



ESALC
Instituto Internacional de la UNESCO
para la Educación Superior
en América Latina y el Caribe



VI FORO REGIONAL

**"La Responsabilidad Social Territorial: Plan de
Acción transformador en Educación Superior 2028"**

PONENCIA

TITULO: LOS REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO INSTRUMENTO DE RENDICION DE CUENTAS SOCIALMENTE RESPONSABLE EN UNA UNIVERSIDAD

OBJETIVO DE DESARROLLO SOTENIBLE: Educación de Calidad (4)

LÍNEAS TEMÁTICAS DE ORSALC: Stakeholders; Buen gobierno y transparencia

PALABRAS CLAVES: Stakeholders, Informe de Sostenibilidad, Universidad, Responsabilidad Social, Rendición de Cuentas

NOMBRES AUTOR: Jonathan Hermosilla Cortés

FILIACION: POTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO

RESUMEN

Desde el año 2009, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) asumió el compromiso de informar y transparentar anualmente su gestión institucional, en definitiva rendir cuentas públicas, siguiendo la metodología del *Global Reporting Initiative* (GRI), agregando información de indicadores reconocidos por el Sistema de Educación Superior Chileno.

Para lograr el objetivo deseado, la Universidad define un mapa de sus *Stakeholders* prioritarios, de modo de dar respuesta a sus diversas demandas y mantener un vínculo estable en el tiempo, a saber: a) Stakeholders Internos: directivos, académicos, estudiantes y personal no académico; b) Stakeholders Externos: sector productivo, sistema educacional, autoridades y organismos públicos, organizaciones sociales y culturales, ex alumnos.

Este enfoque de stakeholders, llamado "*modelo contractual de partes interesadas*", permite tomar en cuenta los efectos de los conflictos asociados a la repartición de recursos entre las diversas partes interesadas; y sus raíces se basan en la representación de la organización como equipo de "producción", donde la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores productivos, ampliando tales conflictos más allá de aquellos entre directivos y controladores o entre estos y acreedores; se incluyen también aquellos que surgen con los trabajadores, con los proveedores, con los organismos públicos

y privados, entre otros. Esta ampliación de la noción de organización y de gobierno, hace que surja este modelo de gobierno corporativo denominado de “*stakeholders*”.

El presente estudio, busca visualizar el logro del objetivo central del informe de sostenibilidad a saber rendir cuentas públicas de sus interrelaciones con todos los grupos de interés (*Stakeholders*) definidos por la Universidad: por ello se analiza la información que proporciona y su evolución, con el objeto de observar el cumplimiento de los parámetros básicos en donde se rinde cuenta a cada una de las partes interesadas, del aporte que hacen a la sostenibilidad de la Universidad, como una buena práctica de rendición de cuentas pública y de visibilizar los canales de participación con los que se cuenta para lograr dichos objetivos.

Los resultados se relacionan con el cumplimiento de informar a todas sus partes interesadas y con las oportunidades de mejora observadas, que permitan lograr los objetivos esperados por la institución, como parte de la responsabilidad social universitaria, como también para mejorar la rendición de cuentas a todos sus *stakeholders* como un proceso equilibrado, justo y transparente.

I. Introducción

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) asume en el año 2009 el compromiso de informar y transparentar anualmente su gestión institucional siguiendo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), agregando información adicional relacionada con indicadores reconocidos por el sistema de educación superior y, validados por la institución. Para contextualizar el uso de la metodología GRI, la Universidad ha incorporado una serie de interés propio para el sector universitario chileno.

Para lograr el objetivo deseado la Universidad ha definido un mapa de sus partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés (*Stakeholders*), que permitan su priorización con el objeto de dar respuesta a sus diversas demandas, con el propósito de mantener un vínculo estable en el tiempo. Dentro de las partes interesadas o grupos de interés se cuentan: a) Internas: directivos, académicos, estudiantes y personal no académico; b) Externas: sector educacional, sector productivo, autoridades y organismos públicos, y organizaciones sociales y culturales.

Este enfoque de *stakeholders* permite tomar en cuenta los efectos de los conflictos asociados a la repartición de recursos entre las diversas partes interesadas o grupos de interés. Este modelo se denomina modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés (*Stakeholders*), el que, a su vez, basa sus raíces en la representación de la organización como equipo de producción, en la cual la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores productivos.

En este enfoque, el gobierno toma la forma de un sistema disciplinario haciendo la síntesis entre las dimensiones contractuales y cognitivas, permitiendo la creación durable de valor a todas las partes interesadas o grupos de interés.

Para visualizar el logro del objetivo central del informe de sostenibilidad, se analiza tanto la evolución como la información proporcionada en él, con el objeto de observar el comportamiento de los indicadores básicos de la calidad de la información comprometida, el estudio analiza la tendencia histórica que proporcionan dichos informes respecto a sus partes interesadas.

Los resultados se relacionan con las oportunidades de mejora observadas, que permiten lograr los objetivos esperados por la institución, como parte de la responsabilidad social universitaria.

II.CONTEXTO

Este trabajo se comenzó a desarrollar el año pasado, con la idea de analizar como la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) estaba informando a sus partes interesadas o grupos de interés (*Stakeholders*) los principales resultados de su actuación frente a ellos, teniendo en consideración que ha basado su informe de sostenibilidad en el modelo del Global Reporting Initiative (GRI). Poniendo especial atención en la calidad de la formación comprometida y, por ende, en los dos stakeholders que soportan esta dimensión a saber, estudiantes y académicos. Y el presente año, se ha planteado el análisis del informe de manera global incluyendo a todas las partes interesadas y si realmente el reporte es un instrumento de rendición de cuentas socialmente responsable para la universidad.

Por otra parte, para los autores siempre ha sido de interés el tema de gobiernos corporativos y en especial el modelo contractual de stakeholders, que se contrapone al modelo financiero de shareholders; se decide, entonces, analizar los informes de sostenibilidad que la PUCV comenzó a publicar en el año 2009.

La continuación de este trabajo será analizar todo el mapa de stakeholders definido por la Universidad y con ello poder tener una visión global e integral de dichos informes como un camino de socialización de la responsabilidad social universitaria.

III. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

El Reporte de Sostenibilidad de la Universidad, desde el 2009 hasta la fecha, se ha constituido en un instrumento de rendición de cuentas, donde se presentan los contenidos materiales o relevantes para la Institución y sus partes interesadas o grupos de interés, fundamentalmente los avances y desafíos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI).

En el presente trabajo se vincularon tres marcos teóricos referenciales que permiten dar una mayor claridad respecto lo que se quiere lograr con un reporte de sostenibilidad, para lo cual se consideran el modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés, la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative) y la norma ISO 26.000.

Primero, el modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés de Gobiernos Corporativos («Stakeholders») basa sus raíces en la representación de la empresa como equipo de producción, en la cual la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores de producción. La diferencia con el modelo accionario está dada en la repartición de la ganancia residual, considerando que no sólo los dueños son acreedores de este valor residual. Por lo tanto, los otros factores de producción serán incitados a contribuir a la creación de valor, teniendo presente que ellos participarán de la repartición de la renta o ganancia residual, al igual que los dueños. Para Zingales (1998), el GC influye en la creación de la renta organizacional sólo vía la repartición y el sistema de gobierno no es más que un conjunto de restricciones actuando en la negociación ex post que se dará entre las diferentes partes interesadas o grupos de interés para compartir la renta.

Esta visión se origina en la redefinición de la noción de propiedad debido a la teoría de contratos incompletos. Por ejemplo, los trabajadores (en este caso académicos y personal no académico) al ser considerados parte de aquellos que participarán en la distribución de la ganancia residual, se implicarán de mejor manera en los procesos de la organización con el objeto de aumentar su valor.

Al incorporarse las otras partes interesadas o grupos de interés en los procesos de creación de valor en la organización, y su preocupación respecto a los conflictos de interés se amplía más allá de aquellos entre dueños y ejecutivos o entre dueños-ejecutivos y acreedores financieros; sino que se incluyen también aquellos que surgen con los trabajadores, con los proveedores, con los clientes, etc. Esta ampliación de la noción de organización y de gobierno, hace que surja este modelo de gobierno corporativo denominado de “stakeholders”.

En este enfoque, el Gobierno Corporativo (GC) toma la forma de un sistema disciplinario haciendo la síntesis entre las dimensiones contractuales y cognitivas y, se trata de un sistema que permite la creación durable de valor a todas las partes interesadas o grupos de interés.

Segundo, la metodología utilizada para el desarrollo de estos Reportes es proporcionada por Global Reporting Initiative (GRI), institución que desarrolla la Guía de mayor reconocimiento internacional (Marco GRI: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad).

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. “La elaboración de memorias de sostenibilidad” es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

Según la guía del GRI, las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Demostración de cómo una organización influye en –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.

Cabe señalar que esta metodología ha permitido estructurar los Reportes, bajo un estándar internacional que posibilita comparar y verificar la información presentada.

En febrero de 2014, se publica la nueva versión corregida de la Guía GRI (G4), la cual se planificó y elaboró en un contexto de acuerdo a nivel internacional de los contenidos y los sistemas de medida que favorece la accesibilidad y la comparabilidad de la información que se incluye en las memorias de sostenibilidad y, por consiguiente, mejora la calidad de la información para que los grupos de interés tomen las decisiones pertinentes.

Siendo su objetivo el “ayudar a los redactores de memorias a elaborar memorias de sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual” (GRI-G4, 2013).

Según GRI, la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad se revisa periódicamente a fin de convertirla en una guía de mayor calidad y con información más actualizada para una elaboración eficaz de dichas memorias. En el año 2016, se publica el

Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, en donde se incluyen los estándares universales GRI 101 al 103, y los estándares temáticos GRI 200 Económicos, GRI 300 Ambientales y GRI 400 Sociales.

Por lo tanto, es fundamental para la sociedad y los mercados que el contenido de las memorias de sostenibilidad evolucione y que su elaboración pase a ser una práctica habitual.

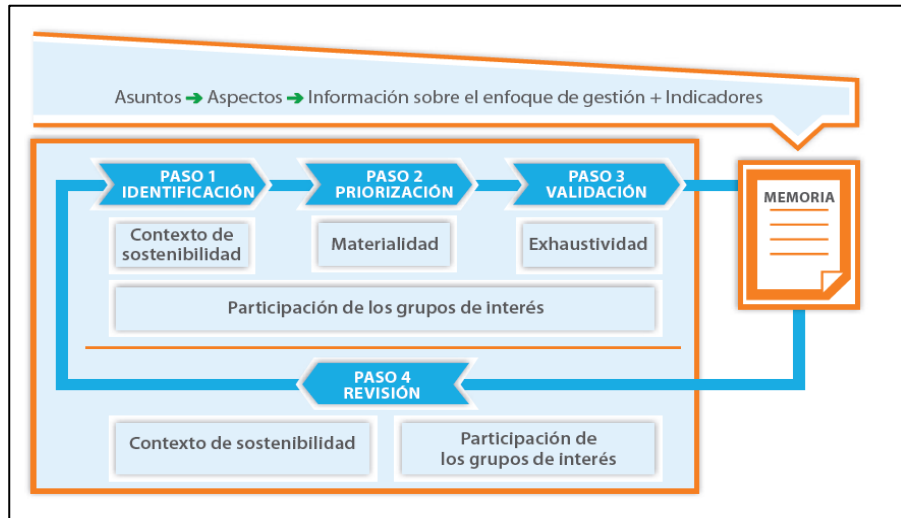


Figura 1: El proceso de definición de los Aspectos materiales y su Cobertura.

(Fuente: G4 Guía para la Elaboración de Memorias de sostenibilidad, 2014)

Tercero, la norma ISO 26000 proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social
2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
3. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social
4. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia
6. Identificación e involucramiento con las partes interesadas o grupos de interés
7. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

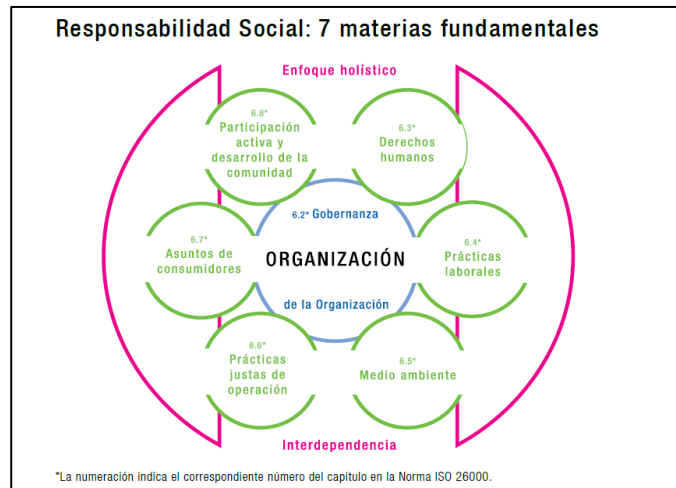


Figura 2: Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales.
(Fuente: ISO 26000)

La ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Para aplicar la Norma ISO 26000 se aconseja que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

Finalmente, podemos señalar que los reportes de sostenibilidad en la PUCV han sido preparados basándose en la Guía G3 (hasta 2012), la Guía G4 Esencial (desde 2012) y la Norma ISO 26000 (desde 2011), en un enfoque del modelo contractual de stakeholders. Adicionalmente, el Reporte permite cumplir con la Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas y el compromiso institucional con sus diez principios, lo cual fue asumido por la Universidad en 2016 tras la adhesión a la Red Pacto Global Chile.

Metodología

La metodología aplicada se sustenta en un análisis documental descriptivo, el cual nos ha permitido lograr describir los pasos seguidos por la Universidad en la estructuración y desarrollo del Informe de Sostenibilidad desde su creación en el año 2009 hasta 2016 (último Reporte disponible). Como también en la evolución de la información proporcionada para observar el comportamiento de los indicadores básicos de la calidad de la información comprometida. El estudio analiza la tendencia histórica que proporcionan dichos informes respecto a todas sus partes interesadas.

Para lograr el objetivo planteado, primero se hizo un análisis de los informes de sostenibilidad 2009 hasta 2016, respecto al mapa de stakeholders. Luego se centró el análisis en la información proporcionada que nos permitieran ver el comportamiento de los principales indicadores relacionados con la calidad de la información comprometida

como parte de la responsabilidad social universitaria. Finalmente, se desprenden algunas conclusiones respecto a oportunidades de mejora que la Universidad pudiera implementar en el futuro para darle mayor sustento a lo reportado en dichos informes.

IV RESULTADOS

Lo primero que podemos constatar es que, desde su origen en el año 2009, en su primer Reporte de Sostenibilidad, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso definió su mapa de partes interesadas o grupos de interés que permiten guiar sus actividades en pro de la mejora continua, manteniendo a lo largo de todo el período analizado con estas mismas 8 partes interesadas o grupos de interés. A continuación, en la figura 3 se presenta el mapa de partes interesadas o grupos de interés de la PUCV:

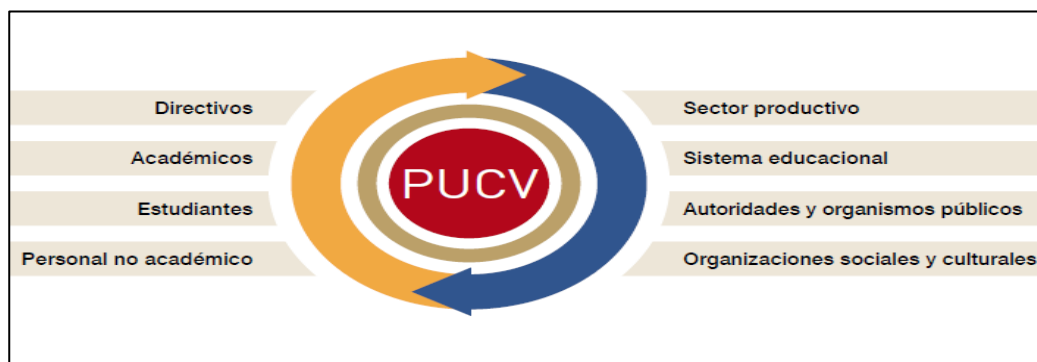


Figura 3: Mapa de Partes interesadas o grupos de interés (Stakeholders) PUCV.
(Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2012 PUCV)

Seguidamente, una vez concluido el análisis de los reportes de sostenibilidad PUCV 2009 al 2016, se pudo apreciar que en los primeros años la Universidad toma como referencia el G3 del GRI, el que fue utilizado hasta el año 2012, ya que, al año siguiente, recibiendo una invitación de la Global Reporting Initiative para aplicar el G4 en su opción esencial, la PUCV aceptó con beneplácito, además se utilizó la norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social y adicionalmente, el Reporte permite cumplir con la Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas y el compromiso institucional con sus diez principios, lo cual fue asumido por la Universidad en 2016 tras la adhesión a la Red Pacto Global Chile. Todo ello nos llevaría a tener presente que ese año se genera un punto de inflexión que hace que, cierta información no se declara de la misma forma que en informes anteriores. La estructura del último reporte año 2016 se presenta en anexo.

De los indicadores tomados de base, el análisis se centró en la evolución de la información comprometida que involucre a todas las partes interesadas o grupos de interés. Sin perjuicio de aquello, consideramos que estos reportes no aportan mayor información respecto a la percepción de estos actores, salvo en algunos años que presentan información acerca de la opinión estudiantil y del personal académico y no académico.

En términos generales, se aprecia una evolución positiva respecto a los indicadores considerados en el análisis, lo que muestra que la Universidad ha intentado de hacerse cargo en parte, con su compromiso de mejora continua en la información comprometida, poniendo a disposición de ellos la información pertinente y considerada material.

La Universidad se esfuerza por integrar prácticas sostenibles en las distintas áreas de su quehacer, buscando asegurar un desarrollo de largo plazo, que considere la creación de valor económico, social y ambiental.

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso comprende la sostenibilidad como un tema transversal al quehacer institucional, que se impregna en sus funciones fundamentales, la formación, la investigación, la vinculación con el medio y en su propia gestión, a través de la integración de un comportamiento socialmente responsable, que busca el máximo bienestar de las partes interesadas que se relacionan con ella.

Cuenta con una Política de Sostenibilidad, que orienta el desempeño institucional bajo esta perspectiva, es decir, procurando la generación de valor económico, social y ambiental. La planificación estratégica responde a esta política y en este marco la ejecución de planes de acción pertinentes y sus resultados son de revisión y actualización periódica.

Estos resultados son comunicados a las partes interesadas, a través del Reporte de Sostenibilidad de la Universidad, el cual se constituye en expresión pública de la integración de la sostenibilidad, transversal al conjunto de las funciones institucionales.

Los resultados que se relacionan con las oportunidades de mejora observadas, que permiten lograr los objetivos esperados por la institución como parte de la responsabilidad social universitaria, son explicitados a continuación.

Dentro de los principales resultados obtenidos podemos señalar los siguientes:

1. Falta definir claramente los indicadores relevantes que se hagan cargo de esta dimensión y, por ende, cumplir con el compromiso de formación de calidad, como parte de su responsabilidad social.
2. Explicitar claramente elementos cualitativos que permitan a los stakeholders tener una visión clara respecto a la sostenibilidad de la institución como también de su responsabilidad social.
3. Que se defina una presentación de la información en el informe de manera uniforme, es decir que no se generen muchos cambios entre un informe y otro, lo que permitirá una mejor comparabilidad.
4. Dentro de las conclusiones del reporte de sostenibilidad se debiera incluir un plan de mejora para los periodos siguientes, lo que permitirá pasar de un informe descriptivo e informativo, a otro informe más propositivo y con clara visión de ser un mecanismo de apoyo a la mejora continua.
5. La Universidad debe continuar por la senda de adhesión a los principios de la Responsabilidad Social definidos en la Norma ISO 26000, estándar internacional que reconoce y utiliza para analizar sus prácticas. Dentro de los cuales se incluyen: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés, Respeto al principio de legalidad y a la normativa internacional de comportamiento, y Respeto a los derechos humanos.

V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 2015 publicó su “Política de Sostenibilidad”, la cual se constituye en un marco de referencia para guiar el desempeño institucional bajo la perspectiva de la sostenibilidad y de su respectiva Responsabilidad Social, sobre la base de los principios definidos en la ISO 26000, ya que en su centro se encuentra la preocupación por las personas y, como consecuencia, la valoración de la participación, la autonomía, la diversidad y la solidaridad.

En la ocasión de la entrega oficial a la comunidad del Reporte de Sostenibilidad 2015, en el mes de diciembre 2016, el Rector de la Universidad señalaba: “son muy pocas las universidades en nuestro país que publican un reporte de este tipo. Es un ejercicio que refleja la misión y la visión de nuestra Universidad y su capacidad de adaptación permanente a los desafíos y cambios que se viven en nuestra sociedad, en la región y en el país. La Universidad procura identificar proactivamente sus riesgos para prevenir, mitigar y remediar su incidencia. Nuestra Casa de Estudios comprende la sostenibilidad como un tema transversal al quehacer institucional que se impregna en sus funciones fundamentales”, lo que refleja el claro compromiso institucional de transformar este reporte en una herramienta de transparencia y rendición de cuentas a todas las partes interesadas o grupos de interés.

La Universidad en estos ocho años la PUCV ha ido consolidando una metodología de elaboración del reporte, la que está basada en estándares internacionales como es la metodología GRI y la norma ISO 26000. Adicionalmente, se han incorporado los objetivos estratégicos, poniendo en conversación el Plan de Desarrollo estratégico Institucional con las metodologías anteriormente señaladas.

El informe, junto con reportar indicadores propios y de G4 GRI, se vincula con las materias fundamentales de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, con el fin de analizar el nivel de alineamiento de las prácticas de la Universidad a este estándar internacional.

Adicionalmente, el Reporte permite cumplir con la Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas y el compromiso institucional con sus diez principios, lo cual fue asumido por la Universidad en 2016 tras la adhesión a la Red Pacto Global Chile.

Otro aspecto a destacar es que la PUCV fue reconocida por la Global Reporting Initiative (GRI), institución independiente que creó el primer estándar internacional en la materia, pues la Universidad fue capaz de alinear esta metodología con sus objetivos estratégicos.

Se percibe un avance significativo y positivo desde el primer reporte de sostenibilidad preparado y publicado en el año 2009, que fue más forzado pues contemplaba una metodología de corte empresarial hasta el último reporte 2016 que se alinea con G4 del GRI en su opción esencial, la ISO 26000 y el PDEI.

Finalmente, la Universidad debe mantenerse en esta misma senda, pero considerando los principales hallazgos mencionados anteriormente, con el objeto de darle uniformidad y consistencia al reporte de sostenibilidad, que permita a las partes interesadas o grupos de interés lograr la comparabilidad, como una característica cualitativa de la información.

VI. BIBLIOGRAFIA

- CHARREAUX G. (2002), «L’actionnaire comme apporteur de ressources cognitives», *Revue Française de Gestion*, Vol. n° 141, novembre-décembre, p. 75-107.
- CHARREAUX G. (2003), « Le Gouvernement d’entreprise », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*,. Viubert, p. 628-640.
- CHARREAUX G. & DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des Entreprises: valeur partenariale et valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 1, n° 2.
- De BEAUFORT V. (2006), *Gouvernance d’Entreprise en Europe*, *Económica*, Paris.
- GRI Empowering Sustainable Decisions, (2008; 2012). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G-3. Boston, USA.
- GRI Empowering Sustainable Decisions, (2013; 2016). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G-4. Boston, USA. (<https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-One.pdf>)

- LARCKER D.F., RICHARDSON S.A. & TUNA A.I. (2004), « How Important is Corporate Governance? », September, SSRN, <http://ssrn.com/abstract=595821>.
- PUCV, (2009; 2016). Reportes de Sostenibilidad. Dirección de Desarrollo Institucional y Análisis Estratégico. Valparaíso, Chile. <http://www.pucv.cl/pucv/la-universidad/reportes-de-sostenibilidad/>
- ROE M.J. (2003), Political Determinants of Corporate Governance – Political Context, Corporate Impact, Oxford University Press.
- ROLL R. (1986), « The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers », Journal of Business, Vol. 59, n° 2.
- SCHLEIFER A. & VISHNY R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance. Vol.52.
- ZINGALES L. (1998), « Corporate Governance », in P. Newman (Ed.), The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law, London, Stockton Press.

Anexo: La estructura del Reporte de Sostenibilidad del año 2016 incorpora lo siguiente:

Mensaje del Rector

La Universidad

- Gobernanza de la PUCV
- Transparencia e Integridad

Compromiso con la Sostenibilidad y Estrategia de Desarrollo

- Desarrollo del Reporte
- Diálogo con partes Interesadas
- Asuntos Públicos
- Alianzas

Área Pregrado

- Formación Integral y Trascendente
- Oferta Académica
- Currículum y Mejora Permanente
- Formación Fundamental
- Acceso Inclusivo en la PUCV
- Programa PUCV Inclusiva
- Apoyo al Aprendizaje
- Inglés Como Segunda Lengua
- Excelencia Académica
- Evaluación Docente
- Aseguramiento de la Calidad
- Compromiso con el Sistema Escolar
- Recursos para el Aprendizaje y Equipamiento
- Servicios de Apoyo Estudiantil
- Vida Universitaria

Área Estudios Avanzados

- Crecimiento y Consolidación de Programas
- Becas de Postgrado

Área Investigación

- Innovación y Emprendimiento con Sentido
- Incubación y Negocios

- Apoyo a La Investigación
- Centros e Iniciativas de Investigación
- Transferencia de Conocimiento

Área Internacionalización

- Cooperación Académica Internacional
- Movilidad e Intercambio Estudiantil

Área Vinculación con el Medio

- Universidad Conectada con la Sociedad
- Extensión Cultural
- Vinculación Socialmente Responsable
- Concurso de Vinculación con el Medio
- Marketing Responsable y Difusión de Pregrado
- Posicionamiento Institucional
- Vinculación con Exalumnos
- Cooperación Técnica

Área Gestión Institucional

- Apoyo para el Desarrollo Institucional
- Sostenibilidad Económica
- Gestión del Personal
- Desempeño Medioambiental

Tabla de Indicadores GRI