrecen un marco integral: la teoría de los Stakeholders aporta una lógica relacional y ética para atender a múltiples actores, mientras la triple hélice articula esas relaciones en un sistema dinámico de cooperación que fortalece la pertinencia y sostenibilidad de la RSU.

2.1.2 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

La RSU es un enfoque holístico que establece una política institucional y una identidad ética que involucra a toda la comunidad educativa. Su propósito es gestionar de manera responsable todos los procesos académicos y administrativos, evaluando sus efectos y cultivando relaciones constructivas con los grupos de interés de las instituciones de educación superior. La RSU busca crear entornos enriquecedores que impulsen el desarrollo académico y profesional de los estudiantes, al mismo tiempo que se abordan y mitigan los desafíos globales actuales, como las crisis sociales, políticas, económicas y ambientales (Melo Rojas & Hernández Herrera, 2024).

Las universidades que aspiran a ser socialmente responsables deben garantizar la coherencia entre sus objetivos, su misión, su visión y su estructura organizativa. Así podrán dirigir sus esfuerzos de manera efectiva. Las decisiones institucionales deben basarse en un liderazgo consciente que considere los efectos positivos y negativos de sus acciones sobre la sociedad, en lugar de depender de percepciones individuales (Ramírez Meda & Arias Uribe, 2019).

Entonces, ya que la RSU implica un enfoque integral que va más allá de la enseñanza y se extiende a toda la actividad y estructura de la universidad, las responsabilidades implícitas de actuación ética y compromiso de la institución abarcan criterios fundamentales como la gestión y la organización, la docencia, la investigación y la extensión. Cada uno de estos aspectos representa una dimensión evaluable que contribuye al compromiso de la universidad con la sociedad y el entorno (Corchado Navarro, 2017).

Por tanto, se puede afirmar que hablar de RSU en las IES es referirse a un comportamiento ético y consistente capaz de asumir de manera seria, decidida y clara el efecto positivo o negativo de las decisiones tomadas.

Dimensiones de la RSU

Para Rubio-Morua et al. (2022), la RSU, a través de sus diferentes dimensiones (Cuadro 2-4), busca integrar todos los componentes de la institución para fomentar principios éticos y promover un desarrollo social equitativo y sostenible.

De este modo, la RSU adquiere relevancia al promover la ciudadanía y fortalecer la democracia, contribuyendo al bien común con un enfoque integral.

Cuadro 2-4. Dimensiones de la Responsabilidad Social Universitaria.

Dimensión	Alcance
Ética	La ética profesional busca que las profesiones contribuyan al bienestar social, mediante un compromiso responsable. En las universidades, es clave inculcar valores éticos que guíen la conducta de estudiantes y docentes, usando herramientas como el código de ética y principios de responsabilidad social
Legalidad	La legalidad refuerza la democracia y los derechos humanos al promover el respeto a las normas jurídicas. Es esencial para una convivencia social justa y, en las universidades, fomenta ciudadanos responsables en la toma de decisiones
Transparencia	La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) equilibra la autonomía de las universidades con la transparencia y rendición de cuentas. Promueve el diálogo con grupos de interés y el autodiagnóstico continuo para mejorar la gestión. Además, refuerza la confianza y la reputación global de las universidades mediante la publicación de informes económicos, sociales y ambientales
Inclusión y Equidad de género	La universidad debe adaptarse para promover equidad y cohesión social, asegurando acceso, participación y resultados justos. Su responsabilidad social incluye formar ciudadanos comprometidos mediante una educación inclusiva y eficiente, que responda a las necesidades de la comunidad
Derechos Humanos	La cultura de la legalidad implica que los ciudadanos respeten y promuevan los derechos humanos, fundamentales para la democracia. Esto debe ser fomentado por el Estado y la sociedad, siguiendo leyes como la Constitución, para lograr un Estado de derecho justo y responsable
Sustentabilidad	Las universidades juegan un papel clave en promover el desarrollo sustentable a través de la educación, investigación y responsabilidad social. El objetivo es aprovechar los recursos de forma equilibrada, mejorando la calidad de vida sin dañar el medio ambiente ni perjudicar a futuras generaciones

Fuente: elaboración propia con base en Rubio-Morua et al. (2022)

Instituciones de Educación Superior (IES)

La Real Academia Española (RAE) define universidad como una institución educativa compuesta por facultades y escuelas superiores que, siguiendo normas establecidas, otorgan títulos de educación superior. Además de ser un espacio académico, es una comunidad integrada por estudiantes, profesores y personal administrativo que trabajan conjuntamente para la formación profesional y el desarrollo del conocimiento (RAE, 2023).

Para Navarro et al. (2010a), las instituciones de educación superior (IES) son organismos clave en la formación de las élites intelectuales que, a mediano plazo, liderarán el desarrollo de los países. Su misión principal es generar conocimiento y formar científicos, humanistas y profesionales capaces de responder a las necesidades de la sociedad. En este entorno, que hombres y mujeres adquieren las competencias y valores necesarios para crear condiciones que permitan el máximo desarrollo del potencial humano en todas las áreas, contribuyendo así al progreso integral de su nación.

2.2 MARCO REFERENCIAL

El marco referencial aborda el contexto de la investigación, integrando la RSU y su relación con la tercera misión de la universidad, que es la vinculación y el compromiso con la comunidad. Incluye la formación en RSU, los principales instrumentos de evaluación y las políticas y sistemas de autoevaluación. Asimismo, se considera el contexto de la educación superior en México, su matrícula y el papel de la educación agrícola superior, con especial énfasis en el modelo educativo de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), que constituye el referente central del presente análisis.

2.2.1 Responsabilidad social y la tercera misión de la universidad

En el contexto de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, la UNESCO (2009) subraya que las IES deben promover una cultura de paz y enfrentarse a los retos del sector mediante una transformación significativa. Esta responsabilidad no solo recae en los gobiernos y las instituciones, sino también

en una amplia gama de actores, como estudiantes, familias, empresas, sectores públicos y privados, y medios de comunicación. Además, las instituciones deben rendir cuentas por el uso de los recursos y asumir una mayor responsabilidad social.

Tras una serie de cumbres y encuentros ministeriales en Iberoamérica, la adopción del paradigma de la RSU llegó a México a través de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), que, a principios del siglo XXI, se encargó de elaborar propuestas para fortalecer las universidades de manera integral.

Estos ejercicios generaron las condiciones necesarias para fundamentar una propuesta de RSU en el país, que fue mejorada por las instituciones asociadas y se materializó en el documento *Inclusión con responsabilidad social*. Se trata de una nueva generación de políticas de educación superior, cuyo principal objetivo es, y seguirá siendo, ampliar las oportunidades de acceso de los jóvenes a una educación superior para elevar la calidad de vida de todos los mexicanos y mexicanas (ANUIES, 2023).

Si bien la RSU no es la filosofía institucional (misión, visión, valores), dentro de esta se pueden identificar compromisos de la RSU. El paradigma de la RSU en las IES mexicanas permite identificar cómo cada una integra este modelo desde su identidad específica. Trasciende la mera extensión solidaria para convertirse en un sistema de gestión transversal que vigila los impactos educativos, cognitivos, sociales y organizativos de la universidad.

El Cuadro 2-5, muestra cómo las misiones y visiones de las principales universidades mexicanas (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], Universidad Autónoma Metropolitana [UAM], Instituto Politécnico Nacional [IPN], Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro [UAAAN]), Universidad Autónoma del Estado de México [UAEMEX], Benemérita Universidad Autónoma de Puebla [BUAP], Universidad Autónoma Chapingo [UACH]) se alinean con las dimensiones de RSU.

Cuadro 2-5. Responsabilidad social y la filosofía institucional en las IES.

IES	Gestión Organizacional	Formación	Cognición	Participación Social
UNAM	Gestión plural y transparente	Centrada en la utilidad social del egresado	Investigación se orientada a problemáticas nacionales	Cultura: desarrollo, identidad y justicia social
UAM	Sostenibilidad y el combate al cambio climático en sus procesos	Formación crítica, ética y creativa para transformar positivamente los entornos	Conocimiento e innovación orientada a resolver problemas socialmente relevantes	Incidencia territorial mediante alianzas con sectores sociales y gubernamentales
IPN	Enfoque de rendición de cuentas y perspectiva de género y protección civil	Enfoque incluyente para participar en el quehacer institucional	Orientada al desarrollo integral	El diálogo como fortaleza entre la institución y su entorno
UAAAN	Enfoque en un marco de ética y calidad en ciencia y tecnología	Enfoque de contribución al desarrollo equilibrado de la sociedad	Generación y aplicación de conocimiento para el desarrollo del sector rural	Transferencia de tecnología hacia el sector rural y social
UAEMéx	Enfoque en Gestión Calidad y Ética de la Investigación	Enfoque en la equidad educativa	Enfoque hacia la democratización del conocimiento	Vinculación con el bienestar social a través de la Fundación UAEMéx
BUAP	Identidad ligada a la transparencia y acceso a la información como eje de gestión	Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes para responder a las necesidades sociales	Desarrollo académico, científico y ético de los estudiantes	Centro Universitario de Participación Social (CUPS): enseñanza-aprendizaje
UACH	Promueve la ética, la transparencia, la equidad laboral y la sostenibilidad	Enfoque en juicio crítico, nacionalista, democrático y humanístico	Desarrollar investigación científica y tecnológica ligada a la docencia	Transferir al sector rural las innovaciones científicas y tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

Desde sus portales oficiales en la web, la integración de la RSU en estas instituciones demuestra que no existe un modelo único de calidad, sino una calidad con pertinencia social adaptada a cada realidad. La UAAAN plantea un paradigma de RSU de especialización productiva, donde la RS se mide por la capacidad de alimentar al país y preservar sus recursos. En cambio, instituciones como la UNAM o la UAM operan bajo una RSU de incidencia política y cultural, buscando transformar la estructura misma de la sociedad. Todas, sin embargo, convergen en el desafío de transitar de solo definiciones de compromiso hacia una gestión de impactos que sea proactiva, (Véase Cuadro 2-6).

Cuadro 2-6. Responsabilidad social universitaria en las IES.

IES	Declaración RSU
UNAM	Se concibe como un eje transversal en docencia, investigación y extensión, orientado a la equidad y cohesión social, que compromete a la universidad con la Agenda 2030 y la sustentabilidad.
UAM	Asume la RSU como responsabilidad de mejorar la comprensión de problemas sociales, ambientales y culturales, promoviendo ciudadanía activa y desarrollo sostenible.
IPN	Reconoce la RSU como parte integral de sus funciones sustantivas, esta debe orientar la investigación hacia el impacto social y ético, formando ciudadanos globales comprometidos con el desarrollo sostenible.
UAAAN	Reconoce la RSU como un eje de vinculación comunitaria y de formación ciudadana con acciones institucionales de RSU, énfasis en compromiso social y sustentabilidad agropecuaria.
UAEMéx	A través del Departamento de Gestión Administrativa de la Responsabilidad Social coordina acciones para formar ciudadanos éticos y comprometidos con la paz, el bienestar y el desarrollo sostenible.
BUAP	La BUAP define la RSU como una estrategia de intervención ética para promover conciencia social, ambiental y laboral, unificando proyectos de gestión social y fomentar la práctica profesional y el servicio social en beneficio de la comunidad.
UACH	Establece la RSU como eje transversal de docencia, investigación, extensión y gestión interna. Declara explícitamente la necesidad de garantizar justicia, solidaridad y equidad social.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, una universidad puede tener una misión solidaria y no ser socialmente responsable si sus procesos internos contradicen ese discurso. La RSU es, en última instancia, la herramienta que garantiza la calidad con pertinencia social y transforma a la universidad para que esta pueda transformar a la sociedad (Vallaey, 2021).

Por su parte, la UNAM y el IPN poseen evaluaciones científicas formales y modelos de autoevaluación. La UAM y la UAEMéx han sido evaluadas en sustentabilidad y gestión social, con modelos propios; la BUAP destaca por contar con certificación internacional en RSU. La UAAAN destaca por una evaluación indirecta centrada en servicio social y vinculación comunitaria, sin un modelo formal publicado; la UACH cuenta con políticas de RSU bien definidas en su modelo educativo, sin evaluaciones o autoevaluaciones publicadas (ver Cuadro 2-7).

Mientras algunas instituciones han logrado consolidar prácticas y sistemas de evaluación más sólidos, otras se encuentran en una fase inicial o realizan acciones aisladas. Todas las universidades analizadas declaran formalmente su compromiso con la RSU, pero los estudios posteriores confirman que los niveles de implementación son heterogéneos, lo que evidencia de una brecha entre el discurso institucional y la práctica efectiva en RSU.

Cuadro 2-7. Evaluación en responsabilidad social universitaria en México.

Universidad	Evaluación RSU	Resultados	Fuente
UNAM	Tesis doctoral sobre modelo de evaluación de RSU en extensión universitaria.	Nivel medio de institucionalización, con fortalezas en extensión y equidad, bajo en gestión interna.	Sánchez González (2010), UNAM; Herrera Márquez et al. (2016), UNAM-FES Zaragoza.
UAM	Modelo de RSU en UAM Cuajimalpa.	Buen desempeño: rankings internacionales de sustentabilidad.	UAM Cuajimalpa, Informe de actividades UAM 2024.
IPN	Estudio empírico con 1,410 estudiantes aplicando el modelo URSULA: evaluación institucional.	Alta aceptación y valoración positiva en la dimensión de gestión organizacional.	Melo Rojas & Hernández Herrera (2024), RIDE; Moreno Méndez et al. (2010), IPN.
UAAAN	Se reconoce compromiso social y comunitario. No existe un modelo formal de evaluación de RSU publicado.	Nivel incipiente.	Manual de Servicio Social UAAAN (2003) Casilla & Camacho (2012).
UAEMéx	Evaluaciones internas: Departamento de Gestión Administrativa de RSU.	En proceso de consolidación avances en: ética, transparencia y vinculación social.	Martínez Pichardo & Hernández Oliva (2013), UAEMéx; Dirección General de Evaluación UAEMéx.
BUAP	Certificación internacional WORLD COB-CSR:2011.3, alineada a ISO 26000.	Nivel alto de RSU: fortalezas en gestión ambiental, relaciones laborales y compromiso social.	Boletín BUAP (2020)
UACH	Cuenta con Política, Modelo de Gestión en RSU.	Nivel incipiente.	Modelo educativo, 2025.

Fuente: elaboración propia.

2.2.2 Investigación en autodiagnósticos institucionales

García Rangel & García Espinosa (2014) presentan el caso de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), que, desde la perspectiva de sus grupos de interés, avanza en el plano del autodiagnóstico en dos direcciones: primero, lo planteado como RSU en su plan de desarrollo institucional y, segundo, la perspectiva de sus grupos de interés en cuanto a las políticas en sus diferentes unidades académicas.

Los resultados en promedio muestran un desempeño modesto en RSU (72 de una escala de 0 a 100), con especial destaque en la gestión administrativa y la gestión ambiental. El autodiagnóstico les permitió diseñar una propuesta de plan estratégico que orienta la implementación de un enfoque en RSU, con el objetivo de contribuir a largo plazo a la transformación de la UACH en una institución socialmente responsable.

Del mismo modo, Montalvo Morales et al. (2016) presentan los resultados de un autodiagnóstico basado en la percepción de los grupos de interés sobre los compromisos de responsabilidad social de la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Su autoevaluación sitúa a la institución en un nivel medio en las diferentes áreas de impacto en RSU.

Aunque, en general, se destacan diferencias entre grupos, son los docentes los que mejor identifican y valoran los compromisos institucionales, seguidos del personal no docente y, finalmente, los estudiantes, que los valoran en menor medida. La aportación se centra en que el autodiagnóstico sirva de base para identificar indicadores de responsabilidad social que promueven una estrategia que conduzca a la mejora de la responsabilidad social institucional.

Melo Rojas & Hernández Herrera (2024) abordan la percepción estudiantil de la propuesta de RSU vinculada con la gestión organizativa ejercida por los líderes de una de las unidades académicas del IPN. Los resultados mostraron una aceptación generalizada y una perspectiva positiva en un nivel alto de RSU en el enfoque gestión organizacional, lo que revela la importancia de la unidad académica para el desarrollo sostenible y la contribución social.

2.2.3 Investigación en vinculación y compromiso con la comunidad

Este enfoque plantea la necesidad de adaptar los proyectos al contexto local y comprobar la relación positiva entre la RSU y la competitividad en las IES de México. Este enfoque colaborativo ayuda a que las universidades sean vistas como instituciones que promueven la interrelación y establecen el entorno ideal para el desarrollo responsable y respetuoso (Rubio-Morua et al., 2022).

En este mismo sentido, Ahumada-Tello et al. (2018) afirman que existe una relación significativa entre la formación en RSU y la competitividad del capital humano después de realizar un estudio cuantitativo aplicado a los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Baja California. Por este motivo, plantean la conveniencia de considerar la incorporación de estrategias didácticas en RSU en el currículo universitario.

2.2.4 Investigación en formación con RSU

La Facultad de Ingeniería de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) plantea la necesidad de introducir la perspectiva de la RSU en las asignaturas académicas. El objetivo es lograr la formación integral de los estudiantes, sirviendo el mejoramiento del entorno social como base fundamental, por medio de estrategias específicas.

Estas estrategias implican: i) vincular las asignaturas con un proyecto social, ii) actividades entregables de impacto social y ambiental, iii) instruir en desarrollo social, justo y sostenible y, por último, iv) instruir en prevención de impactos negativos. La UMSNH busca formar profesionales con habilidades en RSU para contribuir al aprovechamiento racional de los recursos y al beneficio colectivo antes que al personal (García Rangel & García Espinosa, 2014).

De acuerdo con lo anterior, se requieren instrumentos de apoyo que permitan a las IES evaluar cualitativamente, y en el mejor de los casos, medir cuantitativamente, los impactos hacia los diferentes grupos de interés. En los últimos cinco años, Latinoamérica, se ha destacado por lograr avances en la medición y evaluación de la RSU, con entre uno y tres publicaciones relacionadas con ello en cada país. Ya existen modelos de evaluación que las universidades

pueden aplicar, ya que proporcionan un enfoque general basado en la definición de áreas clave, objetivos o aspectos que evaluar y su conexión con los impactos relacionados con las funciones fundamentales de las IES (Santana Murcia, 2022).

2.2.5 Instrumentos para la evaluación de la RSU

Modelo URSULA de Responsabilidad Social Universitaria

La Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) es una asociación sin fines de lucro que surgió gracias al impulso de la Dirección de Innovación Social de la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. Cuenta con cientos de instituciones de educación superior (IES) adheridas, así como otras organizaciones y personas, en toda América Latina y más allá. URSULA ha desarrollado un modelo de RSU consensuado y eficiente, basado en 12 metas y 66 indicadores, que permite un autodiagnóstico institucional sencillo, pero profundo, para promover el cambio institucional.

De acuerdo con Vallaey (2021), el paradigma de la RSU propone que la universidad debe gestionar de manera integrar sus impactos y relacionarse responsablemente con su entorno, y la orientación estratégica presenta cuatro grandes ejes que buscan impactar positivamente en sus grupos de interés:

- 1) Gestión organizacional: administración ética y sostenible de todos los procesos internos, el campus y el clima laboral.
- 2) Formación: educación integral que desarrolla competencias ciudadanas, éticas y profesionales en los estudiantes.
- 3) Cognición: producción de conocimiento pertinente y crítico para enfrentar problemas sociales y ambientales actuales.
- 4) Proyección social: vinculación activa con la comunidad para generar un impacto positivo.

El modelo URSULA y su planteamiento de universalidad pueden resultar limitados frente a la diversidad de contextos institucionales. Por tanto, es

necesario cuestionar la aplicabilidad directa del modelo y considerar adaptaciones que integren la especificidad de la misión institucional, la vinculación con sectores productivos y las demandas sociales del entorno. El modelo no se concibe como un marco rígido, sino como una guía flexible y adaptable a las particularidades de cada institución, con el fin de garantizar una evaluación pertinente.

Nuevas Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL

La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) es una red de 30 universidades que desarrolla proyectos para que las instituciones de educación superior contribuyan más a sus sociedades. Propone el documento *Nuevas Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Socioambiental Universitaria*, que se centra en cuatro áreas de impacto bien definidas (Figura 2-3).

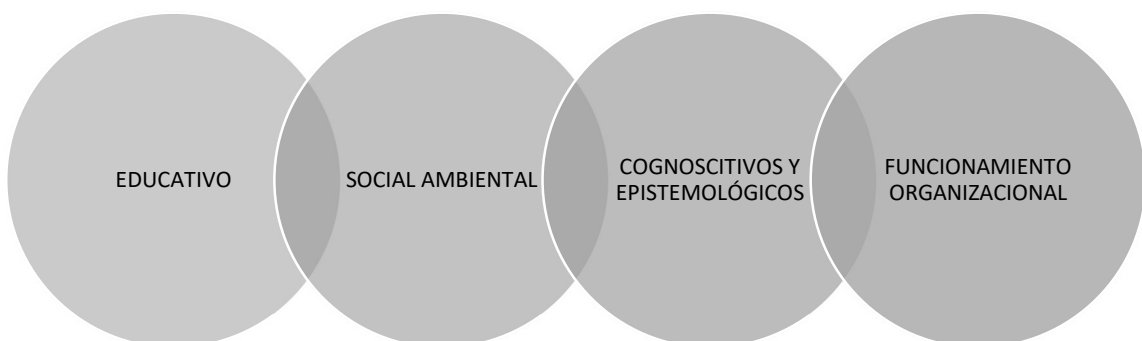


Figura 2-3. Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU, AUSJAL
Fuente: elaboración propia con base en (Gargantini, 2024)

Gargantini (2024) presenta avances conceptuales y también operativos en torno a la definición sobre los elementos y las prácticas que deben conformar las expresiones de RS en las universidades Jesuíticas en América Latina. Se espera que brinde parámetros actualizados de políticas sobre la orientación y las actividades de RSU y que constituya una aportación concreta a la institucionalización del enfoque en el ámbito de la educación superior de toda América Latina.

Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU A.C.)

El Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria A.C. (OMERSU A.C.), a través de la Coordinación General de Gestión Ambiental para la Sustentabilidad Yum K'áax, se propone lograr la consolidación e implementación genuina y efectiva de la visión de RSU en las IES de México. Desde septiembre de 2016, promueve la observación, la evaluación y la mejora de los resultados obtenidos mediante el intercambio de metodologías, experiencias y conocimientos adquiridos (Coordinación General de Sustentabilidad Yuum K'áax, 2026).

Esta instancia plantea un paradigma fundamentado en la congruencia entre el discurso y sus prácticas operativas en todos los aspectos de la misión institucional: i) gestión de un campus social y ambientalmente ejemplar, ii) formación de profesionales humanistas comprometidos, iii) la creación y aplicación de conocimientos para el avance y la cohesión social, el fortalecimiento de las identidades culturales, la lucha contra la pobreza, el hambre y las crisis y iv) una participación social para contribuir al desarrollo justo y sostenible.

Norma ISO26000

La norma ISO 26000 (2010) es una guía para integrar el comportamiento socialmente responsable en las organizaciones del sector privado, público, y sin fines de lucro, grandes o pequeñas, que operan en países desarrollados o en

vías de desarrollo. Todos los aspectos de esta norma son fundamentales y es responsabilidad de cada organización identificar los que le conciernen de acuerdo con la relación de sus partes interesadas (Stakeholders).

La misma norma promueve su aplicación de manera integral (Cuadro 2-8), para garantizar ecosistemas saludables, equidad social y gobernanza, y son los Stakeholders quienes imponen un estándar de comportamiento responsable que se refleja en: i) ventaja competitiva, ii) reputación, iii) capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes o usuarios; mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados, iv) la percepción de los inversionistas, propietarios, patrocinadores, y v) sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares clientes y la comunidad en la que opera.

Cuadro 2-8. Integración de la Norma ISO 26000: Responsabilidad Social.

Capítulo	Descripción
Objeto y campo de estudio	La norma plantea su objetivo, define su campo y límite de aplicación.
Términos y definiciones	Proporciona el significado de los conceptos involucrados en el lenguaje de la responsabilidad social.
Comprender la responsabilidad social	Partiendo de un concepto, se describen los factores y las condiciones que permiten el desarrollo de la responsabilidad social.
Principios de la responsabilidad social	Plantea el eje de la responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los grupos de interés, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.
Los grupos de interés (Stakeholders)	Dos prácticas dentro de la esfera de funcionamiento de la organización: primero el reconocimiento de su responsabilidad social y segundo la identificación de sus grupos de interés.
Fundamentos de la responsabilidad social	Establece las materias fundamentales de la responsabilidad social y su alcance, así como las expectativas.
Integración de la responsabilidad en las organizaciones	Orientación sobre la aplicación y evaluación de la responsabilidad social en la organización y ejemplos concretos de credibilidad y mejora en el desempeño.

Fuente: elaboración propia con información de la norma ISO 26000 (2010).

2.2.6 Educación superior en México

En México, la educación superior está dirigida a personas que han concluido el nivel de bachillerato o sus equivalentes, y se encuentra integrada por instituciones, docentes y matrícula. El Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (SIIES, 2024) indica que existen 4,336 instituciones de educación superior (IES) que imparten educación de manera pública (25%) y privada (75%) a nivel federal y estatal, en los niveles técnico superior universitario, licenciatura universitaria y tecnológica, licenciatura en educación normal y posgrado (Figura 2-4).

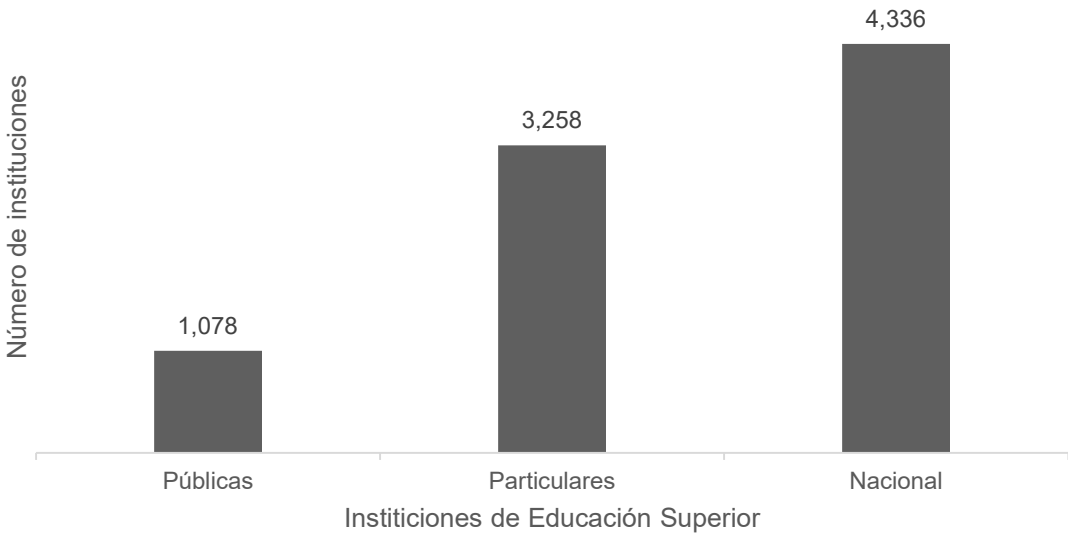


Figura 2-4. Instituciones de educación superior en México.
Fuente: elaboración propia con base en SIIES (2024).

Matrícula de la Educación Superior en México

De acuerdo con el Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (SIIES, 2024), el número de IES en México se clasifica según su tipo de sostenimiento. Las universidades privadas son las que más instituciones concentran, con 3,258, seguidas de las públicas, con 1,078. En total, el sistema nacional alcanza 4,336 instituciones. Esta distribución evidencia la amplia participación del sector privado en la oferta educativa superior del país, frente al menor número de instituciones públicas, que sin embargo agrupan la mayor

matrícula estudiantil. En cuanto a la matrícula, las instituciones públicas contienen el 66% de educación profesional y el 34% de posgrado, mientras que en el ámbito privado está contenida la educación profesional en un 65% y 35% posgrado (Figura 2-5).

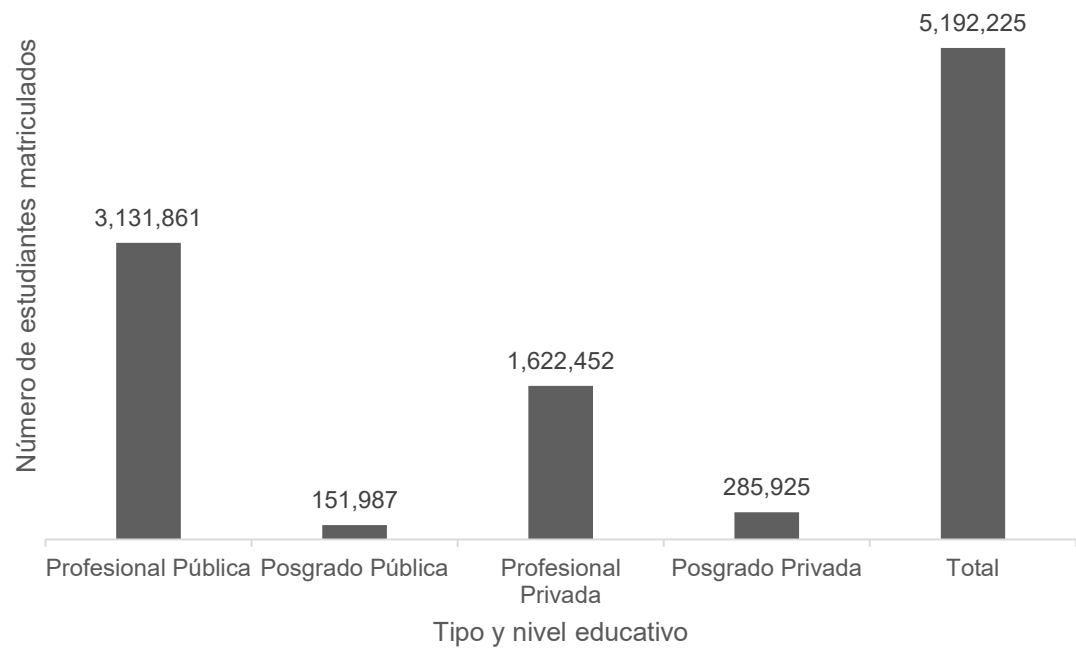


Figura 2-5. Matrícula de educación superior y posgrado.
Fuente: elaboración propia con base en SIIES (2024).

2.2.7 Educación Agrícola Superior en México

La Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior AMEAS (2024), refiere que existen 34 instituciones reconocidas tanto a nivel nacional como internacional distribuidas al interior del país, que ofertan programas de licenciatura y posgrado en áreas de ciencias agronómicas, forestales, zootecnia, agroindustria y desarrollo rural; esto representa únicamente el 0.8% del total de universidades en México.

Universidad Autónoma Chapingo

La UACH nace como la Escuela Nacional de Agricultura en 1854, en el hospicio de San Jacinto. En 1923 se trasladó a la antigua hacienda de Chapingo y adoptó

el lema “Enseñar la explotación de la tierra, no la del hombre”. A lo largo del siglo XX experimentó cambios relevantes, como la creación del Colegio de Posgraduados en 1959 y la transición hacia la autodisciplina estudiantil en los años setenta. El 30 de diciembre de 1974 se promulgó la ley que la constituyó como universidad autónoma y, en 1978, entró en vigor el Estatuto Universitario, la base normativa de su vida institucional. Desde entonces, la UACH ha ampliado de forma constante su oferta académica en ciencias agropecuarias y forestales, consolidando numerosas licenciaturas, maestrías y doctorados, lo que la posiciona como una de las instituciones más importantes de la educación agrícola superior en México (UACH, 2026).

La UACH cuenta con una estructura de gobierno que refleja el principio de autoridad que la caracteriza como institución autónoma y de participación democrática, articulada en distintos niveles (Figura 2-6). En la base de dicha estructura se encuentra la comunidad universitaria, integrada por profesores investigadores y alumnos. Sus atribuciones incluyen la toma de decisiones sobre los asuntos institucionales, la elección y eventual destitución del rector, así como la aprobación de modificaciones al estatuto vigente (UACH, 2026).

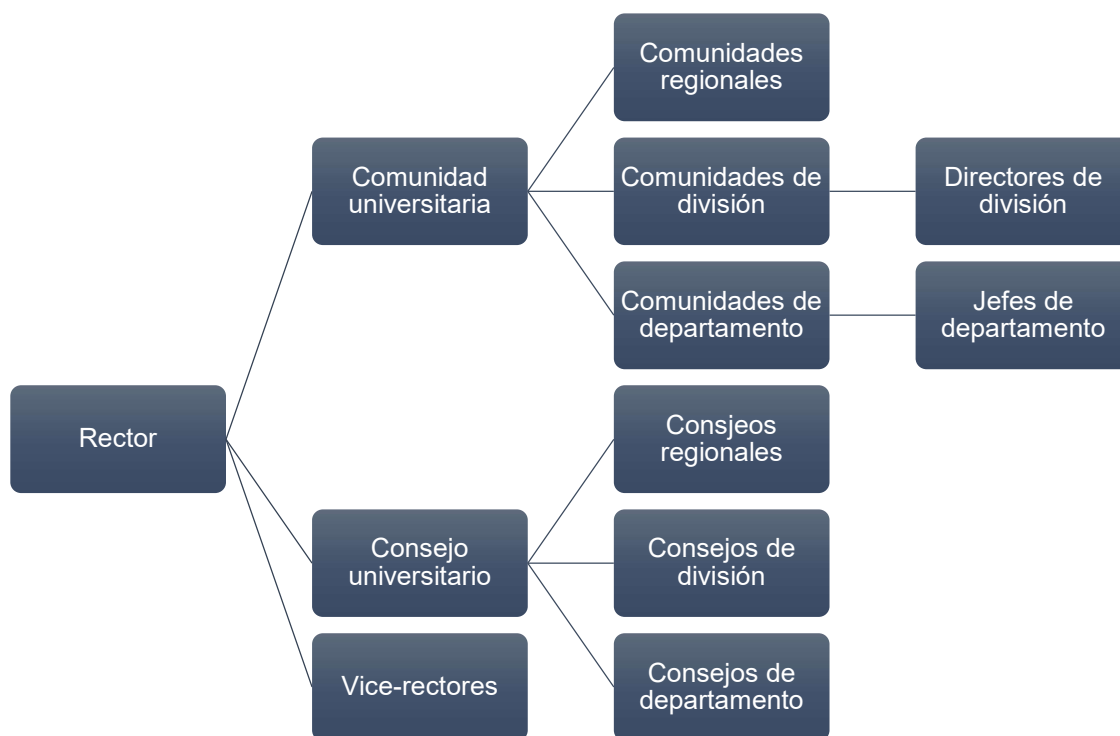


Figura 2-6. Estructura de gobierno de la UACH.
Fuente: HCU (2024).

El Consejo Universitario, integrado de manera paritaria por personal académico y alumnos, funciona como el órgano colegiado responsable de resolver los asuntos académicos y administrativos generales, establecer directrices de desarrollo institucional y sancionar el presupuesto presentado por el rector. El rector representa legalmente a la universidad y preside el Consejo Universitario, con un periodo de cuatro años renovable por una sola vez (HCU, 2024).

Este enfoque de representación y gobierno colegiado se replica en los niveles regionales y de división, donde las comunidades y consejos correspondientes coordinan programas y decisiones dentro de sus ámbitos de competencia, y están encabezados por vicerrectores y directores de división con periodos de tres años y posibilidad de una reelección.

En el nivel más operativo se encuentran las comunidades y consejos de departamento, estos integrados por el jefe de departamento junto con alumnos y personal académico en forma paritaria, siendo el jefe el representante directo del

En el nivel más operativo se encuentran las comunidades y consejos de departamento, integrados por el jefe de departamento junto con alumnos y personal académico en forma paritaria, siendo el jefe el representante directo del departamento con las mismas condiciones de duración en el cargo (HCU, 2024).

La UACH depende directamente de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), la cual aporta el 99.8% del presupuesto anual, lo que permite financiar el modelo asistencialista que la caracteriza (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 1974; DOF, 2024). Este modelo es muy atractivo para los aspirantes de la Ciudad de México y del interior de la república, pues representa para la gran mayoría la oportunidad de obtener una preparación profesional que de otro modo no sería posible. Y aunque el número de aspirantes cada año es más alto, la tasa de aceptación ha disminuido en el último lustro de 10 a 5% del total de aspirantes (UPOM, 2025). (Véase Figura 2-7).

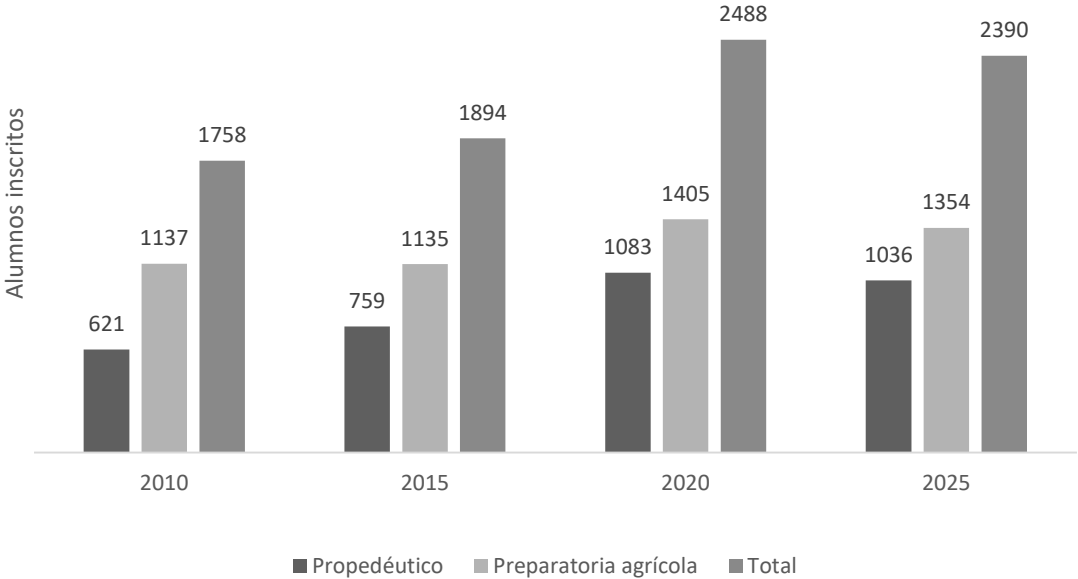


Figura 2-7. Evolución del número de aspirantes aceptados por la UACH.
Fuente: elaboración propia con base en datos de la UPOM (2025).

Modelo educativo

Según García Pazmiño et al. (2021), el modelo educativo (ME) en la enseñanza superior se basa en una percepción derivada de teorías y orientaciones pedagógicas que abarcan fundamentos filosóficos, epistemológicos, teóricos, metodológicos y procesos útiles relacionados con la formación, organización y administración académica. El modelo educativo cambia con el contexto sociocultural, el progreso científico continuo y la evolución de la tecnología.

Además, promueve el desarrollo de habilidades sociales acordes con la visión institucional y su vocación de servicio a la comunidad. Así, el recurso humano base del modelo educativo es el docente, que guiará al alumno a lo largo de su vida académica.

Modelo educativo de la Universidad Autónoma Chapingo

El Modelo Educativo se sustenta desde una pedagogía holística e integral que contempla el origen e idiosincrasia de alumnos y profesores, y que promueve una enseñanza para comprender a los demás y a la naturaleza, conocerla sin dañarla y aplicar los aprendizajes con el propósito de lograr el bien común. Desde una perspectiva ética y bioética, se justifica la relevancia de la formación integral de los estudiantes para atender las necesidades de los ámbitos rural y urbano (Dirección General Académica, 2025).

Filosofía institucional de la UACH

De acuerdo con su modelo educativo, la UACH define sus objetivos académicos y sociales UACH (2025). La Misión y Visión de la Universidad se establecen de manera formal en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2009–2025 (PDI, 2009), donde se concentran los principios, funciones y las aspiraciones de la Institución:

Misión

La Universidad Autónoma Chapingo es una Institución mexicana federal de carácter público que contribuye al desarrollo nacional, soberano y sustentable, preferentemente del sector rural, a través del aprovechamiento racional, económico y social de los recursos naturales, agropecuarios, forestales y agroindustriales. Para ello, ofrece educación media superior, superior y de posgrado, que forma profesionales íntegros, con juicio crítico, democrático y humanístico, y logra transferir oportunamente las innovaciones científicas y tecnológicas a la sociedad, sobre todo al sector rural, con el fin de mejorar su calidad de vida.

Visión

La Universidad Autónoma Chapingo es una Institución mexicana pública, pertinente, con liderazgo y reconocimiento en el nivel nacional e internacional, de alta calidad académica en la educación que ofrece, en los servicios y en la transferencia de innovaciones científicas y tecnológicas que realiza, así como por la importancia y magnitud de sus contribuciones en investigación científica y tecnológica y por el rescate y difusión cultural que desarrolla.

La UACH promueve la identidad y el desarrollo nacional soberano, sustentable e incluyente mediante el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y de calidad de vida de la población rural y marginada. Educa integralmente a sus estudiantes y egresados con un juicio humanista, justo, científico, ecológico, democrático y crítico, con identidad nacional, perfil internacional y valores que les permiten ser tolerantes, emprendedores, sensibles y capaces de adaptarse a los rápidos cambios que exige la modernidad.

La estructura, la organización y los programas académicos de la Universidad son flexibles y con una actualización permanente, lo cual coadyuva a la educación para la vida y se refleja en la presencia positiva de la institución como en el protagonismo de sus egresados en los ámbitos nacional y mundial. De acuerdo con Dirección General Académica (2025), la RS que se asume en la institución

tiene como propósito contribuir a la conformación de una sociedad más justa, libre, inclusiva y pacífica, así como al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente en los ámbitos local, regional y nacional (Cuadro 2-9). La estrategia para lograrlo es a través del plan de estudio y el currículo, que se caracteriza por el liderazgo social de su contexto, tomando en cuenta las problemáticas más sensibles de las comunidades cercanas.

Cuadro 2-9. Implementación de la RS de acuerdo con el modelo educativo.

Acciones	Descripción
Perspectivas ético-sociales	Incorporar los principios, valores y normas en la toma de decisiones y orientar a una reflexión crítica en las deliberaciones colectivas
Servicio a la sociedad	Búsqueda del bienestar, la equidad, justicia, la paz, la libertad y el cuidado del medio ambiente
Evaluación	Distinguir las problemáticas entre lo que la sociedad espera de la universidad y del programa educativo y lo que se hace
Trabajo sistémico	Entre los grupos de interés para para identificar problemáticas que aquejan a la sociedad y actuar en consecuencia

Fuente: elaboración propia con base en Modelo Educativo (2025).

Funciones sustantivas de la UACH

El Modelo Académico y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UACH se sustentan, desde su fundación, en cuatro funciones sustantivas: docencia, investigación, servicio y difusión de la cultura (Cuadro 2-10). Plantean un modelo holístico en el que las funciones sustantivas no operan de manera aislada, sino que se integran para ofrecer respuestas sociales más completas y pertinentes (Dirección General Académica, 2025).

Cuadro 2-10. Funciones sustantivas de la UACH.

Función Sustantiva	Definición y Propósito en el PDI
Docencia	Se encarga de la formación de profesionales íntegros con juicio crítico, democrático y humanístico en los niveles medio superior, superior y posgrado
Investigación	Orientada a la generación, aplicación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos para resolver los problemas del sector agropecuario y forestal
Servicio	Consiste en el contacto directo y no lucrativo con la población rural (ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios) para aportar soluciones a sus problemáticas.
Difusión de la Cultura	Tiene la tarea de preservar, difundir y acrecentar la cultura, promoviendo la formación humanística y el rescate de los valores de las sociedades rurales.

Fuente: elaboración propia con información de PDI (2009).

La docencia se fortalece con la investigación, que aporta innovaciones para transformar lo que se enseña en las aulas. El servicio universitario se concibe como el eje articulador, ya que conecta los resultados de la docencia, la investigación y la difusión con los sectores más vulnerables del campo. La difusión cultural se reconoce como parte esencial de la formación integral, orientada a formar ciudadanos conscientes y comprometidos, y no solo a transmitir información (PDI, 2009).

2.3 Literatura citada

- Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., & López-Regalado, M. E. (2018). Responsabilidad Social Universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Actualidades Investigativas En Educación*, 18(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>
- AMEAS. (2024). *Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior A.C.* <https://ameas.org>

- ANUIES. (2023). *Instituciones de Educación Superior*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior .
<https://www.anuies.mx/anuies/instituciones-de-educacion-superior/>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (1977). *Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo*.
- Canessa Illich, G., & García Vega, E. (2021). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Perú 2021.
- Coordinación General de Sustentabilidad Yuum K'áax, U. A. de C. (2026). *Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU A.C.)*.
- Corchado Navarro, P. (2017). *Calidad de la educación agrícola Superior desde un enfoque de Responsabilidad Social: la visión de sus actores*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Dirección General Académica. (2025). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- DOF. (2024). *Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2024*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/884752/PEF_2024.pdf
- García Pazmiño, M. A., Contreras Estrada, M., Mercado Ramírez, M. A., Sarabia Ávalos, M. Á., & León Cortés, S. G. (2021). Concepciones culturales de los docentes sobre el modelo educativo de una universidad pública de Ecuador. *Investigación & Desarrollo*, 28(2), 81–102.
<https://doi.org/10.14482/indes.28.2.379>
- García Rangel, F., & García Espinosa, S. (2014). *La responsabilidad social en las universidades mexicanas*.
- Gargantini, D. (2024). Nuevas Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Socio-Ambiental Universitaria en AUSJAL. In

Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. www.librosucc.ucc.edu.ar

Comunidad Universitaria, H. C. U. (2024). *Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo.*

ISO 26000. (2010). *Guía de responsabilidad social Norma internacional ISO 26000.*

Melo Rojas, G. M., & Hernández Herrera, C. A. (2024). Percepción estudiantil de la responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional: un estudio en una unidad académica del IPN. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1803>

Montalvo Morales, J. A., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Reyna García, G. M., & Duque Retiz, J. R. (2016). La responsabilidad social universitaria en Coahuila, México: estudio exploratorio. *Revista Global de Negocios*, 4 (1), 1–19.

Moya, J. V. (2010). Responsabilidad Social. *Enfoque Universidad Tecnológica Equinoccial*, 1(1), 90–100.

Navarro, G., Boero, P., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Baeza, M., & Espina, A. (2010a). Universitarios y responsabilidad social. *Calidad En La Educación*, 33, 101–121. <https://doi.org/10.31619/caledu.n33.140>

Navarro, G., Boero, P., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Baeza, M., & Espina, Á. (2010b). Universitarios y Responsabilidad Social. *Calidad En La Educación*. <https://doi.org/10.31619/caledu.n33.140>

PDI. (2009). *Plan de desarrollo institucional de la Universidad Autónoma Chapingo: 2009-2025.* Universidad Autónoma Chapingo.

Pérez Mollinedo, M. I. (2024). Modelo de triple hélice universidad-estado-empresa en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Investigación& Negocios*, 17, 62–66.

- RAE. (2023). *Real Academia Española*. <https://dle.rae>
- Ramírez Meda, A., & Arias Uribe, M. (2019). *La responsabilidad social. Conceptos, realidades y acciones*. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa Sur.
- Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J.-F., & Barrera Duque, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.
- Rubio-Morua, B. C., Zorrilla-del Castillo, A. L., & Briseño-García, A. (2022). La Responsabilidad Social Universitaria y sus dimensiones para las IES. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 18(1), 105–117. <https://doi.org/10.46443/catyp.v18i1.306>
- Santana Murcia, A. R. (2022). Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática de literatura. *Emerging Trends in Education*, 4(8A), 25–50. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8a.4754>
- Secretaría de Economía. (2023). *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable*. Punto Nacional de Contacto. <https://ventanillaunica.economia.gob.mx/>
- SIIES. (2024). *Sistema Integrado de Información de la Educación Superior*. Gobierno de México. <https://www.siies.unam.mx>
- UACH. (2025). *Modelo Educativo UACH 2025*.
- UACH. (2026). *Página oficial de la Universidad Autónoma Chapingo*. <https://chapingo.mx>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*.
- UPOM, U. A. C. (2025). *Unidad de planeación, organización y métodos*. <https://upom.chapingo.mx/>

Urzúa, R. (2001). La responsabilidad social de las universidades: una guía para la discusión. *“Elaboración de Estrategia Para La Expansión de La Responsabilidad Social En Las Universidades Chilenas, 4.*

Vallaey, F. (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores* (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), Ed.). www.unionursula.org

CAPÍTULO 3. LOS STAKEHOLDERS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS DE SU CARACTERIZACIÓN

3.1 Resumen

La investigación se orientó en identificar y caracterizar a los Stakeholders de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) y analizar su relevancia en la gestión institucional como base para la implementación y fortalecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo hermenéutico, con alcance descriptivo analítico, sustentado en la revisión bibliográfica y el análisis documental de los instrumentos rectores de la UACH: Estatuto Universitario, Modelo Educativo y Plan de Desarrollo Institucional. Mediante un análisis comparativo documental se definieron las funciones y relaciones de la autoridad universitaria con sus actores internos y externos. Posteriormente, se aplicó el Modelo de Atributos y Saliencia (Prominencia), que permitió clasificar a los Stakeholders según poder, legitimidad y urgencia, en categorías de latentes, expectantes y definitivos. Los resultados visibilizan el papel de las autoridades universitarias son actores ejecutores clave, mientras que los sindicatos, el Estado y los proveedores se ubican como Stakeholders definitivos, requiriendo estrategias de transparencia y rendición de cuentas. Los estudiantes, docentes, administrativos, egresados y actores de competencia/cooperencia se clasifican como expectantes, demandando inclusión activa en la gestión. Los empleadores y la comunidad local, como latentes, requieren monitoreo ético para evitar crisis. La investigación concluye que la gestión institucional basada en la teoría de los Stakeholders fortalece la competitividad y la reputación organizacional, asegurando que la UACH cumpla su función social de contribuir al desarrollo nacional soberano y sustentable.

Palabras clave: Stakeholders, Responsabilidad Social, universidad, gestión organizacional.

3.2 Introducción

Tradicionalmente, la Responsabilidad Social (RS) se percibe como una actividad voluntaria para los negocios. Es común que las empresas la integren a su modelo de negocio como una estrategia corporativa, buscando beneficios como reputación, fidelidad laboral y ventaja competitiva (Popova et al., 2019). Aunque, la normatividad internacional para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están definidas por el Pacto Mundial, la ISO 26000 y las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), hoy por hoy mantiene un estatus de transición entre la voluntariedad y una tendencia creciente hacia la obligatoriedad legislativa (Canessa Illich & García Vega, 2021).

A pesar de su origen voluntario, la presión institucional de la normatividad internacional y del Estado está transformando estas prácticas en un requisito de cumplimiento legal para asegurar la sostenibilidad y la transparencia a nivel global. Existen casos donde la RSE dejó de ser opcional, por ejemplo: Francia, ejerce la Ley del deber de Vigilancia de 2017, que obliga a las empresas a implementar mecanismos para prevenir abusos de derechos humanos en sus cadenas de suministro, bajo riesgo de sanciones; en otros países de la Unión Europea, se exige que las grandes corporaciones incluyan información social y ambiental en sus reportes anuales, y en la India, la legislación establece la obligatoriedad de presentar informes de responsabilidad corporativa a todas las empresas (Raufflet et al., 2017).

En el plano agropecuario mundial, existen certificaciones de exportación que garantizan prácticas de producción agrícola sostenibles y bienestar laboral para acceder a mercados europeos (GLOBAL G. AP, 2026), sin embargo, solo revelan una implementación desigual de RS marcada por un vacío de gestión, la brecha entre discurso y práctica sigue siendo evidente: los agronegocios suelen presentarse como modernos, pero mantienen condiciones laborales precarias. En este contexto, predomina el determinismo económico, donde las tareas sociales y ambientales se subordinan al crecimiento corporativo, sin traducirse

en mejoras salariales ni en responsabilidad ambiental sistémica (Biró & Szalmáné Csete, 2021).

En México, la RSE no se impone de manera absoluta, sino que funciona bajo un esquema de autorregulación incentivada: las empresas que adoptan normas oficiales reciben beneficios fiscales y pueden quedar exentas de ciertas revisiones periódicas de la Secretaría del Trabajo. Aunque, la RSE se considera voluntaria, las compañías deben cumplir con los convenios internacionales de la Organización Internacional del trabajo (OIT) firmados por México, como los de trabajo decente. Esto establece un marco legal obligatorio que asegura estándares mínimos de RSE (Canessa Illich & García Vega, 2021).

Este panorama muestra avances en la integración de la RS en las cadenas de valor, pero con deficiencias en el compromiso organizacional interno, es decir, no existe una carencia absoluta de políticas, sino una implementación fragmentada y estratégica. La RS se aplica con fuerza cuando se vincula a la competitividad, la exportación y la imagen de marca, pero carece de políticas integrales que permeen al interior de las organizaciones; no obstante, existen modelos de negocio con propósito que demuestran el potencial de la RS como estrategia de valor compartido. (Patrón-Cortés, 2024).

En el plano educativo las Instituciones de Educación Superior (IES) están llamadas a integrar la RS como un paradigma integral que permea en el impacto de su entorno. Bajo esta línea Beltrán-Llevador et al. (2014), refieren que la universidad no puede limitarse a ser un espacio de formación técnica, sino que debe ejercer un liderazgo ético que promueva cohesión social y equidad *i)* a través de la formación de profesionales con competencias técnicas y valores sociales, *ii)* mediante la colaboración en certificaciones y estándares internacionales, donde la universidad actúa como garante de prácticas sostenibles y responsables y *iii)* por medio de la investigación aplicada y la transferencia tecnológica.

Ya no se trata únicamente de proveer capital humano, sino de construir proyectos compartidos que beneficien tanto a las empresas como a las comunidades. De

esta manera, la universidad se convierte en un actor que orienta a las empresas hacia prácticas más responsables, integrando la dimensión social y ambiental en su quehacer productivo. Al fortalecer la competitividad empresarial y asegurar que la educación superior cumpla su función social, se espera generar beneficios concretos para los sectores más desfavorecidos y consolidando un tejido social más justo y sostenible (Ibarra Uribe et al., 2020a).

Para cumplir lo anterior planteado, la gestión de las IES debe superar los límites de la gestión interna para convertirse en un sistema complejo de gestión de relaciones con diversos grupos de interés que definen la validez, el prestigio académico y la sostenibilidad de la institución en un escenario actual (Aldeanueva, 2013). Hoy, las universidades operan en un ecosistema donde la gestión institucional debe equilibrar las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Ya sean internos o externos, estos actores tienen distintos grados de incidencia sobre el éxito de la misión institucional (Domínguez Valerio, 2020).

Es entonces que, este análisis encuentra sustento en los postulados de la teoría de los Stakeholders, sistematizada inicialmente por Edward Freeman en 1984, quien definió los grupos de interés a todo actor o colectivo que tenga la capacidad de incidir en las metas corporativas. Es decir, sus acciones impactan en el accionar de la entidad y las decisiones institucionales repercuten en ellos (Puente de la Vega & Venero, 2022). Si bien, en el pasado la gestión organizacional priorizaba el valor para el accionista y los beneficios económicos; este paradigma evolucionó a un nuevo enfoque donde se reconoce la existencia de otros actores que tienen impacto e interés genuino, más allá del capital (Domínguez Valerio, 2020).

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se consolida como un eje estratégico que vincula la gestión académica con la transformación social. Las IES al identificar a sus Stakeholders, trabajar con ellos y para ellos, se transforman en agentes de pertinencia social y legitiman las acciones universitarias para fortalecer su impacto en el tejido social. Este enfoque permite ajustar su quehacer institucional a las necesidades del entorno (Vásquez-Torres

& Tavizón-Salazar, 2021). De este modo, la universidad no solo responde a exigencias externas, sino que contribuye activamente a los objetivos de desarrollo nacional, generando conocimiento aplicado y formando ciudadanos comprometidos (UNESCO, 1998).

En el plano nacional, las IES operan bajo marcos legales dinámicos, como el Artículo 7 de la Ley General de Educación Superior, que establece que la educación superior debe promover el desarrollo integral del estudiante mediante el pensamiento crítico, basado en libertad, análisis, reflexión y diálogo. También debe priorizar la sostenibilidad ambiental, la igualdad de género, los derechos humanos, habilidades digitales y socioemocionales, fomentando la innovación y el diálogo interdisciplinario para el bienestar social (DOF, 2021).

La RSU propone un modelo de gestión que implica sustituir una estructura jerárquica a un consenso permanente, elemental para lograr un entorno de demandas diversas y cambiantes. Este enfoque, plantea identificar a los grupos de interés en dos grandes categorías: los Stakeholders internos (estudiantes, docentes, investigadores y administrativos) y los Stakeholders externos (egresados, gobierno, empresas, proveedores, comunidades locales y medios de comunicación) (Puente de la Vega & Venero, 2022).

Existe una brecha entre el marco normativo de la RSU y la práctica real; prevalece una resistencia operativa que mantiene en la periferia a los Stakeholders de las funciones de extensión o asistencia. Es una falta de sensibilidad externa que relega los intereses de los actores sociales, impidiendo que las problemáticas sociales externas permeen de manera efectiva en la toma de decisiones (Vallaes et al., 2009). Mientras que los actores internos valoran la gestión como aceptable, los actores externos perciben una universidad desvinculada de las necesidades regionales y con una investigación de poca utilidad social (Puente de la Vega & Venero, 2022).

Es así como, la falta de planificación estratégica y de transparencia en la rendición de cuentas ha llevado a algunas instituciones a crisis de viabilidad, e incluso a verse involucradas en escándalos de corrupción por opacidad en su

vinculación con programas estatales, hipotecando su prestigio y sustentabilidad (Ibarra Uribe et al., 2020b). Existe la necesidad imperativa de transitar hacia un modelo de RSU, que permita a la institución no solo cumplir con la ley, sino alcanzar una verdadera competitividad institucional basada en la confianza y la cocreación de valor (Andia et al., 2021; Morales-Granados & Useche-Cogollo, 2024).

La gestión estratégica de los Stakeholders es un pilar para la supervivencia universitaria, ya que permite identificar riesgos, optimizar el uso de recursos y asegurar que el conocimiento producido sea socialmente útil (Aldeanueva, 2013). Al entender las expectativas de los actores, la universidad puede generar activos intangibles como la reputación organizacional, que asegura el apoyo de la comunidad en momentos de crisis (Menezes et al., 2022). Así, la universidad que establece mecanismos de diálogo y colaboración con su entorno no solo cumple con su función social, sino que se posiciona como un actor fundamental del debate público y un motor de transformación hacia una sociedad más justa y equitativa (Puente de la Vega & Venero, 2022).

La Universidad autónoma Chapingo (UACH) es un organismo descentralizado ubicado en el Estado de México con personalidad jurídica, patrimonio y sede del gobierno en Chapingo, Texcoco Estado de México. Tiene como objetivos, impartir educación medio-superior, superior y de posgrado para formar personal docente, profesionistas, investigadores e investigadoras con juicio crítico, democrático, nacionalista y humanístico con elevado espíritu por el trabajo, que los capacite para contribuir a la solución de problemas en el medio rural (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 1974).

Por su compleja red de actores internos y externos y su alto impacto en el desarrollo regional y su enfoque estratégico en agricultura, ganadería y recursos naturales, la convierte en el escenario ideal para realizar un análisis de Stakeholders, como fundamento para la implementación de la RSU. Bajo este contexto, este trabajo tiene como objetivo caracterizar a los Stakeholders de la UACH, así como analizar su relevancia y vínculo con la gestión institucional, con

el fin de comprender cómo esta gestión funciona como la base para la implementación y fortalecimiento de la RSU. Esto permitirá demostrar que, en el proceso de implementación de la RS, los grupos de interés (Stakeholders) internos y externos de la UACH presentan una estructura diversa en su rol institucional, y son los actores internos los que poseen una alta función operativa pero un bajo grado de influencia.

3.3 Materiales y métodos

Se utilizó un enfoque cualitativo-hermenéutico, de alcance descriptivo-analítico. El acopio de la información se centró exclusivamente en la investigación bibliográfica y en la intencionalidad normativa expresada en marcos oficiales de la UACH: Estatuto Universitario, Modelo Educativo y Plan de Desarrollo institucional, esto permitió identificar principios y compromisos en torno a la RSU. Debe entenderse como una lectura que declara el discurso institucional, no refleja la implementación real de dichas disposiciones en la práctica cotidiana.

El sujeto de estudio está identificado como la Universidad Autónoma Chapingo campus central, reconocida institución pública, enfocada en la formación agronómica. Se encuentra ubicada en el km 38.5 de la carretera México-Texcoco, en Chapingo, Texcoco, Estado de México, CP 56230, formando parte de la Zona Metropolitana del Valle de México (Figura 3-1). El campus central concentra por definición a la mayor población universitaria, está integrada por una matrícula de 9 696 estudiantes, distribuidos en 59 programas académicos con 8 653 estudiantes. De los cuales, 3 917 están adscritos a licenciatura y posgrado. El personal administrativo está conformado por 2 794 trabajadores distribuidos en 1 819 del área administrativa y 975 del área académica (UPOM, 2025).

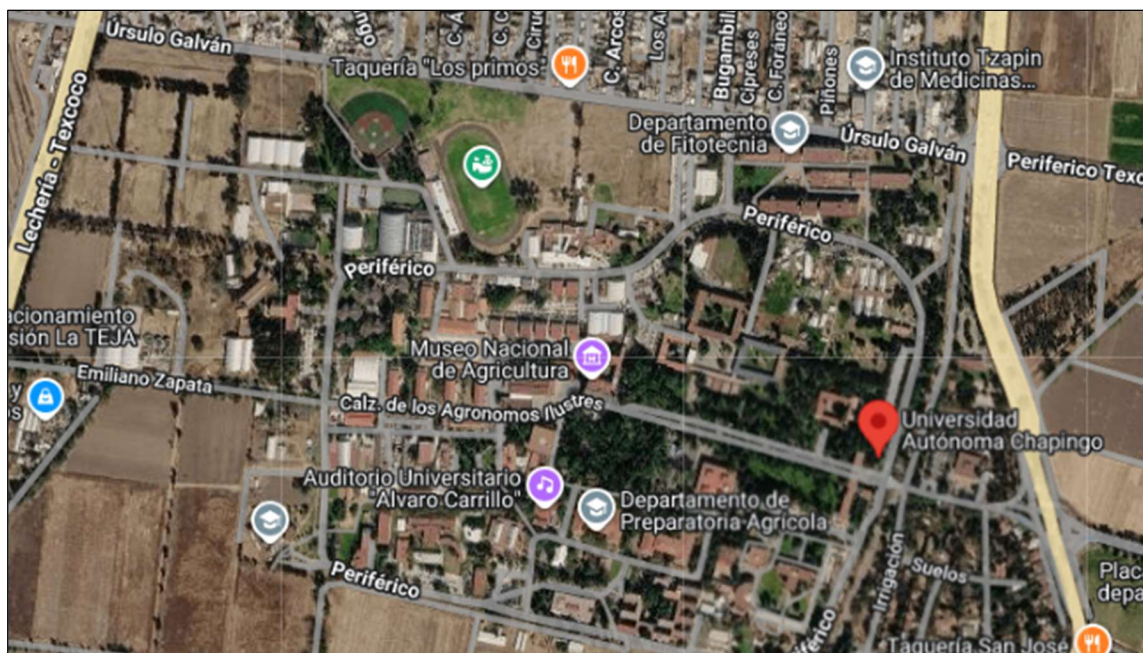


Figura 3-1. Vista satelital de la ubicación geográfica de la UACH.
Fuente: Google Maps (2026).

El análisis de la información se realizó mediante un protocolo sistemático de extracción de información por medio de un Análisis Comparativo Documental (Gómez Díaz de León & De León De la Garza, 2014) para lograr caracterizar a los grupos de interés identificados, clasificados en: Stakeholders internos y externos. Este proceso permitió profundizar en textos institucionales buscando definir la función y la relación de y entre la autoridad universitaria y sus diversos actores.

Una vez que se identificaron y caracterizaron los Stakeholders relevantes en los documentos, se aplicó el Modelo de los Atributos y Saliencia (Prominencia) de Mitchell, Agle y Wood, lo que permitió caracterizar a los actores según tres atributos: poder, legitimidad y urgencia (Mitchell et al., 1997). Este método permitió determinar la prioridad que la universidad otorga a las demandas de cada grupo según lo plasmado en su normativa, se evaluaron los atributos cualitativos y se asignó un nivel alto, medio o bajo (Cuadro 3-1): latentes (un atributo=nivel bajo), expectantes (dos atributos=nivel medio) o definitivos (tres atributos=nivel alto).

Cuadro 3-1. Modelo de los Atributos y Saliencia (Prominencia).

Atributos cualitativos	Cualidad	Latente (se monitorea)	Expectante (atención estratégica)	Definitivo (prioritarios)
Poder	Capacidad de influir en decisiones.	X	X	X
Legitimidad	Reconocimiento formal o social de su relación con la universidad.		X	X
Urgencia	Necesidad inmediata de atención a sus demandas.			X

Fuente: elaboración propia con base en Mitchell et al., (1997).

De acuerdo con Vallaey (2021), se identifican las dimensiones de la RSU que funcionan como guía para este análisis, el paradigma de la RSU propone que la universidad debe gestionar de manera integral sus impactos y relacionarse con su entorno responsablemente, y la orientación estratégica presenta cuatro grandes ejes (Cuadro 3-2.) que buscan impactar positivamente a sus grupos de interés.

Cuadro 3-2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Universitaria.

Dimensión	Alcance
Gestión organizacional	Administración ética y sostenible de todos los procesos internos, el campus y el clima laboral
Formación	Educación integral que desarrolla competencias ciudadanas, éticas y profesionales en los estudiantes
Cognición	Producción de conocimiento pertinente y crítico para enfrentar problemas sociales y ambientales actuales
Proyección social	Vinculación activa con la comunidad para generar un impacto positivo

Fuente: elaboración propia con base en datos de Vallaey (2021).

3.4 Resultados y discusión

Conocer y gestionar adecuadamente a los Stakeholders convierte la interacción con ellos en un mecanismo clave para cumplir la función social de la educación superior de manera estratégica y coherente. La implementación efectiva de la RSU depende de reconocer y jerarquizar a los grupos de interés según sus atributos estratégicos: poder, legitimidad y urgencia. Este proceso permite orientar la gestión hacia relaciones colaborativas que generen valor compartido y sostenibilidad institucional (Armijos Cordero, 2017; Dopico et al., 2011).

Caracterización de los Stakeholders

El Modelo Educativo de la UACH establece la formación integral de los estudiantes, considerando las acciones formativas de sus cuatro funciones sustantivas: *i)* docencia, *ii)* investigación, *iii)* servicio (vinculación y extensión) y *iv)* difusión de la cultura, además, la gestión académico-administrativa (Dirección General Académica, 2025).

En el Cuadro 3-3., se puede observar que las autoridades universitarias (administración central) fungen como agentes ejecutores de las funciones adjetivas y coadyuvan al logro de sus funciones sustantivas, y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Están conformadas por: la Rectoría, la Dirección General Académica (DGA), la Dirección General de Administración (DGAd), la Dirección General de Investigación, Posgrado y Servicio (DGIPS), la Dirección General de Difusión Cultural (DGDC), la Dirección General de Patrimonio y Finanzas (DGPF) y la Oficina de la Abogacía General (HCU, 2024).

Cuadro 3-3. Integración y función de las autoridades universitarias.

Autoridades universitarias	Función
Rectoría	Definirá la política, la visión de la institución y las estrategias generales para su implementación; dirigirá el funcionamiento de la estructura académico-administrativa de la Universidad y vigilará el cumplimiento de los acuerdos del HCU.
DGA	Definición e implementación de las políticas, estrategias, planes y acciones necesarias para garantizar la calidad y pertinencia de los programas y proyectos académicos, así como proponer al HCU el ingreso, la permanencia y la promoción del personal académico y de las y los estudiantes.
DGAd	Definición e implementación de políticas, estrategias, planes y acciones necesarias para la administración de los recursos humanos y materiales de la Institución para coadyuvar al desarrollo y ejecución de sus Funciones Sustantivas.
DGIPS	Definir e implementar políticas y acciones para la generación y extensión del conocimiento humanístico, científico y tecnológico de alta calidad, con atención a las necesidades de los problemas de la sociedad, en particular del Medio Rural.
DGDC	Fomentar, preservar y difundir la cultura, a través de políticas y acciones que la promuevan y fortalezcan.
Oficina de la Abogacía General	Ser el cuerpo de defensa, asesoría y representación legal de la Universidad, auxiliar en la vigilancia y cumplimiento de la legislación Universitaria.
DGPF	Administrar el patrimonio de la Universidad, con base en los preceptos de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

Fuente: elaboración propia con información de HCU (2024); Dirección General Académica (2025).

El marco normativo que define a la Comunidad Universitaria de la UACH reconoce a estudiantes y personal académico no solo como integrantes formales, sino como actores centrales en la vida institucional. Las atribuciones vinculadas a elegir autoridades, aprobar reglamentos, modificar el estatuto y participar mediante asambleas o plebiscitos configuran una estructura de gestión que otorga a la comunidad un papel activo y corresponsable en el rumbo institucional (HCU, 2024).

De acuerdo con Venero Vásquez & Puente de la Vega Aparicio (2022), los Stakeholders internos principalmente estudiantes y personal académico suelen ser reconocidos como actores relevantes en la percepción y evaluación de las

prácticas institucionales, pero no siempre como participantes directos en la toma de decisiones estratégicas. Es decir, la participación de estos grupos se limita a mecanismos consultivos o a espacios simbólicos de representación.

En el caso de la UACH, las atribuciones relacionadas con la elección de autoridades, la aprobación de reglamentos y la posibilidad de revertir decisiones mediante plebiscito configuran un modelo donde los Stakeholders internos no solo expresan percepciones, sino que inciden formalmente en los procesos de decisión, su relación con la dimensión de Gestión Organizacional de la RSU muestra cómo la gestión ética y sostenible integra la voz de la comunidad en la definición del rumbo institucional. De acuerdo con Venero Vásquez & Puente de la Vega Aparicio (2022), esta estructura institucional coloca a estudiantes y académicos en una posición más cercana a la corresponsabilidad que a la mera observación.

Por su parte, la relación de la universidad con el personal administrativo y sus sindicatos no se limita a la gestión de recursos, sino que constituye un componente estratégico y ético esencial; es la base de la coherencia institucional necesaria para que la universidad pueda proyectar hacia la sociedad un modelo RS auténtico y transformador. El personal administrativo es un actor clave, pues su participación asegura que la institución funcione como una comunidad cohesionada frente a los desafíos sociales; implica que la administración trabaje en sinergia con la docencia y la investigación, articulando procesos que contribuyan a resolver problemas sociales con una gestión transparente e integral (Vallaey, 2021).

A lo largo de los últimos años, la relación entre la UACH, sus autoridades y los sindicatos ha estado marcada por la huelga como mecanismo de presión y negociación. En 2020, el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma Chapingo (STUACH) protagonizó uno de los paros más prolongados, (160 días) en 2021 y 2022, el Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma Chapingo (STAUACH) emplazó a huelga por demandas salariales y revisión de cláusulas del contrato colectivo, en 2023 y 2024 se lograron acuerdos

sin estallamiento, en 2025 y 2026 los conflictos se intensificaron, el STAUACH paralizó la universidad en dos ocasiones consecutivas reclamando incrementos superiores al 4% ofrecido por la administración (Gómez Mena, 2026).

Los paros muestran que la negociación salarial y la revisión contractual son el núcleo de las tensiones, evidenciando una brecha en la dimensión de Gestión Organizacional de la RSU. La constante de estas huelgas radica en que el contrato colectivo de trabajo funciona como el instrumento jurídico y político que regula la relación entre la UACH y sus sindicatos. La recurrencia de huelgas en Chapingo no responde a coyunturas aisladas, sino a una dinámica estructural: la administración universitaria y la rectoría negocian bajo el marco del contrato colectivo, mientras los sindicatos recurren al paro como estrategia para garantizar que sus derechos laborales y económicos se mantengan frente al deterioro del poder adquisitivo y las limitaciones presupuestales de la institución, ver Cuadro 3-4.

Cuadro 3-4. Grupos de interés internos de la UACH

Grupos de interés internos		Relación
Comunidad universitaria	Estudiantes	Relación académica y de permanencia garantizando la gratuidad, el sistema de becas y servicios asistenciales. Tienen amplia participación en el HCU.
	Personal académico	Relación laboral que promueve la profesionalización, años sabáticos, estímulos por la investigación, servicio y difusión, así como la permanencia y la promoción. Tienen amplia participación en el HCU.
	STAUACH	Relación laboral y normativa que busca el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo; además, topes salariales, deshomologación y negociación laboral.
	Personal Administrativo	Es una relación de gestión de recursos y se le confía la gestión de los recursos humanos y materiales para coadyuvar en las funciones sustantivas.
Personal no docente	STUACH	Relación laboral y normativa que busca el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo; además, topes salariales, deshomologación y negociación laboral.

Fuente: elaboración propia con base en HCU (2024); Dirección General Académica (2025)

A continuación, se analizan los Stakeholders externos, categorizados en cinco secciones afines: *i)* Estado y organismos reguladores, *ii)* Empleadores y sector productivo, *iii)* Egresados, *iv)* Comunidad y entorno social y *v)* Coopetencia y competencia institucional.

A diferencia de modelos corporativos donde el Estado es un actor secundario, en las IES públicas actúa como un Stakeholder cuya presión presupuestaria y de resultados condiciona directamente la autonomía y el cumplimiento de la misión institucional (Menezes et al., 2022). En la UACH, el estado se posiciona como el actor con mayor atributo de poder sobre la universidad pública, esta relación es de alta dependencia financiera y normativa, destacando que el subsidio federal representa el 99.8% de sus ingresos por medio de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 1974; DOF, 2024)

Mientras que organismos como la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Dirección General de Profesiones y la Ley General de Educación Superior, así como la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) regulan la validez de programas y la política científica, proporcionando una guía clara para ser sustentable, mantener validez, reputación y el logro de la tercera misión de la universidad, esto es: transferencia de conocimiento, innovación y compromiso social buscando aplicar la investigación académica para resolver problemas reales (DOF, 2021; Gobierno de México, 2026).

Esta relación con el estado se vincula directamente con la dimensión Proyección Social de la RSU pues, obliga a mantener un perfil de coherencia institucional, alineando sus procesos con el bien común y evitando que la sustentabilidad quede reducida a un discurso formal; es por ello que la colaboración con el Estado en sus distintos niveles resulta fundamental: *i)* a nivel nacional, las universidades trabajan con la SEP y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) para impulsar proyectos de educación ambiental y políticas públicas, *ii)* en el plano estatal, se establecen convenios para atender problemáticas regionales de conservación y gestión de recursos y *iii)* a nivel municipal, la vinculación se expresa en proyectos comunitarios de reforestación, manejo de agua y educación ambiental, que fortalecen el tejido social local (Nava-Bringas et al., 2023).

La UACH articula ciencia, formación y RS en beneficio de múltiples sectores, estos esfuerzos involucraron a las distintas unidades académicas y sus líneas de investigación, abarcando campos científicos y formativos diversos. El impacto de estos proyectos se reflejó en beneficios productivos, sociales, tecnológicos y culturales, dirigidos a comunidades rurales, ejidos, productores, así como a la pequeña y mediana industria. Un aspecto relevante es que todos los proyectos contribuyeron, al menos, a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2024, desarrolló un total de 340 proyectos, de los cuales la mayoría se

realizaron bajo modalidades convencionales y de transferencia de tecnología, además de 10 proyectos de extensión.

De ellos, 246 tuvieron un efecto positivo en la mejora ambiental, mientras que el resto no generó impactos negativos. La vinculación institucional fue amplia: 316 proyectos se relacionaron con el sector público, 24 con el privado y 1 con una organización no gubernamental. En cuanto al nivel de gobierno, se distribuyeron en 76 proyectos estatales, 157 federales y 106 municipales, mostrando la capacidad de la universidad para articularse con distintos ámbitos de gestión. La dimensión social también fue significativa, con 328 proyectos orientados al sector social y 13 al empresarial, lo que evidencia que la UACH no solo se limita a la investigación académica, sino que busca incidir directamente en el desarrollo de los territorios (UPOM, 2025).

En conjunto, estos proyectos reflejan la vocación de la universidad por integrar la investigación y la formación con la transferencia de conocimiento, fortaleciendo la relación universidad sociedad y consolidando su papel como institución comprometida con la sustentabilidad y el bienestar colectivo.

Por otra parte, el servicio social universitario es un enfoque pedagógico que supera la visión instrumental y se orienta hacia la innovación social, planteando la relación universidad empresa como estrategia pedagógica, vinculado directamente con la dimensión Formación de la RSU. A través de convenios con empresas, los estudiantes pueden participar en proyectos que atiendan problemáticas ambientales, educativas y sociales. La vinculación universidad empresa favorece la formación integral de los estudiantes, pues las estancias profesionales y el servicio social permiten aplicar conocimientos en contextos productivos y comunitarios. Esta práctica fortalece competencias técnicas y valores sociales, generando beneficios tanto para los estudiantes como para las comunidades (Pastrana Corral et al., 2020).

La UACH ha construido una red institucional que actúa como puente entre la universidad, sus estudiantes y los empleadores: a) la Bolsa de Trabajo facilita el registro de egresados y empresas, promoviendo la inserción laboral en sectores

agropecuarios y afines, *b)* la Asociación Nacional de Egresados impulsa la vinculación profesional mediante capacitación, eventos y redes de contacto, fortaleciendo la relación con el sector productivo, *c)* la Fundación Chapingo, busca consolidar la excelencia en la formación y apoyar integralmente a estudiantes y egresados, promoviendo proyectos que atienden las necesidades del campo y la agroindustria y *d)* el Departamento de Servicio Social vincula a los estudiantes con comunidades, ejidos, pequeñas y medianas empresas, permitiendo que la formación académica se traduzca en experiencias prácticas de impacto social y ambiental (Universidad Autónoma Chapingo, 2026).

Ahora bien, la investigación interdisciplinaria es una condición indispensable para enfrentar los problemas complejos de la sociedad contemporánea. Las IES, al establecer relaciones institucionales con otros actores académicos y científicos, fortalece su capacidad de innovación y evita la fragmentación del conocimiento. La cooperación entre instituciones académicas, lejos de ser competencia, se convierte en *coopetencia*, un modelo de colaboración que aprovecha recursos y metodologías compartidas. Estas relaciones institucionales generan redes de investigación, capaces de abordar retos globales (cambio climático, salud pública o sustentabilidad), convirtiéndose en un nodo articulador de innovación y responsabilidad social (Romero Palmera, 2025).

La Universidad Autónoma Chapingo mantiene una relación de cooperación estratégica con el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), el Colegio de Posgraduados (COLPOS) y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), que se ha consolidado como un eje fundamental para el avance de la investigación agrícola y la transferencia de tecnología en México. Con el CIMMYT, la UACH impulsa proyectos como Modernización Sustentable de la Agricultura Tradicional (MasAgro), centrados en la agricultura de conservación y el mejoramiento de maíz y trigo, además de capacitar técnicos en prácticas sustentables y uso de plataformas digitales para el manejo de datos agronómicos (CIMMYT, 2026).

La alianza con el COLPOS tiene un carácter histórico y se ha renovado en 2025 para fortalecer la soberanía alimentaria, la innovación agropecuaria y la transferencia de tecnología. Este vínculo se traduce en proyectos conjuntos, intercambio académico y participación en eventos científicos, consolidando a ambas instituciones como brazos técnicos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Por su parte, el INIFAP complementa esta cooperación mediante el desarrollo de variedades mejoradas, innovaciones tecnológicas y estudios sobre recursos forestales, agrícolas y pecuarios, que posteriormente son validados y transferidos a productores (Gobierno de México, 2025).

En conjunto, estas relaciones muestran que la cooperación interinstitucional es indispensable para que la UACH logre un impacto real en el sector agroalimentario y se vincula directamente con la dimensión de Cognición de la RSU. La colaboración con CIMMYT, COLPOS e INIFAP no solo potencia la investigación de vanguardia, sino que asegura que el conocimiento generado se traduzca en tecnologías aplicables y sostenibles, fortaleciendo la productividad y el desarrollo rural del país.

En relación con los competidores se vinculan con la dimensión Gestión Organizacional, ya que la competencia entre universidades condiciona la matrícula, otras instituciones deben considerarse Stakeholders de peso que influyen directamente en atraer estudiantes y en la percepción de calidad académica. La competencia se manifiesta tanto por la oferta de programas similares como por la cercanía geográfica, lo que condiciona la matrícula y la sostenibilidad institucional.

El prestigio de las universidades competidoras deriva de su reconocimiento institucional y acreditaciones oficiales, mientras que su peso estratégico se refleja en la capacidad de atraer estudiantes y financiamiento, en los ciclos de admisión y en la necesidad de responder a cambios en la oferta académica. Gestionar esta relación exige un equilibrio estratégico: la competencia impulsa mejoras internas en programas y servicios (Fubara Hart & Rodgers Waymond, 2024).

La UACH se distingue por su enfoque agropecuario y rural, así como por su sistema de becas universales que otorga hospedaje, alimentación y apoyos económicos a casi el 100% de sus estudiantes, además de la gratuidad de la matrícula; este modelo constituye una ventaja competitiva frente a cualquier otra universidad pública o privada. Este esquema no solo reduce la deserción, sino que convierte a Chapingo en una opción única para jóvenes de origen rural y de bajos recursos (Dirección General Académica, 2025). La competencia de la UACH proviene de opciones educativas locales, instituciones que compiten por oferta académica y prestigio en Texcoco.

A nivel medio superior están el Conalep 185, Escuela Preparatoria Oficial núm.100, Escuela preparatoria oficial núm. 188, CBT Dr. Eduardo Suarez A., CBT no. 2, CBT no. 3, CBT no. 2, Escuela Preparatoria de Texcoco, Colegio de Bachilleres del Estado de México no. 43 y el CBT no. 4. A nivel superior están la Universidad para el Bienestar Benito Juárez García, la UVM Texcoco, la Universidad Politécnica de Texcoco, la Escuela Normal de Texcoco y el Centro Universitario UAEM Texcoco. La competencia se amplía hacia universidades de la ciudad de México como la UNAM, el IPN y la UAM, además de instituciones especializadas como la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro en Saltillo, Coahuila.

Con todo, la demanda anual de la UACH es superada en su capacidad de aceptación, solamente entre los años 2024 y 2025 la demanda paso de 32,858 a 48,335 aspirantes, para solamente admitir a 2,500 estudiantes en nivel medio superior y superior, lo que representa apenas el 5% de aceptación en promedio (UPOM, 2025). Chapingo se convierte en una opción aspiracional, pero no siempre alcanzable por su baja tasa de aceptación.

El caso de la relación con los proveedores representa una prueba de coherencia institucional. La RSU promueve reconocer que operar como IES genera impactos sociales y ambientales significativos. Hay que asegurar que los recursos que adquiere no provengan de procesos que vulneren los derechos humanos o dañen el ambiente, a través de la integración de criterios socioambientales es deber de

la universidad. Ya no basta con elegir al proveedor que ofrezca el precio más bajo o la mejor calidad técnica; el objetivo es que se prioricen aquellos proveedores que demuestren prácticas sostenibles. Esto transforma el acto de compra en un acto político y pedagógico, donde la universidad utiliza su poder adquisitivo para incentivar que las empresas del entorno adopten estándares de RS.

El ideal de esta relación revela que la universidad debe favorecer a los proveedores locales y a las empresas de la economía social y solidaria. Al hacerlo, la institución fortalece el tejido productivo regional y contribuye directamente al desarrollo sostenible del territorio donde opera. Esta cercanía no solo reduce la huella de carbono por transporte, sino que crea un círculo virtuoso de prosperidad compartida, alineando los gastos operativos con la misión de impacto social de la universidad. La universidad no puede enseñar ética o sostenibilidad en las aulas si sus procesos administrativos ignoran estos valores. Si la administración central gestiona sus recursos de manera transparente y responsable, legitima su discurso académico sobre la justicia social (Vallaey, 2021), ver Cuadro 3-5.

Cuadro 3-5. Grupos de interés externos de la UACH.

Grupos de interés externos		Relación
Estado	SADER	Relación de financiamiento y vinculación sectorial, con un subsidio federal del 99.8% de sus ingresos.
	Dirección General de Profesiones (SEP)	Relación de regulación con la rectoría, DGA y Abogacía para garantizar el cumplimiento normativo que da lugar al reconocimiento oficial de programas y expedición de títulos y cédulas.
	Ley general de educación superior (SEP)	Relación regulatoria que por medio de la rectoría y el HCU deben armonizar estatutos y reglamentos con la LGES (impone leyes y reglamentos educativos, evaluaciones y acreditaciones), con la UPOM y el PDI como guías.
	SECIHTI	Relación política científica y posgrado: por medio de la DGIPS se alinean la investigación-posgrado con los planteamientos de política científica y de posgrado en materia de humanidades, ciencias, tecnologías e innovación de la SECIHTI.
	Gobierno estatal	La rectoría, la DGIPS y la DGAd tienen relación por convenios, financiamiento complementario, proyectos, infraestructura y vinculación regional.
Empleadores	Gobierno municipal	Relación normativa con los compromisos ambientales y pagos de servicios. Relación de reconocimiento, que sus empleados aportan a la economía municipal. Vinculación a través de convenios, proyectos y transferencia de tecnología.
	Convenios	Relación de pertinencia curricular y vinculación con sectores social y productivo empleabilidad.
Egresados	Fundación Chapingo	Relación de colaboración para proyectos y financiamiento complementario en beneficio de la comunidad universitaria.
	UPOM	Relación de seguimiento de egresados

Comunidad	Proyectos locales y estatales	Relación de misión social y servicio: la DGIPS y la Dirección de Difusión Cultural conducen programas y servicio universitario con enfoque en regiones rurales y población indígena, con asesoría técnica, capacitación y difusión cultural.
	CIMMYT	
Coopetencia	COLPOS	Relación de cooperación y articulación interinstitucional por medio de convenios que fortalecen la generación y/o transferencia de tecnología.
	INIFAP	
Competencia	Bachilleratos públicos y privados	Relación de posicionamiento y calidad y pertinencia, a través de la Rectoría y la DGA; para, competir por la matrícula mientras se mantiene el carácter público y la gratuidad.
	Universidades a nivel nacional	
Proveedores	Obligaciones	Relación de tipo legal: DGPF administra con criterios de eficiencia, transparencia y honradez y la DGAd gestiona adquisiciones

Fuente: elaboración propia con elaboración propia con información de HCU (2024); Dirección General Académica (2025).

Análisis Prominencia

El análisis del modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood permitió determinar a los Stakeholders definitivos expectantes y latentes de la UACH. Los definitivos determinan de manera directa la estabilidad institucional y la capacidad de respuesta frente a conflictos laborales, normativos y financieros, estos son: *i)* los sindicatos STAUACH y STUACH que tienen la capacidad de paralizar la universidad mediante huelgas, el respaldo jurídico del contrato colectivo y la recurrencia de demandas salariales los convierten en un grupo de interés que condiciona directamente la gobernabilidad institucional. *ii)* El Estado que está representado por los organismos reguladores (SADER, SEP, SECIHTI), su poder se expresa en el control del financiamiento de origen federal y en la regulación normativa y científica.

Su legitimidad proviene de la relación institucional obligatoria, mientras que la urgencia se manifiesta en la presión presupuestaria y normativa constante. *iii)* Finalmente, los proveedores, cuya influencia se suele subestimar; tienen atributo de poder alto porque garantizan el suministro de bienes y servicios esenciales para la UACH, cualquier interrupción afecta de inmediato la docencia, la investigación y los servicios asistenciales. Su legitimidad por su parte es elevada, pues forman parte de procesos formales de contratación y representan la conexión de la universidad con el tejido productivo regional. La urgencia también es alta, dado que las necesidades de insumos son permanentes y no admiten demora. Además, legitima el discurso académico sobre ética y sostenibilidad: la universidad no puede enseñar justicia social si sus procesos administrativos ignoran estos valores.

Los estudiantes están clasificados como Stakeholders expectantes, pues su influencia puede escalar en coyunturas críticas, poseen un poder medio expresado en su capacidad de movilización social y participación en el Honorable Consejo Universitario. Su legitimidad es alta, pues son reconocidos como actores centrales en el Estatuto Universitario. La urgencia es media, vinculada a demandas periódicas de becas, servicios y representación. El personal

académico se clasifica como Stakeholders expectantes, pues su influencia es estratégica y sostenida en el tiempo, concentra un poder alto por su rol en docencia, investigación y difusión. Su legitimidad es igualmente alta, sustentada en la normativa y el reconocimiento académico. La urgencia es media, derivada de demandas de promoción, estímulos y sabáticos.

El personal administrativo se ubica como Stakeholders expectantes, con capacidad de presión indirecta sobre la gestión, ejerce un poder medio, principalmente en la gestión de recursos humanos y materiales. Su legitimidad es alta, al estar normativamente reconocido en funciones de apoyo. La urgencia es media, vinculada a condiciones laborales y demandas de estabilidad. Los egresados, organizados en la Fundación Chapingo y la Asociación Nacional de Egresados son Stakeholders expectantes, pues su influencia depende de la capacidad de articulación con la universidad; tienen un poder medio, expresado en apoyo financiero y proyectos, su legitimidad es alta como comunidad universitaria extendida y la urgencia es media, relacionada con demandas de vinculación y apoyo profesional.

La coopectencia académica (CIMMYT, COLPOS, INIFAP) se clasifican como expectantes, ya que son actores estratégicos en la construcción de alianzas. Ejercen un poder medio, aportando conocimiento y tecnología, su legitimidad es alta, derivada de convenios y reconocimiento científico y la urgencia es media, dependiente de proyectos específicos. La comunidad y el entorno social son Stakeholders expectantes, pues legitiman la pertinencia social de la universidad. Tienen un poder bajo, dado que su presión directa es limitada, su legitimidad es alta, pues la misión social de la UACH las reconoce como beneficiarias centrales. La urgencia es media, vinculada a necesidades constantes de asesoría y proyectos.

La competencia universitaria se clasifica como un Stakeholders expectantes, pues ejercen presión estratégica que obliga a la UACH a diferenciarse y mejorar continuamente. Su poder es alto al condicionar la matrícula y la sostenibilidad institucional al ofrecer programas similares y captar financiamiento, su legitimidad

también es alta, respaldada por acreditaciones oficiales y reconocimiento institucional, también la urgencia es media, ya que se activa principalmente en los ciclos de admisión y en la necesidad de responder a cambios en la oferta académica.

El sector productivo y los empleadores se clasifican como Stakeholders latentes, pues son actores relevantes para la pertinencia social y laboral de la universidad, pero su influencia se mantiene indirecta y con baja presión sobre las decisiones institucionales. Su poder es medio, ya que influyen en la pertinencia curricular y en la empleabilidad a través de convenios de vinculación, pero no tienen capacidad de presión directa sobre la gobernabilidad universitaria. La legitimidad también es media, derivada de su reconocimiento formal en acuerdos de cooperación y proyectos de vinculación. La urgencia es baja, pues sus demandas no son inmediatas ni constantes, ver Cuadro 3-6..

Cuadro 3-6. Modelo de Atributos y Saliencia (Prominencia) para la UACH.

Atributos	Poder	Legitimidad	Urgencia	Clasificación
Estudiantes	Alto	Alto	Medio	Expectante
Docentes	Alto	Alto	Medio	Expectante
Personal adtvo.	Medio	Alto	Medio	Expectante
Sindicatos	Alto	Alto	Alto	Definitivo
Estado	Alto	Alto	Alto	Definitivo
Empleadores	Medio	Medio	Bajo	Latente
Egresados	Medio	Alto	Medio	Expectante
Comunidad	Medio	Medio	Bajo	Latente
Coopetencia	Medio	Alto	Medio	Expectante
Competencia	Bajo	Medio	Bajo	Expectante
Proveedores	Alto	Alto	Alto	Definitivo

Fuente: elaboración propia con base en Mitchell et al. (1997)

En conjunto, el modelo permitió visualizar que la UACH debe priorizar la gestión con los actores definitivos, diseñar estrategias de colaboración con los expectantes, vigilar a los latentes y reconocer la influencia indirecta de competidores y proveedores. Esta clasificación (Figura 3-2) aporta claridad sobre la prominencia (Saliencia) de cada grupo y orienta la toma de decisiones institucionales hacia la sostenibilidad y la RSU.

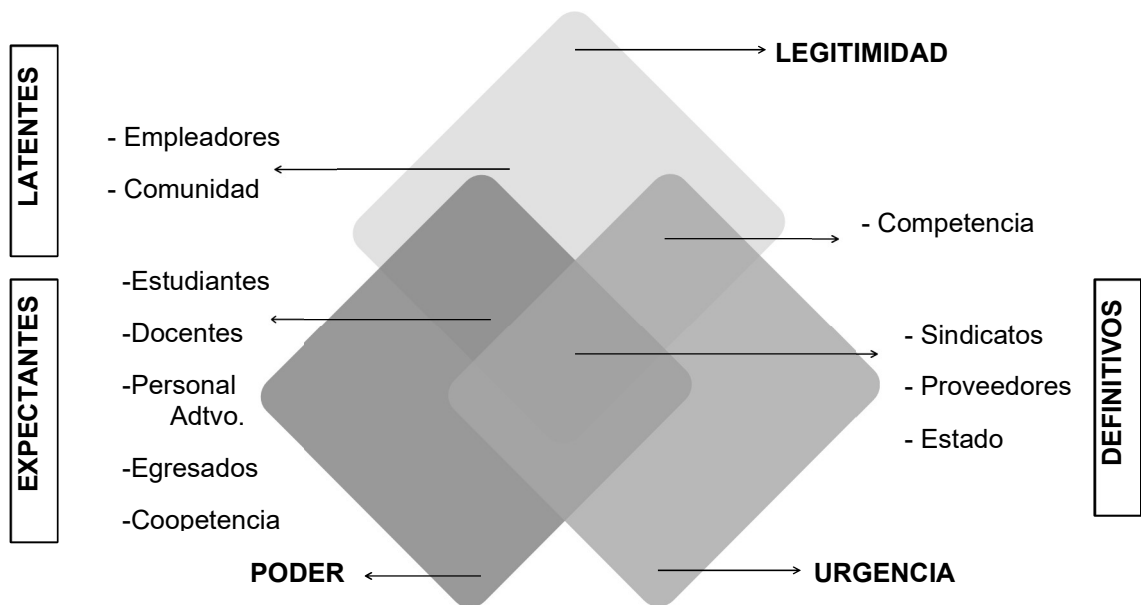


Figura 3-2. Prioridad en la gestión de los actores de la UACH
Fuente: elaboración propia.

3.5 Conclusiones

El análisis de los grupos de interés a partir de sus atributos de poder, legitimidad y urgencia es útil para que los esfuerzos de la gestión institucional encaminada a la RSU de la UACH impacten positivamente al ejercer sus funciones sustantivas. De acuerdo con el Modelo de los Atributos y Saliencia, la UACH puede diseñar estrategias diferenciadas según las características de sus actores.

La contribución de este ejercicio es que las IES no solo proveen servicios académicos, sino que actúan como entes orientadores que integran la dimensión social y ambiental en el quehacer productivo de las organizaciones. Al igual que las empresas adoptan la RSE para mejorar su reputación y éxito competitivo, la universidad asume la RSU como una interpretación de estos principios en el escenario de la educación superior

En este sentido, la UACH se posiciona como un actor clave que guía al sector empresarial hacia prácticas más humanas y sostenibles, transformando la visión tradicional de las unidades económicas en una que incorpora el bienestar social como parte de su día a día. La RSU de la UACH a través de la vinculación de la

universidad con sus actores, asegura que el conocimiento generado sea socialmente útil y responda a la problemática actual. Beneficia directamente a las empresas y comunidades del sector agroempresarial a través de la transferencia de tecnología y la pertinencia curricular.

El objetivo de esta investigación se entrelaza con estudios empíricos de otras instituciones que subrayan la importancia de implementar estrategias para mejorar la percepción de los actores internos y externos y estas giran en varios ejes: *i)* la falta de vinculación efectiva con los Stakeholders externos genera percepciones de desconexión regional, a pesar de que los actores internos valoren la gestión como aceptable, *ii)* cuando los estudiantes identifican la coherencia institucional y compromiso ético en la gestión organizacional orientada a la RSU, fortalecen su confianza en la universidad y elevan su disposición a participar en procesos académicos y sociales vinculados al desarrollo sostenible, y que *iii)* una gestión que no prevé los impactos de sus decisiones políticas y financieras sobre sus Stakeholders puede hipotecar el prestigio y la sustentabilidad institucional.

La gestión institucional basada en la teoría de los Stakeholders fortalece la competitividad al generar activos intangibles como la reputación organizacional, identificar y caracterizar a sus Stakeholders no es solo un requisito administrativo, sino el mecanismo necesario para transitar hacia una RSU que garantice la relevancia de la institución como motor de transformación social. Al integrar las expectativas de los grupos de interés en su gestión, la UACH asegura que la educación superior cumpla su función social histórica de contribuir al desarrollo nacional soberano y sustentable.

Este análisis representa un escenario transversal, se trata de una variabilidad que muestra como la clasificación de actores responde a condiciones que pueden cambiar, lo que obliga a reconocer que los resultados reflejan un momento particular y no una condición determinante. Esto puede representar una limitante de la prominencia pues los actores no son inamovibles, su papel puede variar según situaciones específicas. En contextos de restricción del gasto, en procesos

de acreditación, los organismos evaluadores se vuelven centrales; los sindicatos adquieren mayor visibilidad; y en escenarios políticos, el Estado aumenta su influencia.

3.6 Literatura citada

- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 235–254.
- Andia, W., Yampufe, M., & Antesana, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Armijos Cordero, J. C. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial. Una óptica desde los stakeholders. *Revista Economía y Política*, XIII(26), 103–123. <https://doi.org/10.25097/rep.n26.2017.04>
- Beltrán-Llervador, J., Íñigo-Bajo, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5, 3–18. <http://ries.universia.net>
- Biró, K., & Szalmáné Csete, M. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 5674–5694. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (1977). *Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo*.
- Canessa Illich, G., & García Vega, E. (2021). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Perú 2021.
- CIMMYT. (2026). *Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo* . <https://www.cimmyt.org/es/tag/uach/>

- Comunidad Universitaria, H. C. U. (2024). *Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- Dirección General Académica. (2025). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- DOF, D. O. de la F. (2024). *Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2024*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/884752/PEF_2024.pdf
- Ley General de Educación Superior (2021).
- Domínguez Valerio, C. M. (2020). Introducción a la teoría de los stakeholders y el desarrollo sostenible. *Revista Utesiana de La Facultad Ciencias y Humanidades*, 5(5), 32.
- Dopico, A., Rodríguez, R., & González, E. (2011). La responsabilidad social empresarial y los stakeholders un análisis clúster. *Revista Galega de Economía*, 21, 1–17.
- Fubara Hart, P., & Rodgers Waymond. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
- GLOBAL G. AP. (2026). *GLOBAL G. AP*. <https://www-globalgap-org>
- Gobierno de México. (2025). *Chapingo y Colpos, los brazos técnicos y académicos de agricultura*.
<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/chapingo-y-colpos-los-brazos-tecnicos-y-academicos-de-agricultura>
- Gobierno de México. (2026). *Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación*. <https://secihti.mx/>
- Gómez Díaz de León, C., & De León De la Garza, E. A. (2014). *Análisis comparativo* (pp. 223–251).

- Gómez Mena, C. (2026, March 26). Complicada, la negociación en la Universidad de Chapingo. *Https://Www.Jornada.Com.Mx*. <https://www.jornada.com.mx>
- Google Maps. (2026). *Vista de satélital de la Universicad Autónoma Chapingo*. <https://www.google.com/maps>
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020a). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (54), 1–18. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-011)
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020b). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (54), 1–18. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-011)
- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & Oliveira, J. E. de. (2022). Stakeholder theory: its evolution and research agenda. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(1), 1–34. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 22, Number 4). <https://www.jstor.org/stable/259247>
- Morales-Granados, M. Y., & Useche-Cogollo, L. T. (2024). Toward an integral educational management from the theory of complexity: Regular and extended educational days. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 12(2), 123–133. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3815>
- Nava-Bringas, M. E., Piñar-Álvarez, M. A., & Wojtarowski-Leal, A. (2023). Política de sustentabilidad en universidades mexicanas. *Inter Disciplina*, 11(31), 227–246. <https://doi.org/10.22201/ceich.24485705e.2023.31.86086>
- Pastrana Corral, S. A., Matos Columbié, Z. de la C., & Caro Sapiens, M. E. (2020). La vinculación universidad empresa en el proceso pedagógico de servicio

- social para el desarrollo social sostenible de la comunidad. *Instituto de Investigaciones Económicas*, 3. <https://ru.iiec.unam.mx:80/id/eprint/5181>
- Patrón-Cortés, R. M. (2024). Estudio del grado de compromiso para la mejora y desarrollo organizacional de una empresa agroindustrial de sábila en México. *Brazilian Journal of Development*, 10(12), e76196. <https://doi.org/10.34117/bjdv10n12-070>
- Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate Social Responsibility of Agricultural Enterprises According to their Economic Status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
- Puente de la Vega, V., & Venero, A. M. (2022). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 195–210.
- Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J.-F., & Barrera Duque, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.
- Romero Palmera, J. A. (2025). El poder de la investigación interdisciplinaria-fomentando la innovación y abordando desafíos complejos. *Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.154>
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior. In *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <https://unesdoc.unesco.org/>
- Universidad Autónoma Chapingo. (2026). *Universidad Autónoma Chapingo*. <https://chapingo.mx>
- UPOM, U. A. C. (2025). *Unidad de planeación, organización y métodos*. <https://upom.chapingo.mx/>

- Vallaey, F. (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores* (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), Ed.). www.unionursula.org
- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. The McGraw-Hill.
- Vásquez-Torres, M. C., & Tavizón-Salazar, A. (2021). A management model of university social responsibility from the stakeholders perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 24(1), 441–456. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.26>
- Venero Vásquez, A. M., & Puente de la Vega Aparicio, V. (2022). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 8(16), 195–222. <https://doi.org/10.29105/pgc8.16-10>

CAPÍTULO 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LA PERCEPCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y SU NORMATIVA INSTITUCIONAL

4.1 Resumen

Este estudio evaluó la instrumentación de la responsabilidad social (RS) en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). Se aplicaron encuestas a estudiantes, docentes y personal administrativo, y se analizó la normatividad institucional. La muestra incluyó 467 cuestionarios y los resultados muestran que la universidad ha incorporado la RSU en sus documentos rectores, lo que evidencia un compromiso normativo sólido. Sin embargo, los resultados internos revelan niveles medios de implementación. De esta forma, los estudiantes valoran la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS) y el aprendizaje basado en desafíos sociales, mientras que los docentes muestran menor percepción acerca de la responsabilidad social de la universidad. La participación social de la universidad es moderada y los valores que sustenta son homogéneos. La dimensión cognición presenta los niveles más bajos, con rezagos en las nociones relacionadas con la inter y la transdisciplinariedad, y en investigación con la comunidad. La gestión organizacional muestra resultados más positivos. En conclusión, la UACH debe fortalecer los procesos de evaluación y autoevaluación que permitan integrar plenamente la RS en sus funciones sustantivas, avanzando hacia una gestión universitaria más participativa, ética y sostenible.

Palabras clave: Responsabilidad social, universidad, percepción, normativa institucional.

4.2 Introducción

El compromiso que asumen individuos, organizaciones y empresas de actuar en beneficio del bienestar colectivo y del entorno es el propósito de la Responsabilidad Social (RS) (Moya, 2010). Este enfoque se presenta como una invitación a asumir un rol innovador, y no por ello es menos relevante, con el propósito de poner fin al deterioro de las relaciones entre las organizaciones y el medioambiente, así como con las comunidades que las rodean (Camacho Solís, 2015).

En el ámbito de la responsabilidad social (RS), se plantea la premisa fundamental de que las personas, las organizaciones y las instituciones deben actuar de manera conjunta, con fundamentos éticos y sostenibles, asumiendo la responsabilidad de los impactos de sus decisiones en la sociedad y el ambiente. Este enfoque implica que la RS no solo ofrece una oportunidad para actuar de manera más equitativa y sustentable, sino que también permite comprender el impacto colectivo que se desarrolla en un mismo entorno (Serrato Obregón, 2016).

De este modo, las empresas integran estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) en su modelo operativo, reconociendo que el valor competitivo actual se encuentra en el capital intelectual con conciencia social. Para lograrlo, es indispensable contar con profesionales formados en principios éticos y sostenibles, y con capacidad de innovación. Por tanto, las Instituciones de Educación Superior (IES) son actores clave en la formación de este capital humano (Ahumada-Tello et al., 2018).

En este sentido, la comunidad internacional, a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 (PNUD, 2024) y la declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998), busca que las IES contribuyan a eliminar la pobreza, reducir las desigualdades, proteger el medio ambiente y garantizar los derechos humanos mediante la colaboración con diversos agentes, la formación en conocimientos, la investigación y la cooperación global que combina soluciones locales y globales.

En México, el Artículo 7 de la Ley General de Educación Superior establece que la educación superior debe promover el desarrollo integral del estudiante mediante el pensamiento crítico basado en la libertad, el análisis, la reflexión y el diálogo. También debe priorizar la sostenibilidad ambiental, la igualdad de género, los derechos humanos, las habilidades digitales y socioemocionales, y fomentar la innovación y el diálogo interdisciplinario para el bienestar social (DOF, 2021).

Las IES no solo proporcionan profesionales, sino que generan capital humano capaz de transformar la cultura empresarial hacia prácticas responsables, consolidando un círculo virtuoso entre educación superior, desarrollo social y desempeño corporativo. El sector empresarial demanda que las universidades no solo formen a sus estudiantes en capacidades técnicas y competencias profesionales, sino también en ética empresarial y conciencia social. Este enfoque convierte al capital humano en un recurso estratégico: los egresados con formación integral aportan innovación, credibilidad y sostenibilidad a las organizaciones, lo que fortalece su competitividad en mercados cada vez más exigentes (Puente de la Vega & Venero, 2022).

En el contexto institucional contemporáneo, las universidades públicas se destacan como las organizaciones que concentran el mayor nivel de confianza social, muy por encima de otros sectores como los medios de comunicación, los empresarios, los sindicatos o los partidos políticos. Este dato alcanza un 25.9% de confianza, no solo es una estadística, sino también la base de un compromiso ético que las obliga a actuar desde su legitimidad como referentes de integridad (INEGI, 2020). La ciudadanía deposita en las universidades la expectativa de que orienten su labor hacia el beneficio de sus actores internos y la atención de las problemáticas nacionales más urgentes.

Así, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) propone un enfoque integral que va más allá de la enseñanza y se extiende a toda la estructura de la institución, es decir, una actuación ética y un compromiso institucional que abarca criterios fundamentales como la gestión organizacional, la docencia, la

investigación y la extensión. Cada uno de estos aspectos representa una dimensión evaluable que contribuye al compromiso de la universidad con la sociedad y el entorno (Corchado Navarro, 2017).

De acuerdo con lo anterior, la RSU se convierte en un proceso de institucionalización que vincula la misión universitaria con la necesidad de responder a presiones externas y demandas sociales, garantizando su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo. La teoría institucional ofrece un marco sólido para comprender la RSU, ya que explica cómo las universidades adoptan prácticas de RS no solo por convicción ética, sino como estrategia de legitimación frente a su entorno. De acuerdo con esta teoría, las organizaciones educativas deben gestionarse con reglas, normas y expectativas sociales para alcanzar aceptación, prestigio y credibilidad (Ibarra Uribe et al., 2020a).

Aunque la RSU no es un concepto nuevo, en la academia aún se desconocen los modelos de su implementación y esta es aún desconocida en cuanto a las perspectivas de sus grupos de interés (Melo Rojas & Hernández Herrera, 2024). Aun así, las IES no están exentas de operar bajo prácticas de RS, pues no solo se identifica como un principio normativo, además implica una práctica transversal que fortalece la pertinencia social de la institución (Vallaey, 2021).

La teoría de la gestión estratégica aplicada a la RSU permite que las universidades no solo declaren compromisos sociales y ambientales, sino que también los evalúen sistemáticamente, identifiquen deficiencias y fortalezcan su reputación institucional mediante procesos de mejora continua. Este planteamiento resulta pertinente para las IES porque plantea que toda organización debe adaptar sus estrategias a las condiciones del entorno y medir sus resultados para asegurar legitimidad y sostenibilidad. Calle García et al. (2025) señalan que, desde los aportes iniciales de Igor Ansoff (1965), centrados en la planificación y el crecimiento corporativo, hasta los enfoques contemporáneos que integran sostenibilidad y creación de valor para los grupos de interés (Stakeholders), la gestión estratégica ofrece un marco que justifica la necesidad de establecer indicadores, revisar avances y corregir prácticas.

La formación agrícola en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) prepara a ingenieros agrónomos con conocimientos científicos y técnicos para diseñar soluciones creativas a problemas complejos del sector agropecuario y forestal, con un enfoque de desarrollo sostenible y compromiso social (Dirección General Académica, 2025). Este perfil profesional responde directamente a las necesidades de las empresas que buscan operar con RS.

Una evaluación de la RSU en la sede del gobierno universitario permitiría generar información sólida y específica del campus, reconocer los avances alcanzados y las áreas débiles en las que sea necesario integrar de manera plena y coherente el compromiso social en todas las funciones sustantivas de la universidad. Si la congruencia entre las declaraciones de los documentos estatutarios de las IES radica en la implementación eficiente de las políticas de RSU (Vallaey et al., 2009) entonces se requiere analizar como la UACH reconoce las barreras y desafíos de implementar políticas de RSU.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la implementación de la RS en la UACH como elemento para alcanzar el propósito de su modelo educativo institucional y el objetivo meta, considerando el nivel de RSU desde la perspectiva de sus diferentes grupos de interés. Se parte del planteamiento de que existe una brecha entre la propuesta de Responsabilidad Social expresada en la normativa interna de la Universidad Autónoma Chapingo y el nivel percibido por sus estudiantes, docentes y personal administrativo; de tal manera que el discurso formal de la Responsabilidad Social Universitaria no se refleja en una mayor identidad y apropiación por parte de los grupos de interés internos.

4.3 Materiales y métodos

El presente trabajo se inscribe en el ámbito de la investigación académica, caracterizándose como un proceso de investigación de carácter mixto. El estudio realizado se distingue por su enfoque descriptivo, e incorpora un diseño no experimental de naturaleza transeccional. El procedimiento de recolección de la información se estructuró en dos etapas. El propósito de la primera fase del estudio fue la elaboración de una revisión bibliográfica a profundidad. Para ello,

se llevó a cabo un análisis de los instrumentos normativos que rigen la Universidad Autónoma Chapingo. Los documentos en cuestión están compuestos por una serie de normativas y directrices que rigen la vida académica de la institución.

Dichos documentos están integrados por el Estatuto Universitario (EU), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Modelo Educativo (ME) y el Marco de Referencia del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Universidad Autónoma Chapingo (MRSUAUCh). Además, se revisaron declaraciones, reglamentos y políticas en referencia a la RSU. Esta aproximación no incluyó la implementación de estas disposiciones en la práctica cotidiana, por lo que se entendió como una lectura del discurso institucional más que como una evidencia de su ejecución.

En la segunda etapa se implementó el cuestionario del Modelo URSULA (Autodiagnóstico de Responsabilidad Social Universitaria) de Vallaes (2021), el cual fue adaptado para su aplicación a estudiantes, docentes y personal administrativo de la UACh. La encuesta se estructuró en torno a preguntas que abarcaron las dimensiones de acción y metas (indicadores) de la RSU (Cuadro 4-1), presentadas en formato digital.

Cuadro 4-1. Dimensiones e indicadores de la encuesta.

Dimensión RSU	Indicadores	Clave indicador	Objetivo
Gestión organizacional	Buen clima laboral y equidad	BCLE	Estudiantes
	Campus sostenible	CS	Docentes
	Ética, Transparencia e Inclusión	ETI	Administrativos
Formación	Aprendizaje basado en desafíos sociales	ABDS	Estudiantes Docentes
	Inclusión curricular de los 17 ODS	17ODS	
	Mallas diseñadas con actores externos	MDAE	
Cognición	Inter y transdisciplinariedad	IyTD	Docentes
	Investigación en y con la comunidad	ICom	
	Producción y difusión de conocimientos útiles	PDCU	
Proyección social	Integración de la proyección social con formación e investigación	IPSFI	Estudiantes
	Proyectos cocreados, duraderos, de impacto	PCDAI	
	Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	IPSFI	

Fuente: elaboración propia con base en Vallaey (2021).

El cuestionario aplicado fue de tipo estructurado, fundamentado a partir de afirmaciones positivas en escala tipo Likert, con una escala de uno a seis, donde el valor uno representa: “Totalmente en desacuerdo” y el seis: “Totalmente de acuerdo”.

Es pertinente señalar, que el programa académico de los estudiantes de la UACH corresponde a siete ciclos escolares. Para el presente trabajo, la muestra se orientó solo a estudiantes de sexto y séptimo año, así como aquellos que cursan el ciclo de posgrado. La aplicación del instrumento abarcó todos los departamentos y divisiones ubicados en la sede central, al personal docente (maestros, doctores y doctores investigadores) y al personal administrativo de todos los departamentos representados.

El cálculo del número total de cuestionarios aplicados se realizó mediante la utilización de la fórmula correspondiente al muestreo de proporciones con varianza máxima. Se asumió que la proporción a estimar fue de 0.5, ya que es el valor que ofrece la varianza máxima de la distribución binomial. Además, se estableció un nivel de confianza de 95%, de probabilidad de éxito de 0.5 y 0.5 de

probabilidad de fracaso (INEGI, 2010). En el presente estudio se ha obtenido una muestra de 467 sujetos, integrada por 335 estudiantes, 65 docentes y 67 personal administrativo.

Con el propósito de evaluar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach) para los indicadores obtenidos de cada grupo de participantes (estudiantes, docentes y personal administrativo). La ejecución de la prueba permitió verificar dos aspectos fundamentales: en primer lugar, la estabilidad de las respuestas y, en segundo lugar, la homogeneidad de los ítems que integran cada variable. De este modo, se garantizó que cada dimensión midiera de forma coherente los componentes de la RSU. Los resultados obtenidos en el presente estudio indican que los coeficientes superiores a 0.80 demuestran una fiabilidad alta del instrumento en todos los grupos analizados (véase Cuadro 4-2).

Cuadro 4-2. Prueba de confiabilidad al instrumento.

Dimensión	Gestión Organizacional				Formación		Cognición			Proyección social		
Variable	BCLE	CS	ETI	ABDS	17ODS	MDAE	IyTD	ICom	PDCU	IPSFI	PCDAI	IPSFI
Ítems estudiantes	7	6	8	7	4	5	-	-	-	7	5	6
Ítems docentes	8	6	10	8	7	4	6	6	14	-	-	-
Ítems Personal Administrativo	9	7	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alfa de Cronbach Estudiantes	.922	.923	.918	.911	.921	.915	-	-	-	.913	.920	.918
Alfa de Cronbach Docentes	.860	.838	.857	.879	.834	.869	.812	.822	.855	-	-	-
Alfa de Cronbach Personal Administrativo	.846	.866	.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia con el uso del Software IBM SPSS Statistics (Versión 24).

La presente investigación se llevó a cabo en la Universidad Autónoma Chapingo, campus central, institución pública de agronomía que imparte formación a nivel medio superior, superior y posgrado, y que fue identificada como la unidad de análisis. La ubicación específica del sitio de interés se encuentra delimitada en el km 38.5 de la carretera México-Texcoco, en Chapingo, Texcoco, Estado de México, CP 56230, formando parte de la zona metropolitana del Valle de México (véase Figura 4-1).

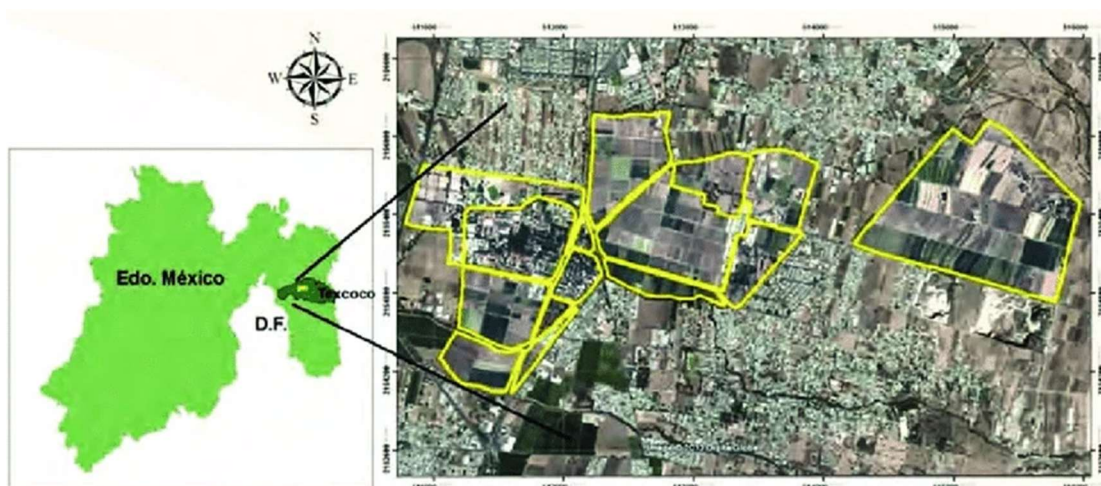


Figura 4-1. Ubicación de la UACH, en Texcoco, Estado de México.
Fuente: Salazar Ortiz (2014).

El campus central, por definición, concentra a la mayor población universitaria, con una matrícula total de 9 696 estudiantes, distribuidos en 59 programas académicos, de los cuales 8 653 son estudiantes de grado (89%). De los cuales, 3 917 están adscritos a la licenciatura y posgrado. El personal administrativo está conformado por 2 794 trabajadores, de los cuales 1 819 pertenecen al área administrativa y 975 al área académica (UPOM, 2025).

El análisis de la información documental se realizó mediante un protocolo sistemático de extracción de información a partir de la metodología Análisis Comparativo Documental (Gómez Díaz de León & De León De la Garza, 2014) y, mediante la implementación de un catálogo prácticas en RS, se obtuvo un índice de prácticas institucionales bajo la metodología de Muñoz Rodríguez et al., (2007) en los elementos de la RSU y sus dimensiones: gestión organizacional, formación, participación social y cognición.

$$INAI_i = \sum_{j=1}^n w_j * x_{ij}$$

Donde:

x_{ij} = adopción de la práctica en RS j por la universidad i (1 = sí, 0 = no)

- w_j = peso asignado a la práctica en RS j

n = número total de prácticas en RS consideradas

Interpretación

- Valores cercanos a 1 indican alta adopción de prácticas en RS
- Valores bajos cercanos a cero reflejan limitaciones en la incorporación de las prácticas en RS

En el caso de los datos derivados de las encuestas, la información se sometió a un análisis mediante el uso de los programas informáticos IBM SPSS Statistics (Versión 24) y Microsoft 365 Excel®. Se emplearon técnicas de estadística descriptiva para examinar las variables de la RSU con la base de datos resultante de las encuestas aplicadas como principal insumo. Además, se realizó una segmentación de los datos por áreas de conocimiento para estudiantes. En el ámbito académico, se ha observado que los programas de estudio en ciencias agropecuarias, ingeniería y tecnología agroindustrial, así como en ciencias sociales, se han estructurado en función de la obtención del grado académico. Esta disposición ha facilitado la identificación de patrones y relaciones entre los estudiantes, tanto en el contexto educativo como en el desempeño profesional posterior. Finalmente, a partir del comportamiento inicial de las variables sujetas a análisis, se obtuvo el nivel de RSU percibido por los actores internos de la UACH.

4.4 Resultados y discusión

4.4.1 Responsabilidad social de la UACH (análisis documental)

La UACH ha establecido un compromiso con la responsabilidad social (RS), integrándola como componente integral de su identidad institucional. Desde su misión y visión, la universidad orienta su quehacer hacia el desarrollo nacional soberano y sustentable, priorizando el bienestar del sector rural y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables (HCU, 2024). De acuerdo con los datos derivados del Dirección General Académica (2025), este compromiso se ha fortalecido en el plano normativo, incorporando la RS como uno de los ejes transversales obligatorios en todos los programas académicos.

Con ello, la UACH se compromete a garantizar que la formación profesional, la investigación y la gestión administrativa se desarrollen bajo principios éticos y sociales (Figura 4-2) en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030, específicamente los relacionados con el hambre cero y la agricultura sostenible (ODS 2), la educación de calidad (ODS 4), la producción y consumo responsables (ODS 12), la acción por el clima (ODS 13), y la vida de ecosistemas terrestres (OSD 15). Este compromiso se lleva a cabo con una visión de liderazgo ante los desafíos rurales y ambientales que enfrenta el país.



Figura 4-2. Propuesta sobre Responsabilidad Social de la UACH.
Fuente: elaboración propia con base en Dirección General Académica (2025).

Para garantizar la implementación de estas acciones, la universidad ha desarrollado el Sistema de Evaluación y Acreditación de la UACH (SEAUACH), que no solo mide la calidad académica, sino también el grado de compromiso institucional con la RS en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión universitaria (SPPE, 2025).

De manera operativa, la UACH plantea su propuesta de RS a través de sus programas de extensión y servicio universitario, que transfieren innovaciones científicas y tecnológicas al medio rural (Cuadro 4-3), contribuyendo al desarrollo productivo y social (UPOM, 2025).

Cuadro 4-3. Proyectos de transferencia de tecnología y extensión.

Categoría	Distribución y Métricas	Impacto y Alcance
Sostenibilidad y ODS	100% de cumplimiento	Los proyectos contribuyen a por lo menos uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Impacto Ambiental	246 con efecto positivo	El resto de los proyectos no generaron impactos negativos al medio ambiente
Vinculación por Sector	316 público 24 privado 1 ONG	Evidencia una amplia capacidad de articulación institucional con diversos organismos
Nivel de Gestión Gubernamental	157 federal 106 municipal 76 estatal	Muestra una fuerte presencia en la gestión de políticas públicas a diferentes escalas territoriales
Dimensión y Enfoque Social	328 sector social 13 sector empresarial	Prioriza a comunidades rurales, ejidos, productores y la pequeña industria
Áreas de Beneficio	Productivo, Social, Tecnológico y Cultural	Los esfuerzos involucran a distintas unidades académicas y sus líneas de investigación
Total	340 proyectos	Integran modalidades convencionales, de transferencia de tecnológica y 10 proyectos de extensión

Fuente: elaboración propia con base en datos de UPOM (2025).

Además de su sólido sistema de apoyo asistencial (Cuadro 4-4) e internado que garantiza el acceso a la educación superior de jóvenes provenientes de comunidades rurales (HCU, 2024).

Cuadro 4-4. Modelo asistencialista de la UACH.

Tipo de Beca	Cobertura	Requisitos	Beneficiarios Típicos
Beca Interna (BIN)	• Hospedaje en campus. • 3 comidas diarias. • Lavandería y productos básicos. • Apoyo económico mensual (739–1,106 MXN). • Educación gratuita.	• Estudio socioeconómico. • Promedio mínimo de 8. • Procedencia foránea (prioridad).	• Estudiantes (15%) de otras regiones de México.
Beca Externa (BEX)	• Apoyo económico mensual (1,578–3,000 MXN). • Educación gratuita.	• Estudio socioeconómico. • Promedio mínimo de 8.0. • No requiere alojamiento (estudiantes locales).	• Estudiantes (65%) de la región o con recursos limitados.
Externo sin Apoyo	• Educación gratuita.	• Promedio mínimo de 8.0. • Cumplimiento Académico.	• Estudiantes (20%) con capacidad de auto sostenimiento.

Fuente: elaboración propia con base en el Estatuto Universitario (2024).

La UACH, en consonancia con su misión y visión institucionales, ha reafirmado su compromiso con la sustentabilidad ambiental mediante el Programa Ambiental Universitario (PAU). Este programa se erige como un pilar fundamental en la promoción de una cultura de protección ecológica y la transición hacia sistemas productivos sostenibles. Estas acciones evidencian la materialización de la propuesta de RS de la universidad, no solo como principio institucional, sino como una práctica integral que articula la formación, la investigación y la gestión en favor de la sociedad y del entorno (PDI, 2009).

Índice de prácticas institucionales en responsabilidad social

Las dimensiones de la RSU no operan de manera aislada, sino que se entrelazan en un conjunto de fuentes interconectadas que reflejan la integración institucional de la RS. Este patrón sugiere que la universidad ha experimentado una transición hacia una gobernanza responsable, en la que las prácticas de compromiso social

se formalizan y distribuyen entre los distintos marcos normativos, garantizando así la coherencia entre la misión educativa y el impacto social.

La Figura 4-3 representa visualmente el análisis documental resultante de la aplicación del catálogo de prácticas institucionales en RS de la UACH. La delimitación de las dimensiones de la RSU se articula con indicadores específicos y, finalmente, con los documentos institucionales que les otorgan respaldo normativo. En el primer nivel, se establecen las cuatro dimensiones de la RSU: gestión organizacional, formación, cognición y participación social. Estas dimensiones actúan como ejes estructurantes del compromiso institucional y permiten observar la forma en que la universidad distribuye sus esfuerzos en distintos ámbitos de acción.

El segundo nivel, por su parte, corresponde a los indicadores que operan como nodos intermedios. El tercer nivel representa la implementación de cada indicador en prácticas observables y medibles, con un total de 82 ítems. Por último, el cuarto nivel muestra la correspondencia documental con los instrumentos normativos.

La densidad de los flujos hacia el PDI, el EU (UACH), MRSEAUACH y el ME revelan que la RSU se encuentra bien consolidada en los documentos fundacionales. En conjunto, el diagrama evidencia un comportamiento sistémico y transversal, lo cual permitió determinar un índice de adopción de 0.85 en una escala de 0-1, correspondiente a un nivel bastante modesto en RS

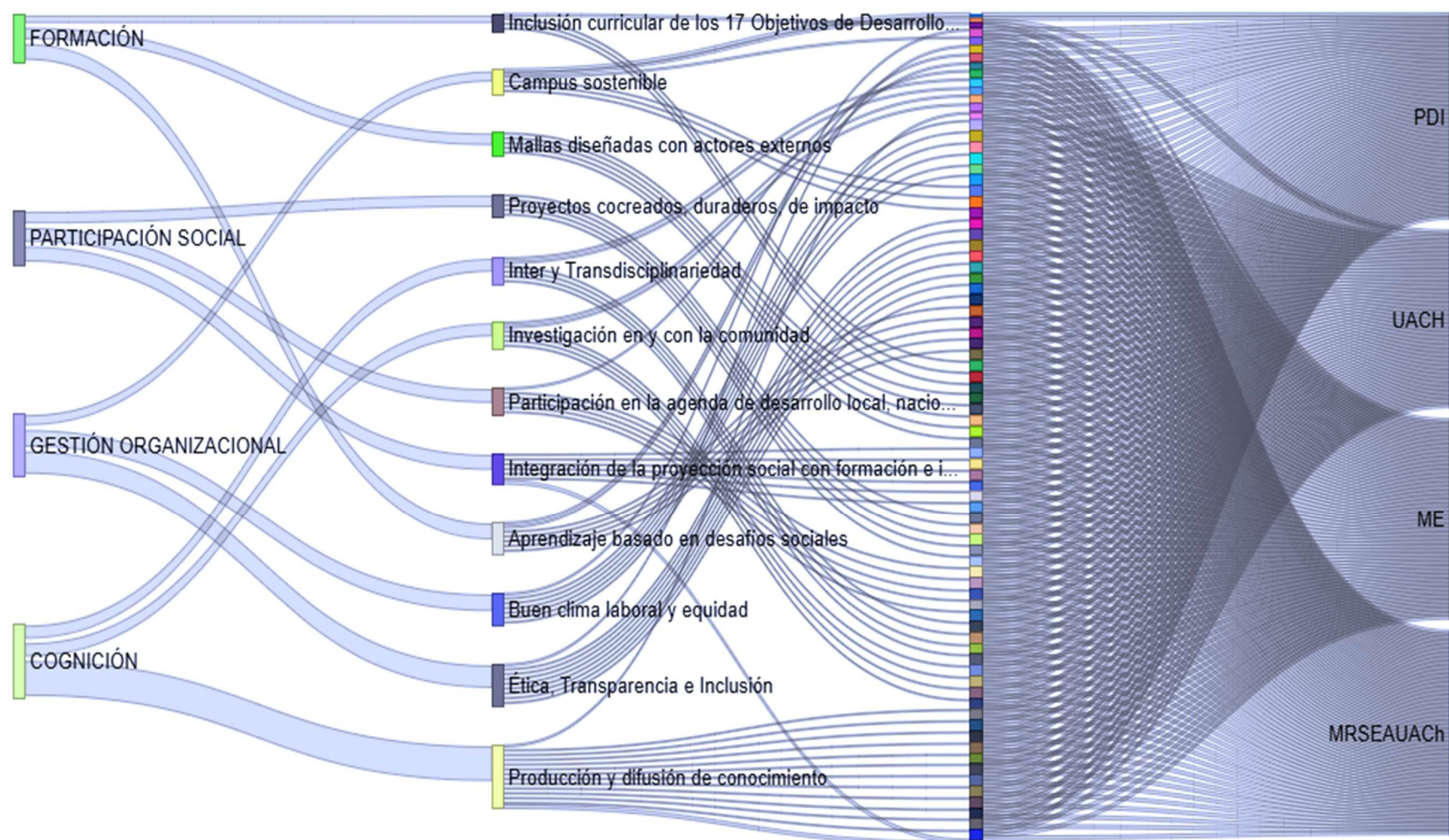


Figura 4-3. Análisis documental en relación con el índice de adopción de prácticas institucionales en RS.
Fuente: elaboración propia.

El presente estudio aborda el análisis del comportamiento de las dimensiones de RSU, integrada por doce indicadores estratégicos, que se erigen como un componente clave en la gestión universitaria. Estos indicadores, expresados en valores porcentuales, permiten evaluar el nivel de desarrollo o cumplimiento alcanzado. La Figura 4-4. muestra una claridad y cobertura equilibrada en las políticas establecidas, presentando fortalezas claras en las dimensiones de RSU: formación (aprendizaje basado en desafíos sociales, inclusión curricular de los 17 ODS, mallas diseñadas con actores externos) y cognición (inter y transdisciplinariedad, investigación en y con la comunidad, producción y difusión de conocimientos útiles, participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional).

Sin embargo, los ámbitos de gestión organizacional (buen clima laboral y equidad, campus sostenible, ética, transparencia e inclusión) y la participación social (integración de la proyección social con formación e investigación, proyectos cocreados, duraderos, de impacto) son áreas estratégicas que requieren mayor atención. El nivel del eje de buen clima laboral y equidad es alto, lo que indica una manifestación favorable en las políticas internas de la institución. El indicador campus sostenible se sitúa en un rango intermedio o alto, lo que evidencia avances en integración políticas de sostenibilidad ambiental. En el ámbito de la ética, transparencia e inclusión, se muestra la presencia de un valor medio, lo que sugiere la existencia de un margen para el fortalecimiento de la política de ética y transparencia.

En el vértice denominado “Mallas diseñadas con actores externos”, se evidencia un comportamiento alto, lo que denota un nivel de implementación muy favorable dentro del conjunto de indicadores de RSU. Este hallazgo refleja una fuerte integración de actores externos en el diseño curricular y una vinculación consolidada entre la universidad y su entorno. Por su parte, la categoría de Proyectos co-creados, duraderos, de impacto se ubica en un nivel intermedio, con iniciativas relevantes, pero con margen para complementar sus compromisos de impacto. En lo que respecta a la Participación en la agenda de desarrollo local,

nacional e internacional, esta se muestra en un rango medio, lo que indica una participación, aunque sin haber sido plenamente desarrollada.

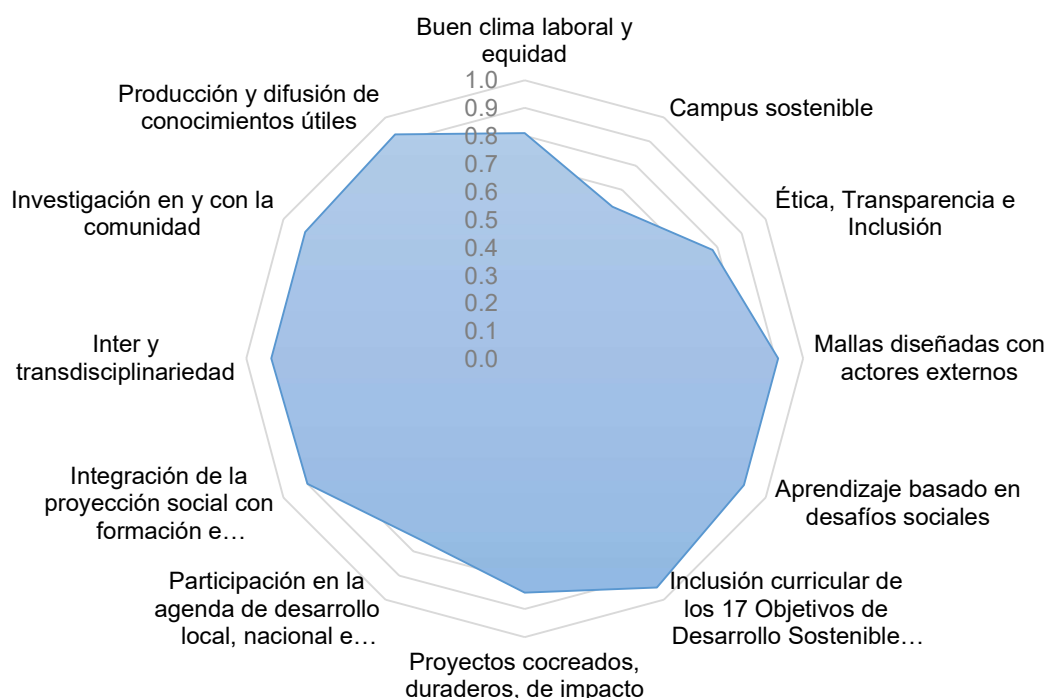


Figura 4-4. Indicadores integrados a las dimensiones de la RSU.

Fuente: elaboración propia.

El reconocimiento de la RSU en los documentos estatutarios y, en particular, en la misión institucional es crucial, porque estos textos constituyen el núcleo del posicionamiento ético, político y filosófico de la universidad (Vallaey, 2021). Al integrarse en la misión, la RSU deja de ser un esfuerzo aislado y se convierte en un componente estratégico que orienta las funciones sustantivas y la toma de decisiones de largo plazo. Este respaldo normativo permite evaluar la coherencia entre el discurso oficial y el papel real que la institución asume frente a la sociedad.

Ejemplo de ello son los estudios empíricos que muestran una brecha entre la teoría y la práctica normativa. García Rangel & García Espinosa (2014), comparten un análisis de 22 instituciones de educación superior en la región centro-occidente de México que revela una marcada fragilidad conceptual y una

diversidad de usos del término RSU. Sus hallazgos revelan una baja presencia explícita: solo dos instituciones mencionan directamente la RS en su misión. La mayoría mantiene una visión operativa de servicio a la sociedad sin asumir un rol transformador basado en una ética de responsabilidad, y aunque más de la mitad declara principios como equidad, justicia, democracia y solidaridad, estos aparecen de manera fragmentada y sin consolidarse como eje filosófico.

Por otro lado, el caso de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) aporta evidencias adicionales sobre los riesgos de una implementación sin una planeación adecuada. Bajo el lema “Por una universidad socialmente responsable”, la UAEM logró ampliar su cobertura educativa en un 91.1% entre 2011 y 2018, atendiendo a jóvenes en situación de marginalidad. No obstante, este compromiso derivó en una crisis de viabilidad y sostenibilidad, pues la expansión se financió con endeudamiento privado y careció del respaldo presupuestario federal suficiente (Ibarra Uribe et al., 2020c).

Los autores coinciden en que el reconocimiento estatutario de la RSU es un paso indispensable para su institucionalización, pero debe acompañarse de una gestión transparente y con rendición de cuentas. De no ser así, la RSU corre el riesgo de convertirse en declaraciones superficiales o, como en el caso de la UAEM, en una iniciativa valiosa que termina comprometiendo la estabilidad y el prestigio de la propia universidad.

4.4.2 Percepción de la Responsabilidad social (análisis empírico)

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los actores administrativos, docentes y estudiantes han revelado la estructura de los datos en cuanto a los actores participantes y las diferencias en la percepción sobre el planteamiento institucional respecto a la RSU (Cuadro 4-5). De manera general, los estudiantes presentan la valoración más elevada, seguidos por el cuerpo docente y, finalmente, el personal administrativo. Este hallazgo sugiere que, aunque la universidad declara en sus estatutos un compromiso integral con la RSU, la apropiación del concepto varía según el grupo de interés.

Cuadro 4-5. Estructura de las percepciones de los actores participantes.

	Administrativo	Docentes	Estudiantes
Encuestados	67	65	335
Mujeres	45	23	157
Hombres	22	42	178
Percepción RSU	3.1	3.5	3.9

Fuente: elaboración propia.

Además, evidencia que existe una brecha entre lo que la institución formaliza en sus documentos y lo que los actores internos perciben en la práctica. Este hallazgo sugiere que las dimensiones de la RSU aún no se consolidan de manera homogénea y que la implementación enfrenta retos de comunicación, participación y coherencia interna. En el presente estudio, se ha procedido a a realización de un autodiagnóstico, en el que se ha observado que las percepciones de los diferentes grupos se orientan a determinar un nivel medio de 3.5 en prácticas de RSU (Cuadro 4-6). Esta puntuación contrasta con los resultados altamente valorados obtenidos en la propuesta institucional.

Cuadro 4-6. Dimensiones de la RSU percepciones desde la percepción de docentes, estudiantes y administrativos.

Dimensión de la RSU	Paradigma	Adm.	Doc.	Estud.
Gestión organizacional	Garantizar un entorno institucional basado en respeto y equidad laboral, con políticas de sustentabilidad ambiental y prácticas de ética, transparencia e inclusión, de modo que sus actores perciban coherencia entre el discurso institucional y la vida cotidiana en el campus	3.1	3.5	4
Formación	Promover una formación ética, integral y socialmente responsable, que vincule el aprendizaje con la solución de problemas sociales y ambientales, incorpore los ODS en el currículo y fortalezca la participación de actores externos en el diseño de las mallas, asegurando pertinencia y compromiso ciudadano en los egresados		3.4	4
Cognición	Impulsar la inter y transdisciplinariedad, la investigación participativa con la comunidad y la producción y difusión de conocimientos socialmente útiles, asegurando que los saberes generados respondan a problemas reales, fortalezcan la sostenibilidad y se transfieran de manera ética y accesible a la sociedad		3	
Participación social	Fortalecer la integración de la formación y la investigación con la proyección social, mediante proyectos cocreados, duraderos y de impacto, que promuevan el voluntariado, la vinculación con comunidades vulnerables y la participación de la institución en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional			3.9

Fuente: elaboración propia.

Percepción de los estudiantes

En términos generales, la totalidad de las áreas de estudio (335 observaciones) mantienen variabilidad que oscila dentro de un rango moderado, puesto que ninguna de ellas supera el 25%. No obstante, es pertinente resaltar aquellas áreas que se distinguen por presentar un rango más amplio o restringido. Los estudiantes de ciencias sociales muestran mayor homogeneidad de opiniones en todas las dimensiones de la RSU, mientras que aquellos pertenecientes a las áreas de ciencias agropecuarias e ingeniería y tecnología agroindustrial presentan una mayor diversidad de perspectivas en la dimensión de gestión organizacional (3.6 y 3.7 respectivamente). Este fenómeno se puede asociar a su formación en sostenibilidad de los sistemas vivos y eficiencia en procesos (ver Cuadro 4-7).

Cuadro 4-7. Estadística descriptiva de la perspectiva de los estudiantes.

Construtto/región	Prom	Min	Max	Desvest	CV%
Gestión organizacional					
Ciencias agropecuarias	3.7	1.8	5.7	0.8	22.6
Ciencias sociales	3.9	2.2	5.2	0.7	18.8
Ingeniería y tecnología agroindustrial	3.6	1.5	6.0	0.8	23.0
Formación					
Ciencias agropecuarias	4.1	1.2	6.0	0.9	21.4
Ciencias sociales	4.2	2.2	5.7	0.9	21.9
Ingeniería y tecnología agroindustrial	3.9	1.8	6.0	0.8	21.4
Participación social					
Ciencias agropecuarias	3.9	1.8	6.0	0.9	21.6
Ciencias sociales	4.1	2.4	5.5	0.8	18.4
Ingeniería y tecnología agroindustrial	3.9	1.4	6.0	0.8	20.6

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la investigación muestran que, en términos de percepción de los indicadores integrados en las diferentes dimensiones de RSU, los estudiantes encuestados presentan promedios que reflejan tendencias consistentes en un nivel medio (Figura 4-5). Llama la atención que la percepción de las tres áreas del conocimiento con respecto a la variable Campus sostenible es notable. Los resultados obtenidos indican una percepción menos positiva, con valores que

oscilan entre 3.4 y 3.5. Este análisis revela que las medidas de protección, hábitos ecológicos y sistemas de gestión no son percibidas como efectivos o visibles en la escala deseada.

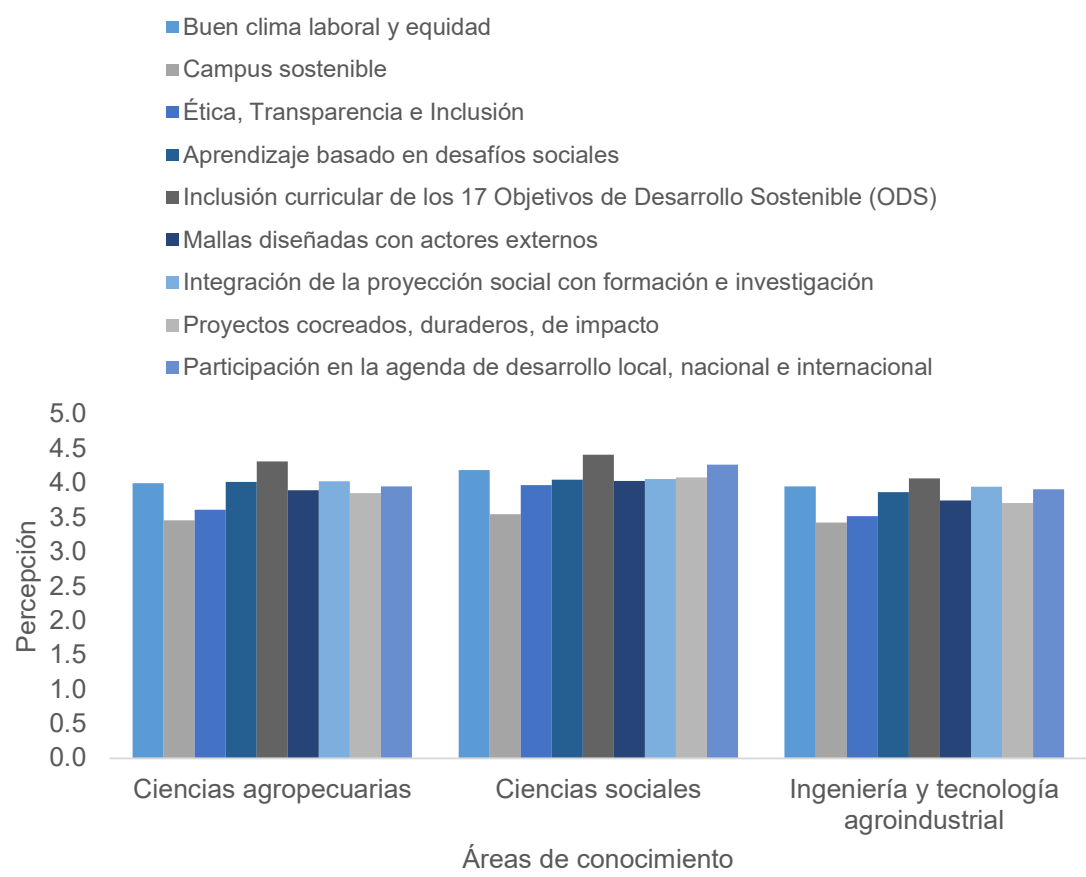


Figura 4-5. Promedio de variables de la percepción de los estudiantes.
Elaboración propia.

De acuerdo con Melo Rojas & Hernández Herrera (2024) los estudiantes universitarios valoran de manera positiva las prácticas relacionadas con la equidad y la inclusión, mientras que muestran mayor exigencia en el ámbito ambiental. Los hallazgos de la investigación llevada a cabo en una de las unidades académicas del Instituto Politécnico Nacional (IPN) revelan que la percepción estudiantil sobre la gestión organizacional (que incluye la variable

Campus sostenible) de la RSU, mediante el modelo URSULA de Vallaey, es mayoritariamente positiva, con un 52.4% en un nivel alto. En contraste, el Campus sostenible obtuvo la calificación más baja, con un predominio de un nivel Medio (41.6%), lo que evidencia la necesidad de fortalecer políticas ambientales.

No parece una mera coincidencia que las perspectivas comunes converjan en esta variable. El escenario de la UACH muestra a una comunidad en proceso de formación para convertirse en futuros ingenieros operadores de sistemas eficientes y gestores de recursos naturales. Esta circunstancia podría indicar que su actitud crítica hacia la variable Campus sostenible es el resultado directo del rigor metodológico inherente a los sistemas que estudian.

Percepción de los docentes

En lo que respecta a la percepción de los docentes, los datos están segmentados en dos categorías: doctorado/investigación y maestría (65 observaciones). En el presente estudio se ha procedido a la valoración de los tres constructos dimensiones de la RSU aplicables a docentes. Dichos constructos son: Gestión organizacional, Formación y Cognición. En promedio, estos constructos muestran un nivel medio en RS, como se puede observar en el Cuadro 4-8.

Cuadro 4-8. Estadística descriptiva docentes (grado doctores).

Constructo/grado académico	Prom	Mín	Máx	Desvest	CV%
Gestión organizacional	3.1	1.8	4.1	0.9	28.5
Formación	3.4	2.2	4.3	.8	24.6
Cognición	3.0	1.9	3.8	0.7	26.2

Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes de variación mayores a treinta indican una alta dispersión y falta de consenso entre las variables. Los sujetos con formación en la dimensión Gestión organizacional presentan una mayor polarización en sus coeficientes de variación, lo que revela percepciones altamente heterogéneas. En relación con el comportamiento de los que poseen el nivel de doctorado, se observa alta dispersión (37.5), mientras que los que tienen el nivel de maestría indican un consenso (8.8). Esto se puede advertir en el (Cuadro 4-9).

Cuadro 4-9. Estadística descriptiva docentes (grado maestros).

Dimensiones de RSU	Prom	Mín	Máx	Desvest	CV%
Gestión organizacional	3.7	3.4	4.3	0.3	8.8
Formación	3.0	1.7	4.6	1.1	35.3

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Guerra et al. (2023), los doctores actúan como evaluadores más críticos y heterogéneos, con opiniones divergentes debido a su mayor exposición a estándares internacionales. Por otro lado, a los maestros se les atribuye un desarrollo menos avanzado en temas de RSU. Los resultados de la prueba *t* de Student para muestras independientes no muestran diferencias estadísticas significativas entre los docentes de la UACH con grado de maestría y los de doctorado, en ninguna de las dimensiones de la RSU evaluadas. (Cuadro 4-10).

Cuadro 4-10. Prueba de *t* hacia la percepción de los docentes.

Dimensiones RSU	Medias		t	F	Sig
	Maestros	Doctores			
Gestión Org.	3.696	3.447	.680	12.186	.003
Formación	3.085	3.642	-1.131	.215	.649
Cognición		3.075	.032		

Fuente: elaboración propia.

La hipótesis que se plantea es que la falta de significancia indica que la formación académica de posgrado constituye un factor que modifica marginalmente la forma en que el docente percibe la RS. Este hallazgo desafía la hipótesis predominante que asocia un mayor nivel de estudios con una visión más crítica o comprometida. En este caso, se evidencia una convergencia en los marcos de entre ambos grupos.

La ausencia de diferencias significativas podría interpretarse como un indicador de coherencia institucional, en el sentido de que la universidad estaría logrando transmitir un mismo discurso de Responsabilidad Social (RS) a su planta docente, que en este caso se valora en un nivel medio, independientemente de su grado.

En concordancia con lo anterior, los promedios obtenidos para la percepción de las variables integradas en las diferentes dimensiones de RSU de los docentes encuestados, arroja tendencias consistentes en un nivel medio. Sin embargo, en el caso de la variable “Mallas diseñadas con actores externos”, las opiniones se encuentran polarizadas. Los tres segmentos muestran diferencias notables en cuanto a la construcción de estructuras curriculares a través de un proceso sistemático de consulta y colaboración con diversos grupos de interés relevantes.

En el caso de la variable “Inter y transdisciplinariedad”, se observa que los segmentos de doctores investigadores convergen en una percepción que otorga una calificación sumamente baja. Como se evidencia en las investigaciones previas, no se identifica una colaboración conjunta con actores externos, ni una investigación y acción dirigida hacia impactos concretos que se reflejen en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la mejora de la calidad de vida de las comunidades rurales (Figura 4-6).

De acuerdo con la UPOM (2025), en 2024 la UACH desarrolló 340 proyectos que integraron ciencia, formación y responsabilidad social, con impactos productivos, sociales, tecnológicos y culturales en comunidades rurales, ejidos y pequeñas y medianas industrias. De ellos, 246 contribuyeron a la mejora ambiental, y todos se vincularon al menos con un ODS. La articulación institucional fue amplia, abarcando un total de 316 proyectos con el sector público, 24 con el privado y uno con una organización no gubernamental (ONG). Estos proyectos se distribuyeron en diversos niveles de gobierno, incluyendo el estatal, el federal y el municipal. Estas acciones reflejan la vocación de la universidad por transferir conocimiento y fortalecer la relación universidad-sociedad, colectivo.

La rendición de cuentas de la UACH y la percepción de los docentes en la dimensión de cognición revela una brecha significativa, en la que los académicos perciben limitaciones en la integración efectiva de enfoques colaborativos y en la generación de conocimiento aplicado. El informe destaca la amplitud y el impacto de los proyectos de la UACH, que han demostrado resultados tangibles en diversos ámbitos sociales, productivos y ambientales, así como contribuciones

significativas a los ODS. Sin embargo, los docentes han asignado una calificación muy baja a la inter y transdisciplinariedad. Este hallazgo evidencia logros significativos en transferencia y vinculación.

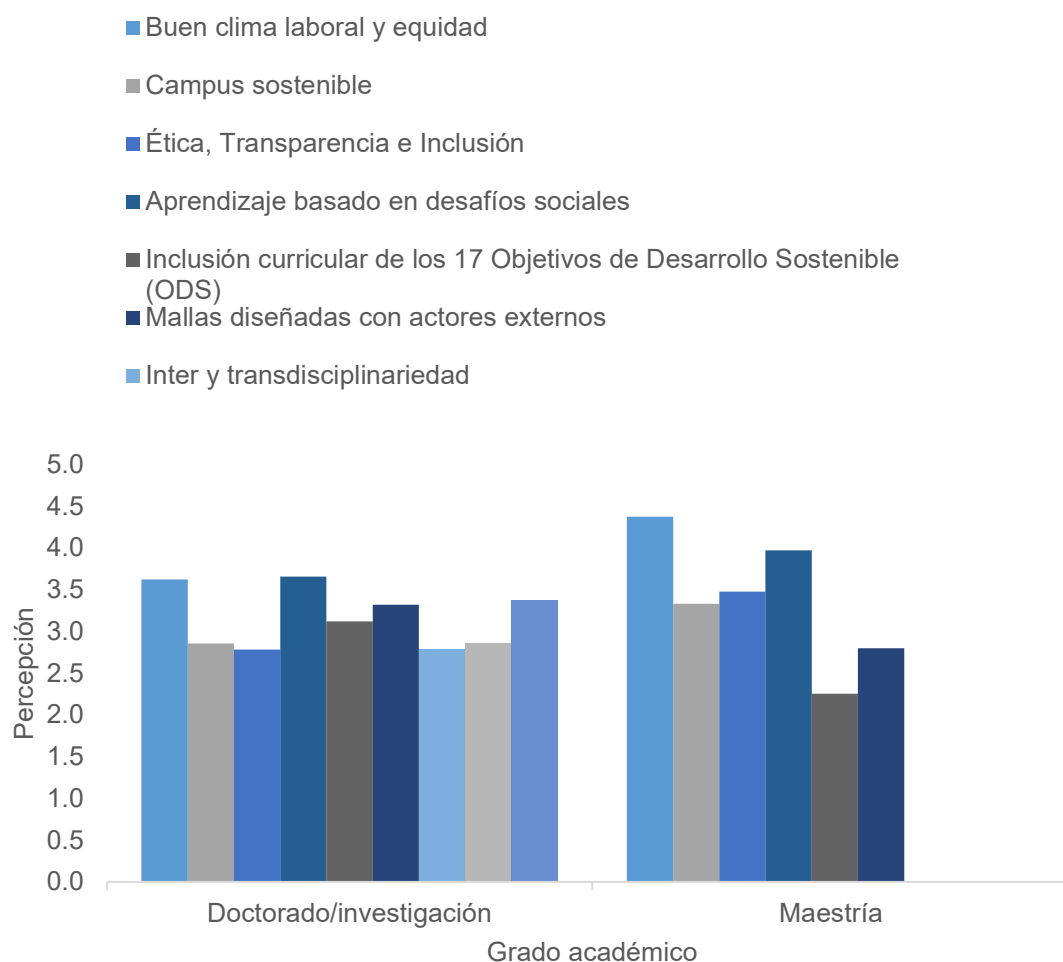


Figura 4-6. Promedio de variables/grado académico.

Fuente: elaboración propia.

Para comprender la tendencia con respecto a la percepción de los docentes en análisis similares, Montalvo Morales et al. (2016) presentan un estudio en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC) bajo la metodología del Manual de Vallaeys en 2009. En este estudio, los docentes reconocen avances en ética y metodologías participativas, pero señalan rezagos en sustentabilidad ambiental y vinculación social, lo que confirma la brecha entre discurso institucional y práctica cotidiana.

En el mismo documento se destaca que las variables de ámbito organizacional alcanzaron una media de 4.2, lo que indica una tendencia a la excelencia en cuanto a las fortalezas éticas, manifestada a través de los derechos humanos, la equidad de género y la no discriminación, un trato respetuoso y colaborativo, y la equidad en puestos directivos. En contraste, el campus sostenible que obtuvo la valoración más baja reflejó insuficiencia en medidas ambientales. En lo que respecta a la dimensión formación, la media fue de 3.9, destacando especialmente lo relacionado con el aprendizaje práctico basado en proyectos sociales. A pesar de lo anteriormente señalado, se evidenció una desarticulación externa en lo que respecta a la vinculación con voluntariado y actores sociales en el currículo.

Percepción del personal administrativo por grado académico

Los datos relativos a la percepción en Gestión organizacional, con 67 observaciones (Cuadro 4-11), muestran una percepción significativamente más baja por parte de los segmentos de educación básica y media superior, mientras que los segmentos de educación superior y posgrado otorgan una calificación notablemente más alta. La variabilidad de los datos también llama la atención en los segmentos de educación básica, donde se observa una amplia dispersión de opiniones, y en educación media superior, donde se advierte una mayor homogeneidad en las percepciones. Esta última puede ser interpretada como una insatisfacción generalizada.

Cuadro 4-11 Estadística descriptiva segmentos grado académico.

Construtto/grado	Prom	Máx	Mín	Desvest	CV%
Gestión organizacional					
Básica	2.9	5.1	1.0	2.1	71
Media superior	2.6	3.0	2.1	0.4	17
Superior	3.3	4.8	1.3	1.0	31
Posgrado	3.1	4.4	1.7	0.8	26

Fuente: elaboración propia.

En el ámbito de la investigación, se observa que los promedios integrados en el constructo Gestión organizacional (Figura 4-7) presenta resultados notables. En particular, en los segmentos de educación superior y posgrado se evidencia una percepción más positiva en Buen clima laboral y equidad. Este hallazgo sugiere que los profesionales del ámbito administrativo que poseen educación superior podrían valorar más ciertos aspectos organizativos o que disfrutan de condiciones de trabajo más favorables.

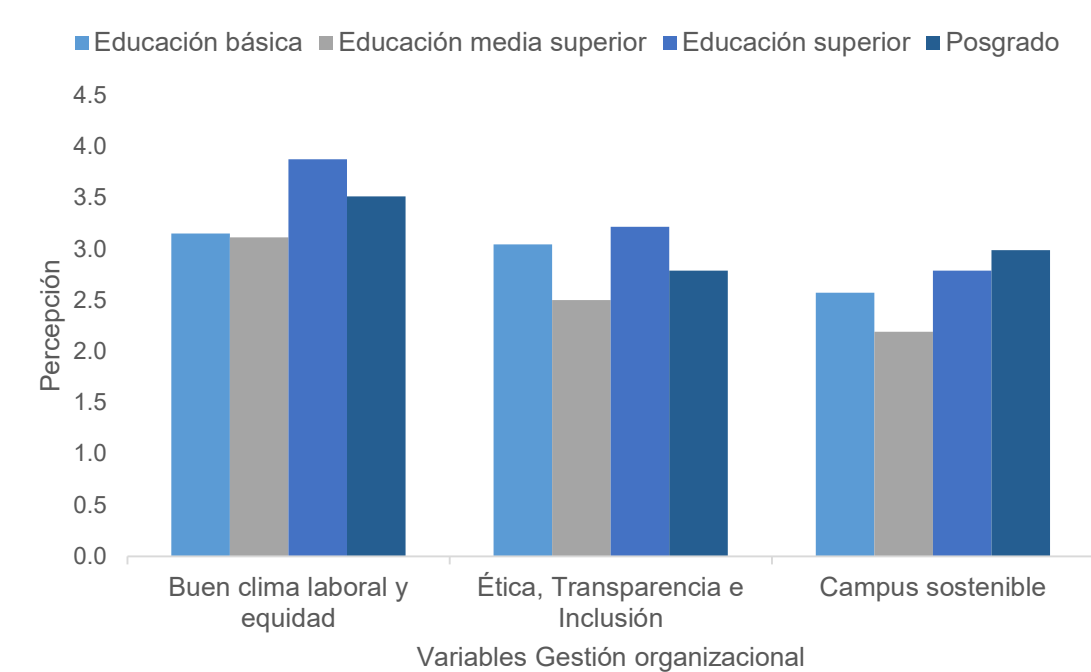


Figura 4-7. Promedios de variables/grado académico.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a los valores dados en Ética-transparencia e inclusión, los segmentos de educación superior y básica otorgan una valoración más alta, mientras que el segmento media superior manifiesta una actitud más crítica en su percepción. En el ámbito de la educación superior, se ha observado que el concepto Campus sostenible es percibido de manera más favorable por el segmento posgrado. En contraste, los niveles de educación superior, básica y media superior no lo valoran tanto. Esto se traduce en la idea de que, a mayor de formación, se desarrolla una mejor percepción de la sostenibilidad.

Otras investigaciones centradas en la percepción del personal administrativo sobre la RSU se han llevado a cabo mediante una evaluación dirigida a las instituciones de la Región Centro-Occidente de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

En lo que respecta a los resultados en la dimensión gestión organizacional, se evidencia una percepción de fragmentación, escasez de recursos y con baja institucionalización. La hipótesis que se plantea es que la variable “Buen clima laboral y equidad” muestra esfuerzos aislados y falta de coordinación (42%), lo que limita la consolidación de un ambiente laboral justo y estable. En el ámbito de la Ética, transparencia e inclusión, la ausencia de órganos administrativos formales (con un 13% de instancias reconocidas) y la rendición de cuentas restringida a lo fiscal reflejan debilidad en la transparencia y en la institucionalización de la RSU. En el estudio realizado por Cano-Vega et al. (2020), se evidencia que Campus sostenible la media más baja (3.1) es indicativa de la claridad en las políticas ambientales y en la gestión de recursos para prácticas sostenibles.

Nivel de responsabilidad social universitaria

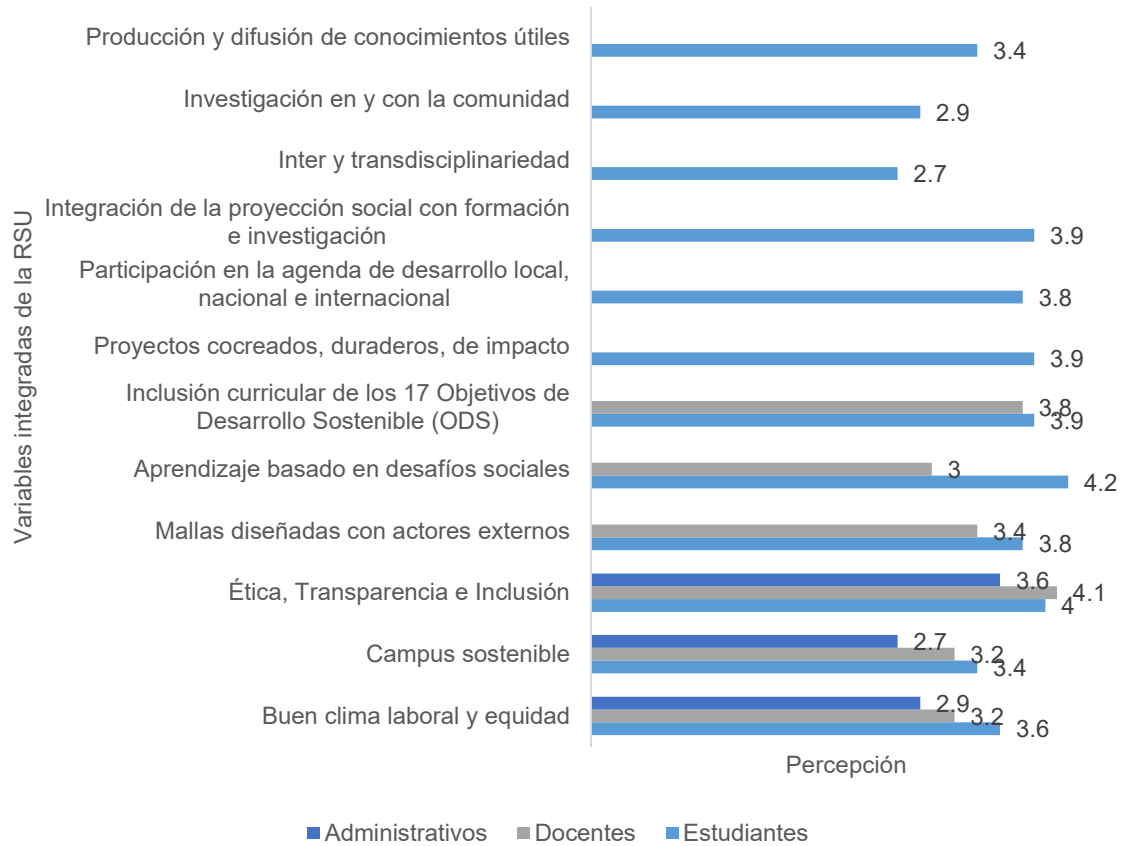
Entre la comunidad universitaria, las valoraciones son positivas, lo que denota una adopción gradual de la RSU en la cultura organizacional de la universidad. Los estudiantes obtienen calificaciones más altas, en particular en áreas como el Aprendizaje basado en desafíos sociales (4.2) y Ética, transparencia e inclusión

(4.0), lo que sugiere una mayor sensibilidad hacia las prácticas formativas y éticas que vinculan la enseñanza con la realidad social.

Los docentes se distinguen en variables como la Inclusión curricular de los ODS (3.9) y la elaboración de Mallas diseñadas con actores externos (3.8), lo que denota su reconocimiento del papel pedagógico de la RSU. No obstante, exhiben una menor valoración en las variables relacionadas con la investigación y vinculación comunitaria. Por su parte, los administrativos concentran sus valoraciones en el Buen clima laboral y equidad (3.6) y Campus sostenible (3.4), lo que indica una percepción más vinculada a la gestión interna y las condiciones laborales.

El análisis del comportamiento de las variables indica que la RSU de la UACH tiene su fortaleza significativa en las dimensiones de Formación y Gestión organizacional. Sin embargo, se percibe la necesidad de una mayor consolidación en las áreas de Cognición y participación social. Este patrón confirma que requieren mayor consolidación. Este patrón confirma que la universidad ha experimentado avances significativos en la integración de la RS en su discurso institucional, lo cual se concreta en acciones concretas percibidas por la comunidad universitaria. Aunque, aún se enfrenta el desafío de fortalecer la investigación colaborativa y la proyección social como componentes esenciales de su gobernanza responsable (ver Figura 4-8).

Figura 4-8. Percepción en RSU de la comunidad universitaria.



Fuente: elaboración propia.

Responsabilidad social campus

Como se ha expuesto en investigaciones previas, es evidente que existen razones perfectamente válidas para que dentro de un nivel medio en RS en el que está ubicada la universidad (Figura 4-9), existan diferencias al emitir una calificación. En primer lugar, en el caso de los estudiantes y su perspectiva más optimista, puede estar influenciada por el hecho del modelo asistencialista de la universidad del que se ven beneficiados todos los estudiantes en diferentes maneras (Melo Rojas & Hernández Herrera, 2024).

En oposición a lo anteriormente mencionado, los profesores perciben de manera más crítica la manera en que la universidad implementa la RS. Este fenómeno podría estar influenciado por la formación profesional de los profesores, quienes han desarrollado habilidades analíticas, cuestionadoras y evaluativas, que les permiten examinar y evaluar las políticas institucionales. Su formación avanzada fomenta la reflexión ética y social, incrementando su sensibilidad hacia la congruencia entre el discurso y la práctica. También los docentes suelen establecer comparaciones con otras universidades, incluso a nivel global, lo que les convierte en actores más exigentes (Chehaybar Kuri, 2006).

Y finalmente, el personal administrativo que presenta la percepción más baja puede estar emitiendo estos valores debido a su ubicación en la estructura organizacional. Ellos están se hallan en una posición privilegiada para percibir discrepancias entre el discurso y la práctica. Además, ellos no están integrados dentro de la comunidad universitaria, lo que conlleva a su exclusión de los espacios democráticos y de participación en los procesos de toma de decisiones (Melo, 2018).

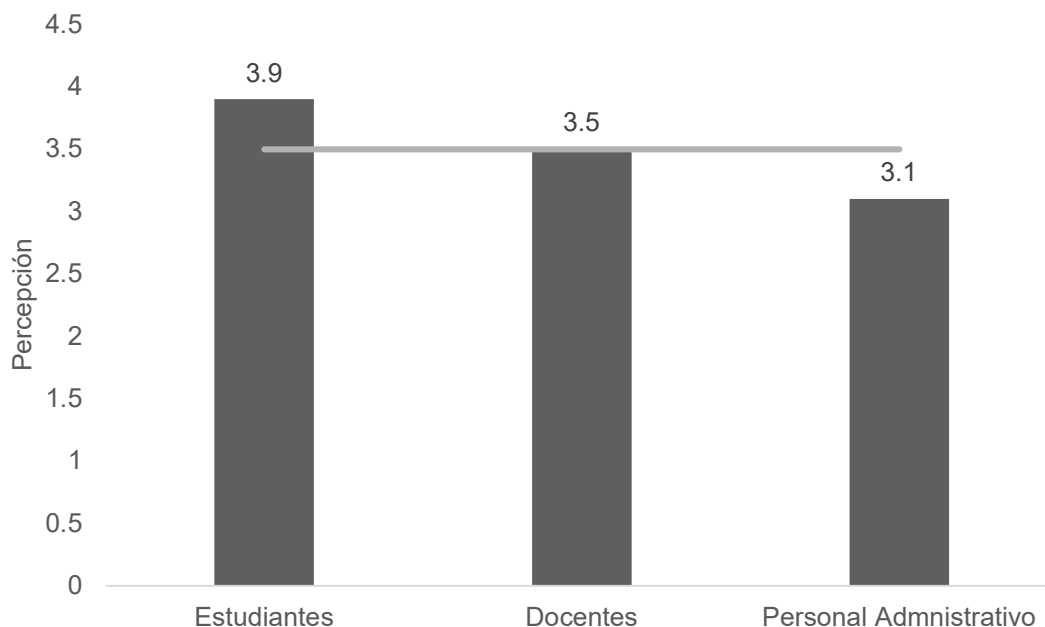


Figura 4-9. Nivel de responsabilidad social universitaria campus.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Montalvo Morales et al. (2016), estas diferencias permiten un análisis de la correlación entre la satisfacción real y el sesgo de beneficio: la baja valoración otorgada por el personal administrativo en lo concerniente a su ambiente de trabajo refleja una insatisfacción tangible que puede ser atribuida a divisiones existentes en instituciones intelectuales entre personal profesional. Por el contrario, la percepción de los estudiantes en este ámbito podría explicarse no por una satisfacción personal, sino por una visión externa que no experimenta las tensiones laborales internas de la institución.

En lo que respecta a las áreas de impacto directo para el alumnado, tales como el medio ambiente, los estudiantes manifiestan un alto grado de satisfacción propia, aunque mayor a la de los administrativos. Esto sugiere que el personal operativo podría tener un sesgo de beneficio, al valorar más bajo los esfuerzos de gestión y comunicación que ellos mismos llevan a cabo. Por su parte, los estudiantes mantienen una postura más optimista frente a la discrepancia entre el discurso de la misión institucional y la práctica cotidiana del campus.

4.5 Conclusiones

El ejercicio de contrastar lo que la UACH declara en su normativa y lo que perciben sus actores internos en relación con la RS, resultó en evidencia que demuestra que la universidad ha incorporado la RSU en sus documentos rectores y esto se traduce en un índice normativo sólido. El análisis de los documentos estatutarios de la UACH permitió identificar la debida integración de prácticas institucionales en RS en niveles destacados, lo que evidencia un avance significativo en su normativa. Con todo, la percepción de sus actores revela niveles medios de implementación, lo que sugiere que existe una brecha entre el discurso institucional y la práctica cotidiana.

La pertinencia de la UACH, vinculada a su modelo asistencialista y a su perfil agronómico en México, exige que la RSU se consolide como un elemento estratégico para el cumplimiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, en un contexto de creciente competitividad educativa y empresarial. Es así como, la RSU se convierte en un factor diferenciador que fortalece la reputación institucional y la confianza de sus grupos de interés.

Es por eso, que la evaluación sistemática constituye un mecanismo indispensable de mejora continua, capaz de visibilizar fortalezas y señalar áreas críticas. En este sentido, las fortalezas de la UACH se encuentran en la Formación: reafirmando la pertinencia social del modelo educativo por que la formación de sus estudiantes está vinculada con la solución de problemas reales de su entorno y en la gestión organizacional: reflejando que los procesos internos se caracterizan por respeto y cordialidad, y que existe confianza en la equidad de género en el acceso a puestos directivos.

En tanto, es el área de investigación y difusión de conocimientos la que se percibe con valores más bajos, este comportamiento evidencia que, aunque la RSU es un hecho sólido en la UACH, las prácticas relacionadas con la generación y transferencia del conocimiento aún no son plenamente visibles ni integradas en la experiencia cotidiana de los docentes y estudiantes. Esto se interpreta como

una percepción equivocada del trabajo académico, donde la investigación no se percibe como un ejercicio productivo con efectos de difusión hacia la sociedad.

La estrategia tendría que estar dirigida hacia formalizar la RSU en la gestión institucional, asignando recursos específicos, fortaleciendo la transparencia y promoviendo la participación de todos los actores universitarios. Además de fortalecer la inter y transdisciplinariedad, promoviendo equipos de trabajo colaborativos y líneas de investigación orientadas a los ODS, así como, incentivar y reconocer la investigación participativa, integrando a comunidades, sectores productivos y organismos públicos en la definición y evaluación de los proyectos.

La mejora de estas variables depende de que la UACH logre hacer perceptible la RSU en la práctica investigativa. La integración explícita de la RSU en la normativa de la UACH permite que la universidad articule su filosofía con la práctica cotidiana. La RSU no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un instrumento estratégico que orienta la docencia, la investigación, la extensión y la gestión hacia la pertinencia social y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Entre las principales limitantes de esta investigación se encuentra la dependencia de la percepción de los actores internos, lo que implica una inclinación segmentada en la valoración de la RSU. Otra limitación fue la escasez de indicadores en el tiempo, que impidió observar la evolución de la RSU en la UACH. En futuras investigaciones sería pertinente el análisis hacia la percepción de actores externos y desarrollar estudios que permitan evaluar la sostenibilidad de las prácticas de RSU. Resultaría valioso analizar la relación entre la RSU y la competitividad académica internacional, así como su influencia en la reputación institucional y en la vinculación con sectores productivos.

4.6 Literatura citada

Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., & López-Regalado, M. E. (2018). Responsabilidad Social Universitaria. Desarrollo de competitividad

- organizacional desde el proceso educativo. *Actualidades Investigativas En Educación*, 18(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>
- Calle García, A. J., Almeida Salazar, N. B., Intriago Intriago, K. M., Espinosa Laines, J. L., Macías Alcívar, J. A., & Pinargote Parraga, G. L. (2025). Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28.
- Camacho Solís, J. I. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 20, 3–29. <http://www.scielo.org.mx>
- Cano-Vega, R., García-Rangel, F., & Bustos-Aguirre, M. L. (2020). La evaluación de la responsabilidad social universitaria en México: un primer acercamiento. In A. Porto (Ed.), *Responsabilidad de las Universidades* (Primera, pp. 103–129). www.rlcu.org.ar
- Chehaybar Kuri, E. (2006). La percepción que tienen los profesores de educación media superior y superior sobre su formación y su práctica docente. *Revista Latinoamericana*, 36.
- Corchado Navarro, P. (2017). *Calidad de la educación agrícola Superior desde un enfoque de Responsabilidad Social: la visión de sus actores*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Dirección General Académica. (2025). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- DOF, D. O. de la F. (2021). *Ley general de educación superior*.
- García Rangel, F., & García Espinosa, S. (2014). *La responsabilidad social en las universidades mexicanas*.
- Gómez Díaz de León, C., & De León De la Garza, E. A. (2014). *Análisis comparativo* (pp. 223–251).

- Guerra, J., Prata, L., & Schmidt, L. (2023). Environmental education in Portuguese Speaking Nations: a survey of current practices and priorities. *Environmental Education Research*, 29(3), 376–391. <https://doi.org/10.1080/13504622.2022.2136363>
- HCU, C. U. Uac. (2024). *Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo*.
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020a). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (54), 1–18. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-011)
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020b). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (54), 1–18. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-011)
- INEGI. (2010). *Guía de Diseño de la Muestra para Encuestas*.
- INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Cultura Cívica Principales resultados*. <https://www.inegi.org.mx/programas/encuci/2020/>
- Melo, N. A. P. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Melo Rojas, G. M., & Hernández Herrera, C. A. (2024). Percepción estudiantil de la responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional: un estudio en una unidad académica del IPN. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1803>
- Montalvo Morales, J. A., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Reyna García, G. M., & Duque Retiz, J. R. (2016). La responsabilidad social universitaria en Coahuila, México: estudio exploratorio. *Revista Global de Negocios*, 4 (1), 1–19.

- Moya, J. V. (2010). Responsabilidad Social. *Enfoque Universidad Tecnológica Equinoccial*, 1(1), 90–100.
- Muñoz Rodríguez, M., Aguilar Ávila, J., Rendón Medel, R., & Altamirano Cárdenas J. Reyes. (2007). *Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias* (Universidad Autónoma Chapingo, Ed.).
- PDI. (2009). *Plan de desarrollo institucional de la Universidad Autónoma Chapingo: 2009-2025*. Universidad Autónoma Chapingo.
- PNUD. (2024). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* Programa de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo.
- Puente de la Vega, V., & Venero, A. M. (2022). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 195–210.
- Salazar Ortiz, J. (2014, September). *Ubicación de la Universidad Autónoma Chapingo, en Texcoco, Estado de México*. . Research Gate. <https://www.researchgate.net/figure>
- Serrato Obregón, L. (2016). La ética, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. *Dictamen Libre*, 59–64.
- SPPE, S. de planes y programas. (2025). *Marco de referencia SEAUACH*.
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior. In *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <https://unesdoc.unesco.org/>
- UPOM, U. A. C. (2025). *Unidad de planeación, organización y métodos*. <https://upom.chapingo.mx/>
- Vallaey, F. (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores* (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), Ed.). www.unionursula.org

Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. The McGraw-Hill.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES

Esta investigación permitió reconocer el poder, la legitimidad y la urgencia de los distintos grupos de interés en la UACH, esta clasificación no solo aporta claridad sobre la prominencia de cada actor en la gestión institucional, sino que constituye un elemento clave para la integración de la RSU, al orientar las estrategias hacia aquellos sectores cuya participación resulta decisiva para la pertinencia de la universidad.

Además, la evaluación de la RSU a través de la percepción de estudiantes, docentes y administrativos permitió contrastar el compromiso discursivo plasmado en los documentos estatutarios con la experiencia cotidiana de los actores universitarios. Aunque, la UACH cuenta con una propuesta normativa sólida con un índice alto en RSU, la percepción de los grupos de interés depende de la ejecución efectiva de las políticas, lo que revela la necesidad de cerrar la brecha entre discurso y práctica.

La distancia resultante en problemáticas concretas no deben dejar de atenderse por la UACH: una oferta de matrícula que no crece a pesar de la alta demanda estudiantil, índices de deserción que cuestionan la eficacia de los mecanismos de retención, el incremento de puestos de confianza que contrasta con la necesidad de fortalecer el contrato colectivo de los trabajadores, una regulación de becas que requiere revisarse para ampliar los recursos y una mayor disponibilidad de matrícula y la exigencia de mayor honorabilidad y rendición de cuentas en figuras de alta jerarquía como la rectoría.

La atención a estas problemáticas por medio de procesos de la mejora continua funciona como mecanismos de control para que la RSU se traduzca en acciones verificables impulsadas desde el liderazgo institucional, particularmente desde la administración central (autoridades universitarias). Resultando en el cumplimiento de los objetivos de la UACH: formar profesionales comprometidos con el medio rural y vincular docencia, investigación y extensión para impulsar el desarrollo nacional y mejorar las condiciones de vida en el campo.

Mediante la articulación entre la gestión de Stakeholders y la evaluación de percepciones es posible consolidar una RSU perceptible, congruente y transformadora, capaz de fortalecer la pertinencia de la UACH en el contexto nacional e internacional. Por su carácter de institución agronómica, se posiciona como un motor de cambio social, capaz de transferir conocimiento y tecnología hacia el sector agroempresarial y las comunidades rurales.

En este sentido, los documentos estatutarios se convierten en referentes normativos que no deben quedarse en declaraciones, sino ser objeto de evaluación y autoevaluación constante, garantizando coherencia entre lo que la universidad proclama y lo que efectivamente práctica. Es así como, la integración explícita de la RSU en la normativa de la UACH, especialmente en sus documentos estatutarios y en la misión institucional, permite que la universidad articule su filosofía con la práctica cotidiana.

La RSU no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un instrumento estratégico que orienta la formación, la investigación, la extensión y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, se convierte en el medio que vincula el discurso institucional con la práctica, garantizando que la formación de profesionales responda a las necesidades sociales y ambientales, que la investigación se oriente a la solución de problemas reales y que la extensión universitaria se traduzca en acciones de impacto comunitario.

Este papel la vincula directamente con los ODS, especialmente en: Educación de calidad, Trabajo decente, Reducción de desigualdades, Producción responsable y Acción por el clima, consolidando su pertinencia en el escenario nacional e internacional. Así, la universidad logra que su filosofía no quede en el plano declarativo, sino que se materialice en la vida académica y social, reafirmando su pertinencia y competitividad en el sector educativo.

Si bien, diagnosticar el nivel de implementación de la RSU, así como la relación de los Stakeholders en la UACH, representa una aportación importante, las limitaciones de este estudio se relacionan, con su carácter transversal y

diagnóstico, que ofrece una visión estática, sin captar la evolución de las percepciones ni de las políticas institucionales en el tiempo. Además, la percepción empírica contra la postura de la universidad se asumió como unificada. Sin embargo, esto es una limitación pues la postura expresada en su normativa puede entrar en contradicción interna con los planes operativos o las normativas de los departamentos. Limitar la postura institucional a los documentos macro de RSU puede dejar fuera del análisis interno de las divisiones y departamentos de la propia UACH.