

A photograph of a university courtyard. In the background is a modern building with the word "BIBLIOTECA" visible on its facade. The courtyard is paved and features several outdoor tables with umbrellas where people are sitting. In the foreground, there is a large, circular, red sculpture made of wooden slats. The title "Responsabilidad social universitaria" is overlaid in large, bold, orange letters.

Responsabilidad social universitaria

Manual de primeros pasos

François Vallaey
Cristina de la Cruz
Pedro M. Sasia

Responsabilidad social universitaria

Manual de primeros pasos

François Vallaey

▪

Cristina de la Cruz

▪

Pedro M. Sasia



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Las opiniones expresadas en este libro pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Banco Interamericano de Desarrollo.

Derechos reservados

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2009.

www.iadb.org

Primera edición, febrero de 2009



Editado y distribuido por:

McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

A subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Edificio Punta Santa Fe

Prolongación Paseo de la Reforma 1015,

Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,

Del. Álvaro Obregón, C.P. 01376,

México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, reg. núm. 736

Cataloging in Publication data provided by the

Inter American Development Bank

Felipe Herrera Library

Vallaeys, François.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: MANUAL DE PRIMEROS PASOS

François Vallaeys, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasia.

p. cm.

ISBN: 978-1-59782-082-0

ISBN: 1-59782-082-2

1. Education, Higher—Aims and objectives. 2. Universities and colleges—Sociological aspects. 3. Community and college. I. Cruz, Cristina de la. II. Sasia, Pedro M. III. Inter-American Development Bank.

LB2322.2 .V823 2008

378 V823-----dc22

La Oficina de Relaciones Externas del BID fue responsable de la producción editorial de esta publicación:

Dirección editorial: Rafael Cruz

Editor principal: Gerardo Giannoni

Editor de producción: Ignacio Camdessus

Diseño, lectura de pruebas e impresión: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CONTENIDO

Prólogo	vii
Introducción y punto de partida	1
CUATRO PASOS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	
Primer paso: compromiso	23
Segundo paso: autodiagnóstico	29
Tercer paso: cumplimiento	67
Cuarto paso: rendición de cuentas	77

PRÓLOGO

Durante las últimas décadas, la educación superior en América Latina y el Caribe ha ampliado su cobertura social y geográfica. Muestra de ello es el incremento del número de instituciones de educación superior y de estudiantes matriculados desde los años sesenta. Las 164 instituciones y el medio millón de estudiantes de 1960 han pasado a ser hoy cerca de 7.500 instituciones de educación superior (1.300 de ellas propiamente universitarias) y 15 millones de estudiantes matriculados.

Estos avances en la oferta y en la demanda de la educación superior han sido en gran parte posibles gracias a importantes esfuerzos por parte de gobiernos, organismos internacionales y multilaterales, sector privado y otras entidades. Sin embargo, este crecimiento ha generado también consecuencias negativas. Una de ellas es la profundización de una crisis de identidad en la universidad latinoamericana. “Crisis”, por cuanto las universidades experimentan dificultades para cumplir adecuadamente con sus funciones estratégicas y para actuar como motores del desarrollo científico, tecnológico, económico, político y cultural. Dado el papel clave que las universidades desempeñan en el desarrollo de la región, esta crisis no puede ni debe pasar inadvertida.

Desde su fundación en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha apoyado y apostado por la universidad latinoamericana. Durante los años sesenta y setenta promovió la expansión de la cobertura de estudiantes matriculados; de manera reciente, fomenta la innovación y la adecuación curricular a las necesidades de la región. En esta área, y desde la Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo creada en 2002 gracias al aporte financiero del gobierno de Noruega, se impulsa la toma de conciencia de la responsabilidad social universitaria (RSU). Este movimiento promueve la reflexión integral y analítica de cada universidad sobre la manera en que responde a las necesidades de su sociedad a través de su misión. A partir de dicha reflexión, se identifican luego medidas para mejorar su contribución al desarrollo económico, político y social. En otras palabras, la RSU ayuda a la universidad a reconectarse con el contexto social y a reencontrar su identidad.

A través de la Iniciativa, el BID ha desarrollado varios productos. Estos incluyen el curso “Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo en la universidad: estrategias hacia la responsabilidad social universitaria”, ofrecido a distancia junto con el portal educativo de la Organización de Estados Americanos (OEA); un CD multimedia con las principales bases teóricas sobre RSU; un conjunto de asesorías técnicas a 10 universidades de la región; y la consolidación de una red de docentes universitarios comprometidos con la ética, el capital social y la responsabilidad social.

Por tanto, el presente manual es el esfuerzo más reciente en esta política de fomentar el diálogo y la responsabilidad social universitaria. El manual ofrece un conjunto de instrumentos para acompañar a las universidades y otras entidades de educación superior en el diagnóstico de la efectividad de su relación con la sociedad. Además, incluye instrumentos para identificar áreas de intervención y medidas para mejorar sus actividades diarias de gestión, docencia, investigación y extensión. Con este objetivo se reunió a un equipo de expertos con conocimiento exhaustivo del ámbito universitario latinoamericano y del diseño y uso de las más novedosas herramientas e indicadores sobre la responsabilidad social organizacional. Lidera este equipo el profesor François Vallaes, filósofo francés afincado en el Perú, experto en la teorización de la RSU y consultor de la Iniciativa en RSU desde 2003. Lo integran también Cristina de la Cruz y Pedro Sasía, representantes del equipo de trabajo de Ética aplicada a las organizaciones de la Universidad de Deusto (España). Ambos cuentan con una sólida trayectoria en el diseño de indicadores de progreso de la responsabilidad social organizacional.

Quiero terminar esta breve presentación con un agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible este manual. Agradezco especialmente a los gobiernos de Noruega y Canadá, cuyo compromiso y financiamiento a la Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo, permitió realizar todas las actividades que se proyectaron, entre ellas este manual.

Kei Kawabata

Gerente del Sector Social

Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

Banco Interamericano de Desarrollo

Introducción y punto de partida

El espíritu del manual: humildad y mejora continua

Este manual quiere contribuir a la tarea de pensar la universidad desde la clave de su responsabilidad social. A lo largo de las próximas páginas, se presenta un conjunto de instrumentos que tiene como objetivo ayudar a las instituciones de educación superior, paso a paso y de manera sencilla, a diagnosticar de qué manera responden a la sociedad mediante el desarrollo de su misión, y cómo pueden incorporar medidas que permitan mejorar y hacer significativa su contribución para una sociedad más justa y sostenible.

La responsabilidad social es un área todavía en construcción, pero goza ya de un protagonismo notable entre organizaciones y empresas. Poco a poco esta tendencia ha llegado a las universidades, que empiezan a rendir cuentas de los impactos de su misión de formación, investigación y participación en la sociedad. Hay en la actualidad muchas expectativas, pero muy pocas referencias para alumbrar el camino.

¿Cómo comprender la responsabilidad social universitaria (RSU)? ¿Qué hacer para responsabilizar a una universidad? A estas dos preguntas se intentará responder aquí, con claridad conceptual y sencillez en la organización del proceso de cambio institucional.

Éste es el primer manual que se publica sobre la responsabilidad social de la universidad. Esta condición de “primerizos” nos obliga a ser humildes en cuanto a nuestras pretensiones: se trata simplemente de indicar cuáles son los primeros pasos necesarios para la RSU, no de exponer un modelo acabado para copiar y replicar fielmente. Está claro que no existe todavía la posibilidad de proponer una “norma de responsabilidad social universitaria” aplicable a todos los casos; quizás nunca existirá tal posibilidad de estandarización.

Entendemos que asumir su compromiso y responsabilidad social es, para una universidad, un proceso permanente de mejora continua; el camino hacia un horizonte que nunca se puede alcanzar en su totalidad. Ninguna universidad puede autoproclamarse socialmente responsable, pero todas pueden responsabilizarse por sus vínculos e impactos sociales.

Las herramientas presentadas en el manual están pensadas para que una universidad pueda dialogar consigo misma, integrar sus diferentes áreas, funciones y personas, conocerse y colaborar mejor, en forma más solidaria y coherente. El texto ofrece una oportunidad para iniciar un ciclo de mejora continua, lo cual significa organizarse para garantizar que se seguirá avanzando en el futuro. Para eso es preciso estar atentos a los procesos institucionales que permiten crear

dinámicas de cambio sustancial hacia una mejor responsabilidad social del conjunto de la universidad, cambios en los comportamientos de las personas, lo que valoran, hacen y comunican; en la información institucional que se recopila y en cómo se la utiliza para progresar; y en las metas y estrategias de largo plazo y en qué forma se organiza la institución para realizarlas.

Una universidad es una organización en la que muchas personas piensan, investigan y aprenden, pero no necesariamente lo hacen en forma articulada y dirigida hacia un mismo propósito institucional. La responsabilidad social le exige a la universidad ser una organización que se piensa, se investiga y aprende de sí misma para el bien de la sociedad.

Los alcances y la organización del manual

La responsabilidad social no admite parcialidad ni segmentaciones: no se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito y dejar otros ocultos a la mirada ética. Por lo tanto, no se trata sólo de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área de extensión y la proyección social solidaria de la universidad sin tocar a los demás procesos de la institución. La responsabilidad social debe lograr colorear y capilarizar a toda la universidad. Uno de sus valores más importantes es precisamente la coherencia institucional, que significa a la vez coincidencia entre la acción y el discurso institucional y consistencia entre todas las áreas de la universidad (que no haya contradicción entre lo que hace un área y lo que hace otra).

Por lo tanto, el proceso de responsabilidad social alcanza los cuatro ámbitos de la universidad:

- ♦ **Ámbito organizacional:** en tanto institución que opera en torno a un proyecto universitario, con una estructura que lo desarrolla y unas políticas concretas que lo promueven. Una institución, además, que consume, contrata, genera residuos, etcétera.
- ♦ **Ámbito educativo:** en tanto institución que se encarga de la formación de sus estudiantes, con una vocación profesionalizante y cívica.
- ♦ **Ámbito del conocimiento:** en tanto institución que investiga, que produce saber y lo transmite.
- ♦ **Ámbito social:** en tanto institución que forma parte de la sociedad e interactúa con otros agentes, colectivos y comunidades, tanto a nivel local como global.

A partir de estos cuatro ámbitos de actuación, este manual propone una metodología basada en un proceso de mejora continua. No es en sí misma una metodología de excelencia en la gestión, sino que aporta un nuevo campo de evaluación, actuación y aprendizaje para la universidad.

La metodología empleada presenta las siguientes ventajas:

- ♦ **Permite autonomía y autogestión:** está diseñada como una metodología que puede ser implantada de manera autónoma por la universidad, sin ayuda de consultores externos.
- ♦ **Da una orientación a largo plazo** a través de un marco de acciones a corto plazo. De este modo, la universidad puede planificar integralmente hacia dónde se quiere encaminar sin perder de mira objetivos cotidianos alcanzables y medibles.
- ♦ **Permite integrar transversalmente las iniciativas de responsabilidad social** en el sistema de gestión de la organización. No es, por tanto, un añadido más, sino un enfoque general a partir del cual quedan matizados y enriquecidos los objetivos estratégicos restantes del plan de gestión de la universidad.
- ♦ **Ofrece diversas ópticas para el diagnóstico:** desde la recopilación de percepciones propias hasta indicadores objetivos, la metodología permite establecer diversas perspectivas sobre la universidad, articulando lo cuantitativo con lo cualitativo y facilitando la participación de los diversos actores.

En cuanto a su organización, este manual consta de dos partes.

Una primera parte teórica que permite:

- ♦ precisar qué es la responsabilidad social universitaria, comprender su legitimidad y urgencia, aclarar dudas y despejar prejuicios. Da respuesta a la pregunta: ¿qué quiere decir ser una universidad socialmente responsable?;
- ♦ entablar una reflexión institucional participativa sobre la responsabilidad social de la universidad, para que los diversos actores de la comunidad académica puedan comprender, convencerse, comprometerse con la RSU y contestar a la pregunta: ¿qué universidad queremos ser?

Una segunda parte práctica que permite:

- ♦ tener un conjunto de herramientas de autodiagnóstico participativo para la evaluación de la universidad en ciertos ámbitos clave, a fin de poder responder a la pregunta: ¿cómo estamos ahora en cuanto a nuestra responsabilidad social?;
- ♦ diseñar el itinerario de los principales pasos a seguir para implementar una dinámica de responsabilidad social; da respuesta a la pregunta: ¿qué tenemos que hacer para mejorar nuestra responsabilidad social?

Ambas partes están evidentemente articuladas, ya que de la comprensión clara de las exigencias de la RSU deberían surgir las herramientas de gestión

y las estrategias conducentes al logro institucional de la responsabilidad social universitaria.

Los cuatro pasos de la responsabilidad social de la universidad

La parte práctica del manual propone un proceso de responsabilidad social universitaria basado en cuatro pasos:

Primer paso: el compromiso

Se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional, la misión y los valores de la universidad. Exige un claro compromiso de la alta dirección y la implicación de toda la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos, autoridades), así como la creación de un equipo rector a cargo del tema.

Segundo paso: el autodiagnóstico

Presenta las herramientas cuantitativas y cualitativas para el diagnóstico de los cuatro ámbitos clave de las universidades (ámbito de la gestión de la organización, ámbito de la formación educativa, ámbito del conocimiento y la investigación, y ámbito de la participación social).

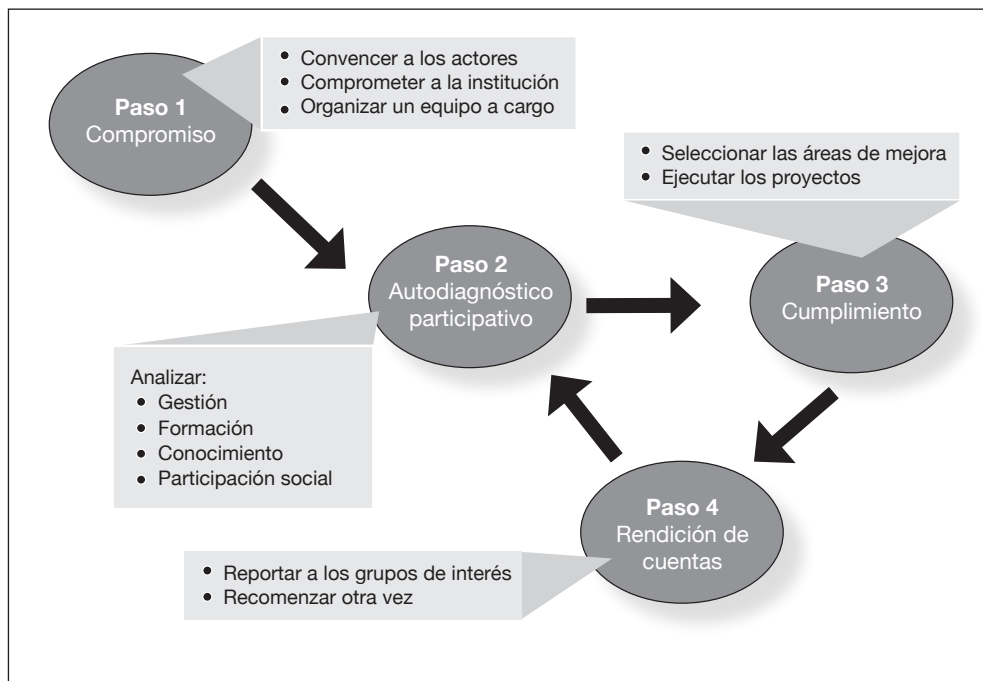
Tercer paso: el cumplimiento

Tiene como objetivo contrastar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de responsabilidad social, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria y los actores externos pertinentes.

Cuarto paso: la rendición de cuentas

Ofrece algunas ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.

El siguiente esquema sintetiza la metodología propuesta en este manual:



Esquema 1. Los cuatro pasos de la responsabilidad social universitaria

Lo que este manual no es

No es una norma certificable: no prevé la auditoría de su implantación ni la certificación externa. Es un camino de mejora continua a través del compromiso voluntario y autogestionado de la universidad. Más allá de saber si conviene que las universidades cuenten en el futuro con una norma certificable de RSU, es prematuro proponer un estándar de responsabilidad social universitaria sin contar con un consenso basado en casos exitosos.

No es la imposición de una determinada ideología educativa y académica: los pasos propuestos en este manual no predeterminan los contenidos académicos ni la orientación ideológica de las diversas universidades, sino que invitan a que cada institución avance hacia la coherencia con su propia misión y vínculo social voluntaria y participativamente.

No es una metodología que se aplica sólo a un determinado tipo de universidad: si bien es cierto que los contextos institucionales difieren y pueden aportar matices en el desarrollo de la metodología –debido al carácter público o privado, laico o confesional de cada institución– la responsabilidad social es aplicable y exigible a cualquier tipo de universidad. Frente al reto de la responsabilidad social, ninguna institución universitaria está a priori en mejor posición que otra ni es fundamentalmente diferente de las demás.

¿Qué es la responsabilidad social?

Es difícil definir la responsabilidad social de manera sustantiva y definitiva, tal es el movimiento que se ha generado en torno a ella y tantas y tan diversas sus iniciativas y aproximaciones. Sin embargo, un concepto que subyace a cualquier definición es el de desarrollo sostenible. Es decir: la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones. La exigencia ética de sostenibilidad invita a redefinir los modelos de gestión de las organizaciones y los territorios locales, nacionales y regionales.

La exigencia de sostenibilidad ha conducido a los diversos movimientos de responsabilidad social a través del mundo a asumir poco a poco cuatro principios que definen el concepto por la negativa:

- ◆ La responsabilidad social no es acción social filantrópica al margen de la actividad principal de la organización, sino un nuevo sistema de gestión de la organización.
- ◆ La responsabilidad social no es una moda pasajera, sino una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestro modo de producción y consumo en un planeta frágil en el cual todos tenemos iguales derechos a una vida digna.
- ◆ La responsabilidad social no es una función más de la organización, sino un modo permanente de operar todas sus funciones basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos.
- ◆ La responsabilidad social no es sólo para las empresas, sino que concierne a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales e internacionales.

Pero existen también atributos que definen la responsabilidad social por la positiva:

La buena gobernabilidad. Es decir, que la organización defina su misión y se atenga a ella, implemente un código de ética y un comité autónomo encargado de promoverlo, garantice el cumplimiento de las leyes y los más exigentes estándares internacionales (laborales, sociales, ambientales), asegure un buen clima laboral, luche contra la discriminación y la desigualdad, proteja los derechos fundamentales de las personas y se comprometa a rendir cuentas. El objetivo de estas prácticas de buena gobernabilidad es evitar el riesgo de corrupción de la organización.

La gestión de los impactos medioambientales y sociales. La organización debe ser consciente de las consecuencias y efectos que sus procesos y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales. Debe proveer

que el funcionamiento normal de la organización no genere impactos negativos, y si lo hace, debe garantizar que puedan mitigarse para llevarlos a niveles legal y socialmente aceptables. La responsabilidad social es una política de gestión que obliga a la organización a internalizar sus externalidades. Trata de esta manera de evitar el riesgo de autismo de la organización.

El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas. En una organización se entrecruzan los intereses de muchos actores vinculados directa o indirectamente con ella, actores que se ven afectados por su desempeño y que tienen a su vez la capacidad de afectarla. La organización debe responder a los *stakeholders* (grupos de interés, tal como traduciremos el concepto) y entablar con ellos una relación transparente y democrática. Este proceso de regulación socialmente responsable trata de evitar el riesgo de egocentrismo de la organización.

Las alianzas para participar en el desarrollo sostenible. La organización debe entenderse como parte de un entramado social amplio y complejo, en el cual puede cumplir una tarea destacada de intermediación para acercar intereses complementarios. Trascender la mirada de la propia institución para forjar alianzas incrementa el capital social del entorno y le permite avanzar desde una lógica reactiva (de adaptación) hacia una lógica proactiva (de innovación), creando nuevas solidaridades para la solución de problemas sociales y ambientales. Así se evita el riesgo de egoísmo de la organización.

Esta aproximación al concepto de responsabilidad social tiene varias ventajas:

- ◆ Es aplicable a cualquier tipo de organización sin presumir de antemano en qué aspectos concretos se tiene que expresar su responsabilidad social (algo que dependerá de los impactos específicos).
- ◆ Es operativa, puesto que nos indica por dónde debe avanzar cada organización: se deben diagnosticar y administrar bien los impactos mediante el diálogo con los grupos de interés afectados, cuidando la coherencia y transparencia del gobierno de la organización y creando alianzas para la solución de los problemas sociales y ambientales que se presentan.
- ◆ Relaciona estrechamente la responsabilidad social con las nociones de autorreflexión, autoaprendizaje y mejora continua, puesto que la organización socialmente responsable debe diagnosticar permanentemente sus impactos directos e indirectos; debe aprender a cambiar sus rutinas organizacionales al ritmo de los problemas diagnosticados, del diálogo con las partes interesadas y de las alianzas tejidas en el entorno; y debe cambiar continuamente puesto que nunca puede pretender dar una respuesta definitiva a todos sus impactos y a todas sus partes interesadas. Por eso, en este manual preferimos hablar de responsabilización social más que de responsabilidad social, para no confundir el camino con la meta.

Para los objetivos de este manual, esta breve aproximación a la responsabilidad social, aunque sencilla, es suficiente para poder contestar a nuestra pregunta principal.

¿Qué es la responsabilidad social universitaria?

Los cuatro impactos universitarios

El camino más práctico para definir la responsabilidad social universitaria pasa por considerar los impactos que la institución genera en su entorno. A grandes rasgos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social.

De acuerdo con el esquema, el eje vertical es común a cualquier tipo de organizaciones (todas generan impactos laborales, ambientales y sociales), mientras que el eje horizontal corresponde específicamente a las instituciones de aprendizaje y conocimiento (podríamos designarlo como eje académico). Analicemos brevemente cada tipo de impacto.



Esquema 2. La universidad y su entorno

Impactos organizacionales

Como cualquier organización laboral, la universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte, etc.). La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental.

Impactos educativos

La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Incide asimismo en la deontología profesional y orienta —de modo consciente o no— la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes.

Impactos cognitivos

La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación social del conocimiento. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.

Impactos sociales

La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc. La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

Esta sencilla reflexión sobre los impactos universitarios permite dos reflexiones. De estos cuatro tipos de impactos, el más importante y menos conocido es sin duda el impacto cognitivo, puesto que define en última instancia los paradigmas mentales y modelos prácticos a través de los cuales los líderes, dirigentes y profesionales construyen y reproducen la sociedad a partir de sus conocimientos y modos de comprender la realidad. Los impactos sociales indirectos que se derivan del modo de definir y construir el conocimiento en las universidades son muy profundos y han contribuido con el modelo de desarrollo insostenible que

predomina en la actualidad. Por lo tanto, la responsabilidad social universitaria no puede ahorrarse una reflexión epistemológica acerca de los modos de producción y gestión del conocimiento que, explícita o implícitamente, se proponen en las universidades.

En segundo lugar, la responsabilidad social universitaria reintegra al proceso de gestión dentro de la problemática de la dimensión social de la universidad. No se trata sólo de insistir en las tres funciones sustantivas que son la docencia, la investigación y la extensión, y de confiar a esta última la tarea de vincular a la universidad con la sociedad. Son los cuatro procesos —gestión, formación, producción de conocimientos y participación social— los que constituyen la función social universitaria.

La gestión cotidiana del campus representa una fuente de formación ética de la comunidad universitaria mediante la implementación de hábitos de convivencia. También tiene muchos impactos sociales directos e indirectos al organizar los procesos políticos de toma de decisiones y solución de conflictos, el trato laboral, la política ambiental, la selección de proveedores, etc. La gestión forma, pues, parte de la función académica y social de la universidad.

Los grupos de interés de la universidad

De los tipos de impactos que acabamos de señalar pueden deducirse los públicos interesados primordialmente en el buen desempeño de la universidad. Llamaremos a estos públicos grupos de interés. El término puede traducirse también como “partes interesadas” (su voz original viene del inglés: *stakeholders*) y refiere a cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de una organización, en este caso la universidad.

Los grupos de interés más habituales de la universidad suelen ser:

Personal no docente	Personas que trabajan bajo contrato laboral en las áreas funcionales de la universidad (administración y servicios).
Personal docente-investigador	Personas que trabajan bajo contrato laboral en las áreas académicas de formación y/o investigación.
Autoridades	Personas con máxima responsabilidad de gestión, encargadas de definir políticas y promover los recursos necesarios para la administración de la institución.
Estudiantes	Personas que se benefician de la función docente en la universidad. Pueden tener diferentes responsabilidades dentro de la gestión universitaria.
Proveedores	Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la universidad sin pertenecer a ella.
Egresados	Personas que han obtenido un título académico de la universidad y por lo tanto tienen interés en la buena reputación social de la universidad.
Empleadores	Personas y organizaciones que contratan los servicios de los egresados y/o estudiantes de la universidad, y por lo tanto tienen interés en la calidad académica de su formación.
Competidores	Universidades o centros de enseñanza y/o investigación con funciones que compiten o se complementan con las de la universidad.
Comunidades locales	Grupos con los que la universidad interactúa en diversos programas y proyectos (asociaciones vecinales, comunidades rurales, poblaciones vulnerables, etcétera).
Organizaciones socias	Entidades públicas y/o privadas con las cuales la universidad interactúa en el marco de convenios o contratos (ONG, empresas, gobiernos locales, etcétera).
Estado	Poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las universidades desarrollan sus actividades (ministerios de educación, entidades públicas de investigación, etcétera).

Además de éstos, existen otros actores sociales afectados más indirectamente por el desempeño de la universidad, como los padres de los estudiantes, los familiares de los empleados, los colegios profesionales, los sectores del Estado que se vinculan con la universidad, o incluso las generaciones futuras, ya que su existencia y bienestar depende también de lo que se enseña e investiga hoy en las universidades. Todos ellos pueden ser los grupos de interés de la universidad; su cantidad y diversidad habla de la complejidad de la universidad como institución social con impactos múltiples y de largo plazo.

A los fines de este manual acotaremos la cantidad de grupos de interés, para lo cual nos serviremos del siguiente esquema, derivado de los cuatro impactos universitarios:



Esquema 3. Los grupos de interés de la universidad

Los cuatro ejes de la responsabilidad social universitaria

Los tipos de impactos identificados sirven para definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad. El modelo que sigue no pretende ser rígido o definitivo, sino servir de marco inspirador para que cada universidad pueda planear sus propias estrategias de responsabilidad social considerando su identidad, historia y contexto.



Esquema 4. Modelo para estrategias de RSU

1. **Campus responsable:** implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: personal docente, personal no docente, estudiantes. Al reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?

2. **Formación profesional y ciudadana:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas. El aprendizaje solidario basado en proyectos sociales (como por ejemplo la cada vez más difundida metodología del aprendizaje-servicio) así como la negociación de las mallas curriculares de las diversas carreras universitarias con actores externos potencialmente afectados por su mal diseño (empleadores, colegios profesionales, tercer sector, etc.) son estrategias útiles para este cometido.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

3. **Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público. También supone que los procesos de construcción de los conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y la transdisciplinariedad (que no equivale a interdisciplinariedad, véase el recuadro de la página 50). La responsabilidad social de la ciencia implica asimismo la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos

y resultados de la actividad científica para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento) y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

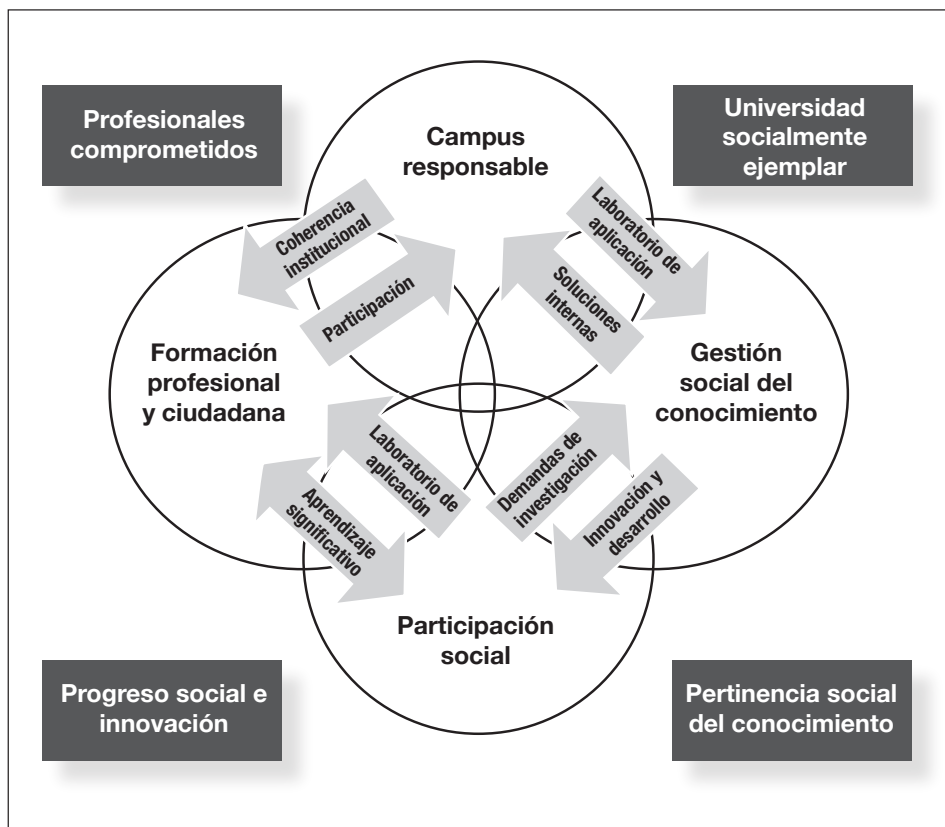
- 4. Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social. La participación de la universidad en su entorno no se limita a la capacitación de públicos desfavorecidos, sino que promueve la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y no-universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) y al mismo tiempo contribuya a la solución de problemas sociales concretos.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

Estos cuatro ejes de responsabilidad social universitaria se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad, conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

La RSU propone además transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar: por un lado, un campus responsable representa un excelente laboratorio interno para desarrollar investigaciones socialmente responsables, al mismo tiempo que constituye un modelo ejemplar de coherencia institucional para la formación ética de los estudiantes. Por otro lado, los diversos programas sociales en comunidad constituyen el lugar ideal para la formación profesional y ciudadana y para darle a la enseñanza la significación de servicio solidario que le falta en las aulas. Asimismo, dichos programas sociales permiten vincular estrechamente las demandas sociales de innovación para el desarrollo con la generación y gestión del conocimiento especializado en forma socialmente pertinente.

El siguiente esquema permite ver tanto los impactos sociales positivos de una universidad socialmente responsable como la sinergia que existe entre los cuatro ejes de responsabilidad:



Esquema 5. Sinergia entre ejes de responsabilidad social universitaria

La RSU frente a la RSE

La responsabilidad social es un movimiento que, por definición, no tiene por qué limitarse al ámbito empresarial. La preocupación por el desarrollo sostenible hace que se hable cada vez más de la responsabilidad social del sector público, la del sector asociativo (tercer sector) y, desde luego, también del educativo.

Históricamente, la responsabilidad social se ha desarrollado mucho más en el sector empresarial, que cuenta en la actualidad con numerosos estándares (como las normas SA 8000, AA 1000, ISO, etc.), herramientas de gestión y una nutrida casuística en la materia. Sin embargo, es nuestra opinión que estos estándares de RSE no pueden ser aplicados tal cual a las universidades.

De acuerdo con el enfoque de este manual, la RSU se aleja nítidamente de la RSE en cuanto tiene que encargarse de impactos que las empresas desconocen y que las normas empresariales no contemplan. Los impactos educativos y cognitivos conducen a la solución de problemas de orden pedagógico y epistemológico que las organizaciones del sector productivo jamás han considerado. Ambas organizaciones tienen una función social distinta y desde luego una responsabilidad social distinta.

Esto implica que debemos ser creativos en cuanto a la formulación de las herramientas que puedan ayudar a las universidades en su proceso de responsabilidad social. Es la razón de ser del presente manual.

Los beneficios de la responsabilidad social para la universidad

La responsabilidad social universitaria conlleva varios beneficios a corto y largo plazo.

- ♦ **Coherencia e integración institucional:** la RSU ayuda a la universidad a articular sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión mediante una política transversal que capilariza toda la institución y alinea los diversos procesos académicos y no académicos con un enfoque de gestión ética responsable. Permite lograr una coherencia entre las declaraciones de intenciones (misión, visión y valores institucionales) y la práctica cotidiana en el campus.
- ♦ **Pertinencia y permeabilidad social:** la RSU ayuda a la universidad a abrirse a su entorno social; convoca a actores externos para participar en los procesos académicos y organizacionales internos, y orienta la gestión, la formación y la investigación hacia la solución de problemas sociales concretos. Asimismo, es una política institucional adecuada para el tratamiento de la problemática global de insostenibilidad social y ambiental que nos toca enfrentar en el presente siglo.
- ♦ **Dinámica institucional hacia la innovación:** la RSU ayuda a la universidad a ser una organización inteligente, que se piensa a sí misma en forma transparente y democrática, y que implementa en su seno procesos de mejora continua que facilitan iniciativas creativas en los ámbitos académicos y de gestión.
- ♦ **Racionalización de la gestión universitaria:** la RSU ayuda a la universidad a mejorar el desempeño de sus diversos procesos, desde la gestión racional del campus (manejo ambiental) hasta el incremento de la motivación (empoderamiento de las personas), pasando por el mejoramiento del rendimiento académico (pertinencia social de la enseñanza e investigación) y la creación de valor social (proyectos de desarrollo en la comunidad).

Estos beneficios se desprenden de la teoría aquí presentada, mas no se apoyan todavía en casos concretos y *benchmarking* debido a la novedad del enfoque de la RSU. Muchas universidades y académicos están actualmente interesados en promover e implementar políticas de responsabilidad social universitaria, pero los importantes cambios en los hábitos institucionales que ellas implican suscitan también temores y dudas. Queremos contestar a continuación a diez prejuicios comunes que se escuchan en los actuales debates académicos sobre el tema.

Respuestas a algunos prejuicios sobre la responsabilidad social en el ámbito universitario

PREJUICIO 1

La responsabilidad social es un asunto solamente empresarial. No es aplicable a otro tipo de organizaciones.

¡No! La responsabilidad social es una exigencia ética para todas las organizaciones, en la medida que todas provocan impactos en la sociedad.

PREJUICIO 2

La responsabilidad social universitaria implica una invasión de la universidad por parte de la lógica empresarial. Por ende, puede significar una mercantilización de la educación superior y un sometimiento de los procesos académicos a una mera lógica instrumental de la calidad definida en términos cuantitativos.

¡No! La RSU, tal como la definimos, no es la aplicación a la universidad de instrumentos de gestión de calidad (como la ISO 9000), ni tampoco la adopción sin cambios de normas de responsabilidad social del mundo empresarial (SA 8000, AA 1000, etc.). Nuestro enfoque considera la especificidad de los impactos académicos de la universidad (impactos educativos y cognitivos) que implican el tratamiento de problemas genuinos de carácter epistemológico, deontológico, pedagógico y curricular ajenos al mundo empresarial. La autorreflexión institucional que implica la RSU no significa ninguna mercantilización de la educación superior.

PREJUICIO 3

La responsabilidad social universitaria se entiende como la capacidad de la universidad de responder a las necesidades y demandas sociales de los grupos más vulnerables y marginados, mediante el ejercicio de sus funciones propias (la docencia, la investigación y la extensión).

¡Sí y no! Esta definición, la más intuitiva y común, merece ser ampliada, complejizada y profundizada porque limita la RSU al significado de la solidaridad o el compromiso social externo. Además, invisibiliza el muy importante proceso de la

gestión universitaria, lo que dificulta la responsabilidad de la universidad respecto de su coherencia institucional. Ganamos mucho en pasar a una definición que nos permita saber cómo seguir después hacia cambios sustantivos tanto en la gestión de la relación universidad-sociedad como de la relación de la universidad consigo misma. Por eso preferimos una definición más técnica, precisa y comprometida, basada en la participación de la comunidad universitaria en el diagnóstico de los impactos universitarios, con coherencia y transparencia.

PREJUICIO 4

La RSU acaba con la extensión universitaria y los proyectos sociales solidarios entendidos tradicionalmente por la mayoría de las universidades.

¡No! La responsabilidad social universitaria, al contrario, legitima y refuerza la presencia de la extensión dentro del quehacer universitario al facilitar su inclusión y articulación con los procesos de formación académica y producción de conocimientos. Pero al mismo tiempo le exige calidad y pertinencia, lo que la aleja naturalmente de la filantropía de poco impacto social y escasa integración académica, o del asistencialismo de dudosa procedencia.

PREJUICIO 5

La RSU pretende algo irrealizable al querer insistir en la formación ética de los estudiantes: la ética viene de casa y los estudiantes son adultos que ya no cambiarán su forma de ser.

¡No! La ética no se reduce al aprendizaje de patrones tempranos de comportamiento en la célula familiar, sino que trata de un proceso de construcción de la personalidad que dura toda la vida y que, cuando pasamos a la esfera social y pública de los problemas que conciernen a la justicia y la sostenibilidad, demanda la comprensión de fenómenos complejos (como la exclusión), la adquisición de conocimientos científicos (como los impactos globales medioambientales de la actividad económica) y el ejercicio de comportamientos ciudadanos no intuitivos (como el diálogo participativo entre diversos grupos de interés). Estas competencias cognitivas y actitudinales piden la construcción de una ciudadanía responsable que el ámbito universitario acoge naturalmente como su campo de acción y su meta específica.

PREJUICIO 6

La responsabilidad social es una moda pasajera. Mañana se hablará de otra cosa. ¿Para qué preocuparnos por ella si se volverá rápidamente obsoleta?

¡No! La responsabilidad de las universidades no es pasajera, asunto de un día sí y otro no. Es un reto que siempre ha estado ahí. La calidad ética que se le exige hoy a las organizaciones no va a menguar, sino que va a profundizarse y precisarse en el futuro, a medida que avance la interdependencia global y local, y la necesidad de solidaridad que le corresponde para la solución de los problemas de insostenibilidad social y ambiental.

PREJUICIO 7

La responsabilidad social universitaria es otro nombre para designar lo de siempre: el compromiso social de la universidad, que se gestiona ya desde la extensión universitaria.

¡No! La RSU abarca a todos los procesos de la universidad y no sólo a la extensión. Precisa y mejora el compromiso social de la universidad en varios aspectos clave porque es una nueva mirada que sitúa a toda la universidad en un mismo movimiento de coherencia organizacional, ofrece herramientas de gestión que permiten medir los avances, e implica la participación y el diálogo con todas las partes interesadas dentro y fuera de la universidad.

PREJUICIO 8

La universidad es por esencia socialmente responsable. No tiene por qué agregarle nada a lo que ya es. La responsabilidad social universitaria es una redundancia inútil, o en todo caso, sólo vale para las universidades privadas.

¡No! Si los fines y la misión de la universidad son en efecto socialmente deseables, no significa que, en su proceder institucional diario, no tenga efectos ocultos no deseados e incluso contrarios a sus declaraciones de intención. La universidad puede deseducar tanto como educa, producir conocimientos socialmente irresponsables, enseñar valores contrarios a la solidaridad y contrarrestar el progreso a través de una visión positivista e instrumentalista de los distintos saberes. No importa si se trata de una institución pública o privada, sino de la calidad ética del desarrollo de su misión.

PREJUICIO 9

La RSU pone en tela de juicio a la autonomía universitaria.

¡Sí y no! No contradice la legítima demanda de la universidad de tener independencia de decisión y acción frente a los poderes políticos y económicos que podrían tergiversar su actuación. Pero sí lucha contra el "libertinaje académico", que es la utilización del argumento de la autonomía como un escudo y pretexto para hacer de la universidad cualquier cosa, defender intereses particulares, socialmente irresponsables y dar la espalda a los problemas sociales y a las exigencias de calidad ética y mejora del sistema académico.

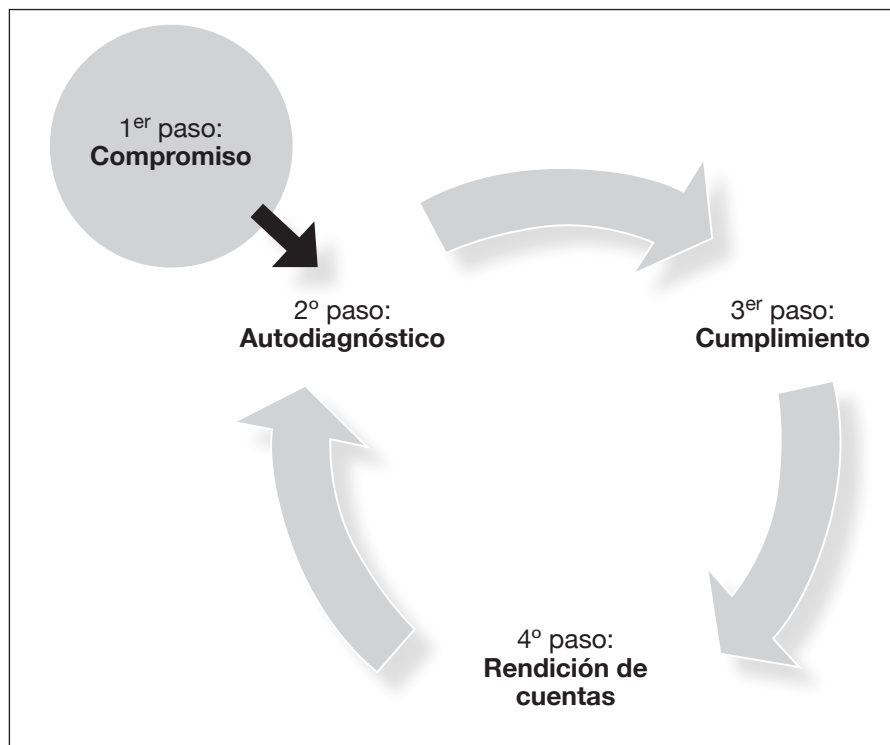
PREJUICIO 10

La RSU implica muchos cambios de hábitos en la universidad, que afectan a nuestras rutinas institucionales bien afianzadas y cómodas.

¡Sí! La acción filantrópica siempre es placentera y cómoda para una organización, mientras que su responsabilidad social siempre duele porque diagnostica las incoherencias de sus rutinas, provoca la autocrítica y fuerza a la transformación institucional. ■

Cuatro pasos hacia
la responsabilidad
social universitaria

Primer paso: compromiso



Este primer paso se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional y el logro de un compromiso colectivo claro por parte de la comunidad universitaria, así como a la creación de un equipo encargado de promover el proceso de responsabilidad social de la universidad.

La RSU no es una serie de iniciativas de acción social solidaria, cuya conducción podría ser asumida por un área especializada de la universidad (el área encargada de la extensión universitaria, por ejemplo). Es una política institucional integral que se encarga de la gestión de todos los impactos sociales (internos y

externos) que la universidad genera, en diálogo participativo con los diversos grupos de interés (internos y externos) que pueden ser afectados por dichos impactos. No admite, pues, especialización y diferenciación de funciones dentro del conjunto institucional, sino un compromiso permanente por parte de todas las funciones de la institución. Podríamos decir que no se trata de un órgano más dentro del cuerpo institucional, sino de su sistema inmunológico.

Sin embargo, la universidad, por su naturaleza, es una organización diseñada para permitir una amplia autonomía de acción a sus miembros. La libertad de cátedra y la facilitación de iniciativas académicas de todo tipo caracterizan a una organización que —al contrario de las instituciones estatales y las empresas— no busca necesariamente conocer y controlar todo lo que se hace en su seno, sino diferenciar una parte administrativa funcional de una parte académica autónoma y creativa.

El desafío es, pues, permear, orientar y comprometer a la universidad hacia su responsabilidad social sin afectar a la libertad de sus actores sino aprovecharla, lo que implica un gran esfuerzo de comunicación, coordinación y creación de sinergia.

El éxito de este primer paso reside en la capacidad institucional de convencer a la comunidad universitaria de orientar su quehacer hacia la RSU, comprometer a las autoridades para alinear la política institucional en ese sentido y organizar un equipo transinstitucional encargado de la promoción e implementación de la RSU en colaboración con los diversos actores universitarios.

Estas tres tareas se tendrán que llevar a cabo simultáneamente, utilizando los canales institucionales y los procesos apropiados a cada universidad.

Convencer a la comunidad universitaria

Dos oportunidades se deben aprovechar para lograr el convencimiento de los estudiantes, docentes, no docentes y autoridades. En primer lugar, la responsabilidad social es un tema en pleno auge a nivel mundial que, junto con la problemática del desarrollo sostenible, está empujando una profunda reflexión y debate público internacional que involucra a actores de todos los sectores sociales: empresas, asociaciones, entidades públicas, organismos internacionales, etc. Tal contexto favorece la realización de eventos académicos de promoción de la temática, con la participación de socios del entorno.

En segundo lugar, la comunidad universitaria tiene en general entre sus preocupaciones fundamentales las cuestiones sociales. Será difícil encontrar a actores universitarios que no estén de antemano convencidos de que la universidad es una institución al servicio del progreso de la sociedad y de la solución de sus problemas cruciales. Muchas universidades tienen explícitamente entre sus funciones sustantivas a la extensión universitaria; las diversas redes universitarias internacionales resaltan a menudo la importancia de la acción universitaria a favor del desarrollo social.

El contexto es, pues, propicio para la organización de un sostenido debate interno acerca de la responsabilidad social, utilizando diversos medios como congresos, foros, mesas redondas, jornadas académicas, blogs, concursos, reuniones académicas de reflexión y diálogo por departamentos o facultades, o jornadas de reflexión institucional con la participación conjunta de los diversos miembros de la comunidad universitaria.

Se deberá cuidar que todos puedan participar y expresarse; es decir, no transformar el tema en un mero debate para especialistas, sino asegurar que los estudiantes, el personal administrativo y los grupos de interés estrechamente vinculados con la universidad puedan involucrarse al igual que los académicos.

El debate crítico, la reflexión y el diálogo forman parte de los hábitos universitarios. Pero la RSU implica pasar de las palabras a los hechos, por lo que es fundamental articular este debate con el compromiso de las autoridades y la conformación de un equipo encargado de la implementación efectiva de la política de responsabilidad social.

Comprometer a las autoridades

Como política institucional, la RSU necesita tener su legítimo lugar entre los mismos principios rectores de la universidad y obtener el compromiso firme de sus máximas autoridades. Como es un proceso complejo, que abarca a todos los procedimientos de la institución e implica a todos sus actores, no puede ser administrado desde un órgano separado, sin efecto en las demás áreas de la universidad. Si fuera así, sería bien poco lo que se podría lograr, más allá de iniciativas de proyección social solidaria y cambios administrativos aislados.

El compromiso de las autoridades universitarias deberá oficializarse mediante la inclusión de la RSU en las declaraciones de principios, misión, visión, valores y/o proyecto educativo de la institución, así como su integración al proceso de planificación estratégica de la universidad con los recursos necesarios para la ejecución de los programas acordados.

La misión de la universidad expresa su razón de ser fundamental, el propósito genérico que guía la institución. La visión es más bien su proyecto a futuro o intención estratégica, lo que proyecta ser y aquello a lo que orienta sus esfuerzos institucionales. Los valores de la universidad designan cómo quiere la universidad realizar su visión a través del ejercicio de su misión, los patrones de comportamiento institucional que definen su identidad y la cultura organizacional que quiere promover entre sus miembros.

En la inmensa mayoría de los casos, las universidades declaran en su misión y visión que se identifican con las necesidades de la sociedad y destinan sus servicios al desarrollo de ésta. Por ese motivo el proceso de responsabilidad social

universitaria no demandará, en general, drásticos cambios en su formulación, sino más bien coherencia institucional para poder cumplir efectivamente con lo que se declara en la misión. Definimos la coherencia institucional como la congruencia entre las declaraciones de intenciones y los esfuerzos institucionales (hacer lo que se dice) y como la consistencia de la organización consigo misma (no contradecirse en sus diversos procesos).

Entendido de este modo, el esfuerzo de redactar, recordar y promover la misión, visión y valores de la universidad no constituye un ejercicio retórico, sino una herramienta muy útil para la responsabilidad social universitaria. Identificar y compartir la misión, visión y valores de la universidad permite:

- ♦ Guiar la toma de decisiones institucional, alineada con el genuino sentido de su existencia.
- ♦ Lograr mayor eficacia del conjunto al dirigir los esfuerzos hacia una misma dirección claramente definida.
- ♦ Identificar oportunidades estratégicas de corto, mediano y largo plazo, en vista a la realización de la misión.
- ♦ Desarrollar una cultura organizacional basada en valores que identifiquen y ubiquen a las personas dentro de la institución, diferenciándose de otras universidades.
- ♦ Medir los logros institucionales, comparando los resultados con el referente de la misión.

La RSU constituye una excelente política institucional en relación con las misiones y visiones declaradas por las universidades, puesto que éstas suelen insistir en el compromiso institucional universitario con la sociedad, la formación integral profesional y humanística de los estudiantes, la promoción de la ética y la calidad en los procesos institucionales, la búsqueda de un conocimiento socialmente pertinente en vista a la solución de los problemas sociales más urgentes, la participación social responsable de la universidad en el desarrollo local y nacional, etcétera.

La oficialización del compromiso institucional a favor de la RSU es, pues, un paso estratégico decisivo para permear a la universidad, motivar a su comunidad y alinear los diversos procesos académicos y administrativos hacia algunos ejes estratégicos claros y con fuerte capacidad de consenso.

Organizar un equipo

Debido a la necesidad de permear a toda la institución y no crear un nuevo órgano dentro de la institución tan especializado como apartado de los demás, es preciso que el equipo encargado del proceso de responsabilidad social de la universidad tenga algunas características que faciliten el cumplimiento de su misión.

Debe ser transinstitucional: con miembros provenientes de diversos ámbitos de la universidad (académicos, estudiantiles, administrativos) y diferentes especialidades (humanísticas, científicas, empresariales, etcétera).

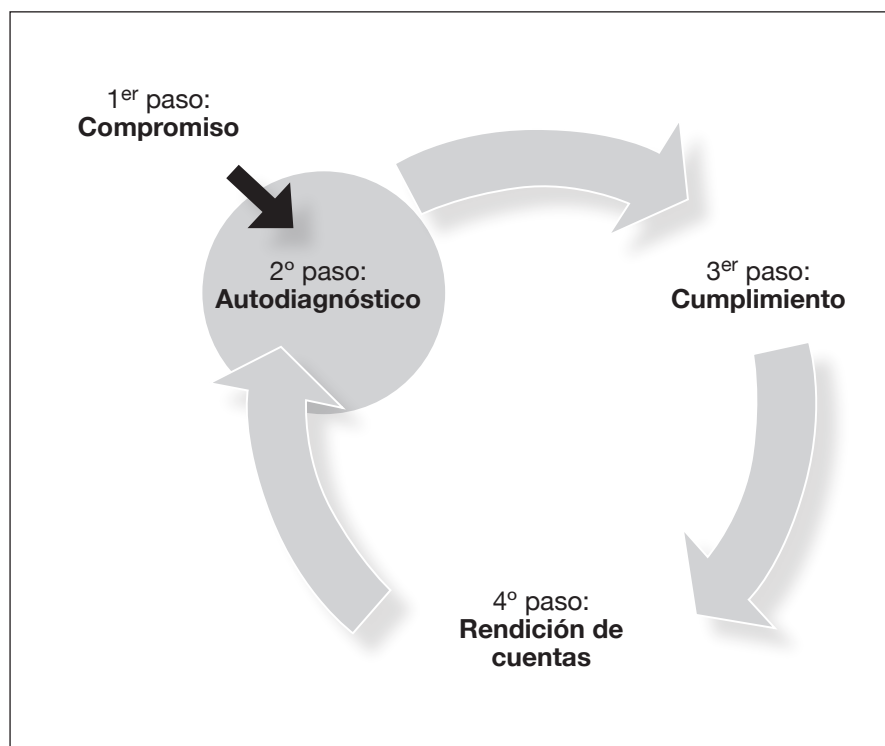
Debe contar con legitimidad y poder de convocatoria: con miembros que conozcan bien a la universidad, de reconocida trayectoria y poder de llegada a los diferentes públicos internos, así como hacia los grupos de interés externos de la universidad.

Debe además comprometer al alto nivel jerárquico para coordinar con todas las instancias de la universidad, dialogar con las distintas autoridades y tener acceso a la información institucional necesaria. Asimismo, el equipo deberá poder intervenir en la planificación estratégica de la universidad, dimensión esencial para que la RSU pueda permear a toda la institución.

Las tareas específicas de este equipo-rector pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- ◆ Conducir la realización del autodiagnóstico de la universidad (ver segundo paso del presente manual) de modo regular.
- ◆ Apoyar en la selección de las áreas de mejora y la implementación de los programas de responsabilidad social universitaria, en coordinación con los diversos actores implicados (ver tercer paso del presente manual).
- ◆ Producir reportes de responsabilidad social y ambiental, y difundirlos a las partes interesadas para el mejoramiento continuo de la institución (ver cuarto paso del presente manual).
- ◆ Apoyar a las áreas académicas en la definición de sus impactos sociales (posibles riesgos de efectos colaterales negativos de la formación e investigación) y promover el vínculo de los procesos de enseñanza-aprendizaje con proyectos sociales en diálogo con actores externos.
- ◆ Apoyar a las áreas administrativas en la implementación de buenas prácticas laborales y ambientales a través de la implementación de una política laboral consensuada y un sistema de gestión y educación ambiental de la universidad.
- ◆ Promover la responsabilidad social en diversos públicos dentro y fuera de la universidad, a través de la realización de campañas, capacitaciones, eventos académicos, etcétera.

Segundo paso: autodiagnóstico



Las bases del autodiagnóstico

iniciar un proceso de responsabilidad social implica necesariamente para la universidad realizar un autodiagnóstico que le permita conocer cuál es su situación de partida, cuáles sus fortalezas y cuáles las áreas en las que debe mejorar. No puede haber real proceso de mejora continua, sino desde una autorreflexión institucional basada en datos concretos que contrasten con la misión y visión universitarias.

No se trata de un análisis del entorno social de la universidad (¿cómo está la sociedad y cómo puede la universidad ayudarla a mejorar?). Se trata de un autodiagnóstico: la universidad se analiza a sí misma para determinar su grado de responsabilidad social (¿cómo estamos y por dónde debemos ir para mejorar nuestra responsabilidad social?). Y este autodiagnóstico es participativo: son los mismos miembros de la comunidad universitaria los que cumplen con el análisis, no un grupo *ad hoc* de especialistas. Por una razón simple: la misma recolección de información es ya un proceso de aprendizaje para la responsabilidad social, puesto que los actores del autodiagnóstico aprenden a reflexionar sobre su que-hacer diario y fijarse nuevas exigencias de desempeño.

Pero la recopilación de datos es un momento sensible de la responsabilidad social universitaria puesto que fija los indicadores que guían toda la dinámica. Es el momento de recordar el espíritu de nuestro manual: humildad y mejora continua. Por lo que las herramientas que siguen a continuación buscan los siguientes objetivos:

- ♦ Están pensadas para dinamizar la reflexión institucional participativa en torno a la RSU. Facilitan el diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria y con actores sociales externos, buscando ayudar a la universidad a aprender a ser cada vez más sensible y abierta.
- ♦ No buscan predeterminar los temas ni los grupos de interés de la RSU, agotando y encasillando el proceso de autoaprendizaje institucional, como si fuera un estándar con que cumplir. Repetimos: el presente manual no pretende constituir una norma de RSU. La autonomía de las universidades en su propia búsqueda de responsabilidad social es un valor fundamental que no podemos derogar.
- ♦ Sugieren puntos donde concentrar la mirada para establecer el autodiagnóstico, siguiendo a los cuatro tipos de impactos sociales presentados en la primera parte del manual (organizacionales, educativos, cognitivos y sociales).

Metodología

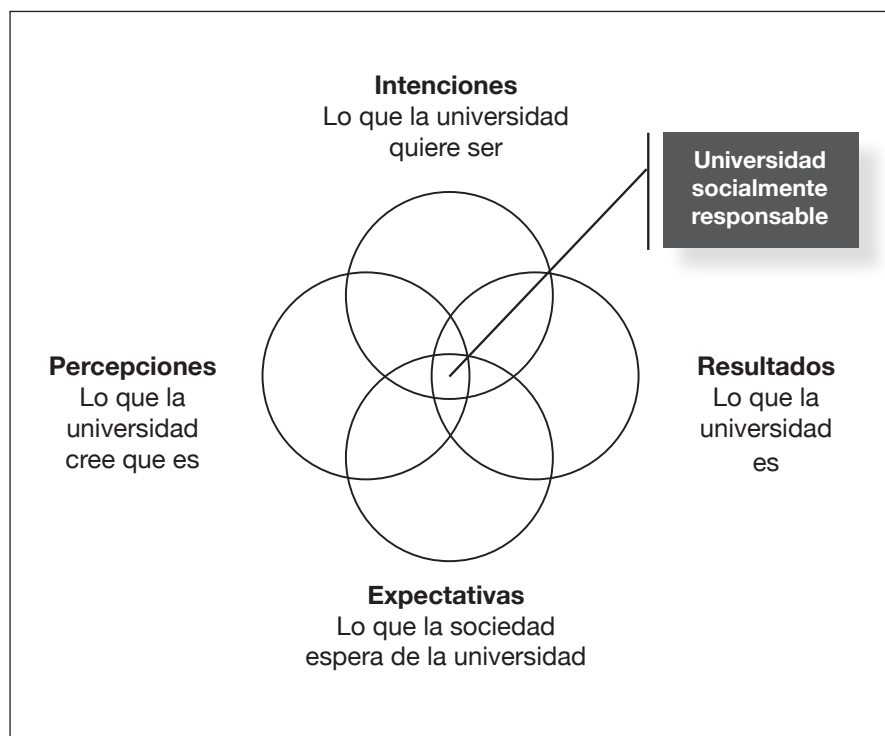
Como metodología centrada en el autoaprendizaje institucional y la mejora continua, las herramientas del autodiagnóstico recopilan tres tipos de información:

- a) Las **percepciones de los actores internos** a la universidad (indicadores cualitativos)
- b) Los **resultados de desempeño** de la universidad (indicadores cuantitativos)
- c) Las **expectativas de los grupos de interés externos** a la universidad (opiniones y sugerencias)

El sentido de esta triple vertiente es tratar que la información recopilada pueda ser útil a la universidad para cumplir con su proceso de responsabilidad social, al contrastar los resultados con su propia misión y visión. La responsabilidad social de la universidad se encuentra en el punto de intersección entre:

- ♦ lo que la universidad quiere ser (su misión, visión y valores);
- ♦ lo que la universidad cree ser (la imagen que sus miembros tienen de ella);
- ♦ lo que la universidad es y hace (sus acciones y resultados);
- ♦ lo que la sociedad espera de ella (las expectativas y opiniones de sus públicos externos).

Reducir la brecha entre estos cuatro polos en los distintos ámbitos de actuación universitaria es otro modo de definir el proceso de mejora continua de la universidad hacia su responsabilidad social.



Esquema 6. Punto de intersección de la responsabilidad social universitaria

Las herramientas de análisis de percepciones de los actores internos a la universidad se dividen en grupos focales y encuestas. La dinámica del grupo focal permite motivar a la reflexión y el diálogo, ahondar en las razones por las cuales las personas perciben lo que perciben y piensan lo que piensan, y recoger no sólo datos cualitativos sino también las sugerencias de la misma comunidad universitaria.

Las encuestas permiten lograr una mayor representatividad estadística en la recopilación de opiniones y sirven para comparar en el tiempo la evolución de las percepciones de la comunidad universitaria, lo que es útil para comprobar la efectividad de los proyectos emprendidos.

Coherentemente con nuestro enfoque de gestión de impactos, los ámbitos de autodiagnóstico que presentamos a continuación se refieren a los cuatro ejes de responsabilidad que corresponden a las cuatro áreas de impacto:

Campus responsable: ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad sea social y ambientalmente responsable?

Formación profesional y ciudadana: ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad forme ciudadanos responsables de fomentar un desarrollo más humano y sostenible?

Gestión social del conocimiento: ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad produzca conocimientos que la sociedad pueda aprovechar para atender las carencias cognitivas que afectan su desarrollo?

Participación social: ¿cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad interactúe permanentemente con la sociedad, a fin de promover un desarrollo más humano y sostenible?

Dentro de cada uno de estos ejes de responsabilidad, hemos elegido los siguientes temas para construir las herramientas del autodiagnóstico, pensando a la vez en las temáticas comúnmente tratadas en el marco de la responsabilidad social y en el contexto actual de las universidades latinoamericanas. Cabe resaltar que la lista no es ni exhaustiva ni exclusiva y que deja abierta la posibilidad de que cada universidad construya sus propias herramientas en vista a su contexto institucional y social; nuestro manual no propone un estándar de RSU.

Ejes de responsabilidad social	Temas a observar en el autodiagnóstico
Campus responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derechos humanos, equidad de género y no discriminación. 2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo y aplicación de los derechos laborales. 3. Medio ambiente (campus sostenible). 4. Transparencia y democracia (buen gobierno). 5. Comunicación y marketing responsables.
Formación profesional y ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo (DD.HH., desarrollo sostenible, ética profesional y cívica, gestión de la RS, etcétera). 2. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. 3. Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales. 4. Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares.
Gestión social del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la inter y transdisciplinariedad. 2. Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación (véase el recuadro de la página 50). 3. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos desfavorecidos. 4. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, etcétera).
Participación social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la formación académica con la proyección social (comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo, véase el recuadro de la página 54). 2. Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad. 3. Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social). 4. Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo.

El proceso de recopilación de información

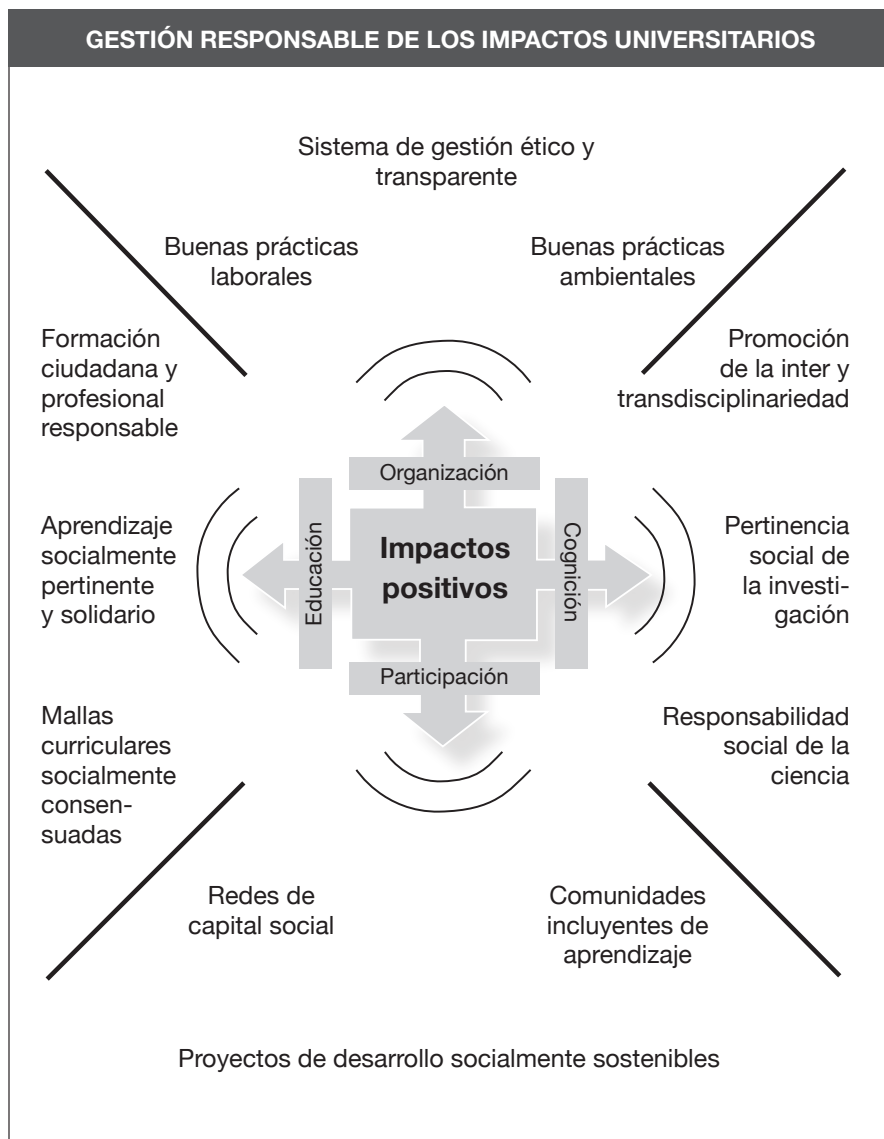
Es posible que uno se asuste delante del trabajo que este autodiagnóstico representa, sabiendo que la vida universitaria está ya sobrecargada de actividades. Pero se debe considerar lo siguiente: al ser un proceso participativo, el autodiagnóstico puede ser llevado a cabo por numerosos miembros de la comunidad universitaria. Los mismos estudiantes con la ayuda de sus profesores pueden cumplir con parte del relevamiento de información, en sus respectivos cursos de carrera. El personal administrativo puede encargarse de realizar la parte que le compete. Estudiantes de posgrado e investigadores pueden destinar sus trabajos de tesis o de investigación a este tema, etcétera.

Una vez considerado este punto y la posibilidad de involucrar a distintos grupos de la comunidad universitaria para el relevamiento de información, en líneas generales se pueden proponer los siguientes pasos:

1. A los diversos miembros de la comunidad que van a tomar parte en el relevamiento de la información, el equipo encargado de la RSU les presenta el siguiente cuadro y se les explican los distintos impactos que debe considerar una universidad socialmente responsable.

A partir de esta visualización, los diversos miembros de la comunidad universitaria podrán juzgar cuán avanzada o atrasada perciben a su universidad en materia de RSU, en relación con su experiencia personal y conocimiento de la institución. Al mismo tiempo podrán ellos mismos responsabilizarse por las mejoras personales y colectivas que estén a su alcance. Así, el paso del autodiagnóstico dinamiza todo el proceso de responsabilidad social.

2. El equipo de RSU determinará el número y la configuración de los participantes de los grupos focales, encuestas y entrevistas en función del ámbito que se esté analizando y de criterios de pertinencia, inclusión y representatividad.
3. Se llevarán a cabo los grupos focales, las encuestas y las entrevistas siguiendo las pautas presentadas como herramientas del autodiagnóstico. Éstas, en la medida que el equipo responsable de RSU lo considere oportuno, podrán ser delegadas a distintos grupos de la comunidad universitaria.



Esquema 7. Mapa de impactos universitarios positivos

Las herramientas del autodiagnóstico

Presentamos a continuación tres tipos de herramientas para la recolección de información del autodiagnóstico participativo.

Herramientas de percepciones de los actores internos

Se trata de recoger las percepciones que los actores universitarios (estudiantes, docentes, administrativos, autoridades) tienen acerca del desempeño de su universidad en los cuatro ejes de responsabilidad social. Estas herramientas son de tres tipos.

A. Grupos focales

Entendemos el grupo focal como una discusión abierta entre un grupo de personas especialmente seleccionadas, con la ayuda de unas preguntas guía. La discusión, dirigida y grabada por un moderador, se centra en un tema específico sobre el autodiagnóstico RSU. El moderador tiene la habilidad de permitir la libre expresión entre los participantes e introducir preguntas que profundicen las opiniones vertidas y generen nuevas preguntas o nuevos aspectos de la temática. Los grupos focales que presentamos son ante todo un espacio-tiempo para reflexionar y discutir juntos sobre temas de responsabilidad social en la universidad. Pueden permitirnos percibir zonas de resistencias institucionales como también ser fuente de ideas creativas y soluciones innovadoras para los problemas de la vida cotidiana en la universidad.

Proceso:

- ◆ Seleccionar entre cinco y 15 personas (estudiantes, docentes o administrativos) tomando en cuenta aspectos como antigüedad de la persona en la universidad, variedad y diversidad de las áreas (especialidades, facultades, departamentos, oficinas, centros de investigación, etc.), género, nivel jerárquico, nivel socioeconómico y cualquier rasgo adicional pertinente.
- ◆ Explicarles la razón de ser del grupo focal (autodiagnóstico RSU) y el proceso de la sesión (grabación y preservación del anonimato).
- ◆ Explicarles brevemente el eje temático de responsabilidad social que será tratado durante la sesión (pregunta central del eje, mapa de impactos negativos y positivos posibles) sin inducir ninguna información que califique positiva o negativamente el desempeño de la universidad referente al tema.

- ◆ Conducir el debate siguiendo el esquema general:
- ◆ ¿Cómo perciben el desempeño de la universidad respecto a este tema?
 - ▼ ¿Cuáles son sus logros? ¿por qué?
 - ▼ ¿Cuáles son los puntos negativos? ¿por qué?
- ◆ ¿Qué sugerencias de mejora pueden plantear?
- ◆ ¿Cómo se involucrarían personalmente para hacer realidad esta mejora?

B. Encuestas

Concebidas como encuestas de percepción, con afirmaciones positivas y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones definidas del siguiente modo:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

Proceso:

- ◆ Seleccionar a una población estadísticamente representativa de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) en relación con el eje de responsabilidad social estudiado.
- ◆ Aplicar la encuesta anónimamente. En la medida de lo posible, tratar de aplicarla en forma virtual, para que todos los encuestados se encuentren en condiciones similares y ningún encuestador pueda influenciar en la recolección de la información.
- ◆ Ofrecer a los encuestados, en algunos casos, un documento explicativo de términos clave de la encuesta para limitar la interpretación subjetiva de ciertos términos.

C. Entrevistas

Para las autoridades de la universidad, se procederá a realizar entrevistas personales tomando como guía para las preguntas los diversos temas ligados a los ejes de responsabilidad social.

Herramienta de resultados de desempeño

Se presentan indicadores de desempeño en los cuatro ejes de responsabilidad social. Se trata de medir el desempeño de la universidad en esos ámbitos y obtener datos concretos y cuantificables que le permitan conocer a la universidad cuál es su situación en cada uno de ellos.

Herramienta de identificación de expectativas de los grupos de interés externos

Se proporcionan sugerencias y una visión de conjunto de los grupos de interés externos para que la universidad pueda identificar a los suyos y hacer una recopilación de cuáles son sus demandas y expectativas respecto de ella.

He aquí un cuadro que resume las diferentes herramientas propuestas, con su respectiva página para facilitar su identificación:

Ejes de responsabilidad social	Percepciones de los actores internos		Resultados de desempeño	Identificación de expectativas de los grupos de interés externos
Campus responsable	Estudiantes	Focus (pág. 40) Encuesta (pág. 40-41)	Indicadores cuantitativos (pág. 58-59)	Entrevistas (pág. 63-65)
	Docentes	Focus (pág. 42) Encuesta (pág. 42-43)		
	Personal no docente	Focus (pág. 43-44) Encuesta (pág. 44-45)		
	Autoridades	Entrevista (pág. 45-46)		
Formación profesional y ciudadana	Estudiantes	Focus (pág. 47) Encuesta (pág. 47-48)	Indicadores cuantitativos (pág. 60)	Entrevistas (pág. 63-65)
	Docentes	Focus (pág. 48) Encuesta (pág. 49)		
	Autoridades	Entrevista (pág. 49)		
Gestión social del conocimiento	Docentes investigadores	Focus (pág. 51) Encuesta (pág. 51-53)	Indicadores cuantitativos (pág. 61)	Entrevistas (pág. 63-65)
	Autoridades	Entrevista (pág. 53)		
Participación social	Estudiantes	Focus (pág. 54-55) Encuesta (pág. 55)	Indicadores cuantitativos (pág. 62)	Entrevistas (pág. 63-65)
	Docentes de extensión	Focus (pág. 56) Encuesta (pág. 56-57)		
	Autoridades	Entrevista (pág. 58)		

Herramienta 1: percepciones de los actores internos

Campus responsable

Pregunta eje: ¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad sea social y ambientalmente responsable?



PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: GRUPO FOCAL

1. Revisar con los participantes del grupo focal el significado del proceso de RSU y la razón de ser del presente grupo focal.
2. Revisar con los participantes los temas relativos al eje campus responsable:
 - ◆ Derechos humanos, equidad de género y no discriminación.
 - ◆ Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo y aplicación de los derechos laborales.
 - ◆ Medio ambiente (campus sostenible).
 - ◆ Transparencia y democracia (buen gobierno).
 - ◆ Comunicación y marketing responsables.
3. Conducir el debate siguiendo el esquema general:
 - ◆ ¿Cómo perciben el desempeño de la universidad respecto a este tema?
 - ▼ ¿Cuáles son sus logros?, ¿por qué?
 - ▼ ¿Cuáles son los puntos negativos?, ¿por qué?
 - ◆ ¿Qué sugerencias de mejora pueden plantear?
 - ◆ ¿Cómo se involucrarían personalmente para hacer realidad esta mejora?

Se podrán utilizar algunas afirmaciones de la respectiva encuesta como preguntas-guías para la discusión.



PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: ENCUESTA

Campus responsable Encuesta para estudiantes						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la universidad las relaciones interpersonales son en general de respeto y cordialidad.	1	2	3	4	5	6
2. Percibo que hay un buen clima laboral entre los trabajadores de la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Entre profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	6
4. No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
5. Hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
6. Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
7. La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
9. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	6
10. Percibo que el personal de la universidad recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
12. Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	6
13. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
14. Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida universitaria.	1	2	3	4	5	6
15. Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias de gobierno.	1	2	3	4	5	6
16. En la universidad reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantes.	1	2	3	4	5	6
17. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad.	1	2	3	4	5	6
18. Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
19. La universidad nos invita a mantener buenas relaciones con las demás universidades con las cuales compete.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

PÚBLICO: DOCENTES
TIPO: GRUPO FOCAL

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes en la página 40.

PÚBLICO: DOCENTES
TIPO: ENCUESTA

Campus responsable Encuesta para docentes	Totalmente en desacuerdo					
	1	2	3	4	5	6
1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
7. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad es socialmente responsable con su personal docente y no docente.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6

Continúa

<p style="text-align: center;">Campus responsable Encuesta para docentes</p> <p style="text-align: center;"><i>(Continuación)</i></p>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
15. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
16. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6
17. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
18. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
19. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6



PÚBLICO: PERSONAL NO DOCENTE
TIPO: GRUPO FOCAL

El personal no docente es el gran olvidado del proceso formativo en la universidad. So pretexto de que no participa directamente en la actividad académica se lo considera como un recurso de soporte, educativamente neutral, de los procesos académicos.

La atención a los procesos organizacionales que subyacen a la filosofía de la RSU nos permite superar esta visión estrecha e incluir al personal no docente en la dinámica general de responsabilidad social de la comunidad universitaria. Por eso, es provechoso reunir a personas del ámbito administrativo y reflexionar con ellos acerca de su rol en la vida del campus.

En la realización de los grupos focales será importante evitar la presencia de los altos directivos administrativos para no inhibir la libre expresión del personal.

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes, en la página 40.

PÚBLICO: PERSONAL NO DOCENTE
TIPO: ENCUESTA

Campus responsable Encuesta para personal no docente						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6
7. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad es socialmente responsable con su personal no docente.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6

Continúa

Campus responsable Encuesta para personal no docente (Continuación)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
15. En la universidad hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	6
16. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
17. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6
18. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
19. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6



PÚBLICO: AUTORIDADES
TIPO: ENTREVISTA

La recopilación de información por parte de las autoridades académicas y no académicas de la universidad se hará a través de entrevistas personales.

Se revisarán con cada persona los cuatro ejes de responsabilidad social y los diversos subtemas. Para cada uno de estos, se pedirá precisión acerca de ciertos puntos referentes a las políticas explícitamente discutidas e implementadas por parte de las diversas instancias de gobierno y el grado de desarrollo logrado.

Ejes de responsabilidad social	Temas a observar en el autodiagnóstico	Puntos a precisar
Campus responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derechos humanos, equidad de género y no discriminación. 2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo y aplicación de los derechos laborales. 3. Medio ambiente (campus sostenible) 4. Transparencia y democracia (buen gobierno). 5. Comunicación y marketing responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategias y políticas explícitas para asegurar buenas prácticas institucionales en estos temas (sistema de gestión ambiental, gestión de los recursos humanos, políticas de igualdad, estrategias de inclusión, etcétera). ■ Política explícita para la selección de proveedores con criterios sociales y ambientales.
Formación profesional y ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo (DD.HH., desarrollo sostenible, ética profesional y cívica, gestión de la RS, etcétera). 2. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. 3. Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales. 4. Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vínculos de cada facultad con actores externos y proyectos de desarrollo para mejorar la pertinencia social de la enseñanza (convenios de colaboración formativa, proyectos universidad-empresa, etcétera). ■ Política de inclusión de estudiantes pertenecientes a grupos marginados (becas, convenios, etcétera). ■ Existencia de una política de incentivos para los modelos educativos vinculados con proyectos sociales. ■ Revisión periódica de las mallas curriculares con criterios de responsabilidad social.
Gestión social del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la inter y transdisciplinariedad. 2. Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación. 3. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos desfavorecidos. 4. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, etcétera). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vínculos de los equipos y centros de investigación con actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación. ■ Existencia de reuniones periódicas con docentes para analizar los presupuestos epistemológicos de las carreras enseñadas. ■ Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.
Participación social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la formación académica con la proyección social (comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo). 2. Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad. 3. Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social). 4. Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existencia de convenios con actores sociales externos para programas de desarrollo. ■ Existencia de una política de incentivo para la articulación entre extensión, formación académica e investigación.

Formación profesional y ciudadana

Pregunta eje: ¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad forme ciudadanos responsables de fomentar un desarrollo más humano y sostenible?



PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: GRUPO FOCAL

ATENCIÓN: Es preciso realizar por lo menos un grupo focal para cada especialidad de pregrado enseñada en la universidad (orientaciones humanísticas, científicas, empresariales, etc.), juntando estudiantes inscritos en una misma carrera, pero en años diferentes para ver la evolución de las opiniones según la antigüedad del alumno.

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes, en la página 40.




PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: ENCUESTA

Formación profesional y ciudadana Encuesta para estudiantes	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6						
2. Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no sólo especializada.	1	2	3	4	5	6						
3. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	6						
4. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	1	2	3	4	5	6						
5. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6						
6. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.	1	2	3	4	5	6						
7. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6						
8. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6						
9. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6						
10. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6						

PÚBLICO: DOCENTES
TIPO: GRUPO FOCAL

ATENCIÓN: Es preciso realizar por lo menos un grupo focal para cada especialidad (humanísticas, científicas, empresariales, etc.), juntando docentes de una misma carrera profesional.

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes en la página 40.



PÚBLICO: DOCENTES
TIPO: ENCUESTA

Formación profesional y ciudadana Encuesta para docentes						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6
2. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
3. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
4. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
5. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
6. Vínculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
7. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
9. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
10. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6



PÚBLICO: AUTORIDADES
TIPO: ENTREVISTA

Tómese como referencia el cuadro con los temas y puntos a precisar, en la página 46.

Gestión social del conocimiento

Pregunta eje: ¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad produzca conocimientos que la sociedad pueda aprovechar para atender las carencias cognitivas que afectan su desarrollo?

Este eje de responsabilidad social necesita una precisión teórica respecto a un concepto clave: la transdisciplinariedad. Por esta razón presentamos aquí una definición extensa de esta noción, que podrá utilizar el responsable de los grupos focales con docentes investigadores para introducir la discusión. Así, el trabajo de recopilación de percepciones se encauza hacia la dirección deseada.

Transdisciplinariedad

La evolución del término admite diversas lecturas y concepciones. Todas ellas, sin embargo, refieren a una nueva manera de organizar el conocimiento, produciendo nuestras maneras de pensar la realidad. Desde un punto de vista histórico, los discursos sobre transdisciplinariedad han evolucionado mucho en relativamente escasas décadas.

Es posible diferenciar tres momentos en esta concepción:

Primer momento (1970): diálogo entre distintos saberes y estructuras sistémicas del conocimiento (más asociado al campo de la interdisciplinariedad).

Segundo momento (1987): entre, a través y más allá de las disciplinas: investigaciones transdisciplinarias de tipo orientado/aplicado, donde se involucren actores de fuera de la academia.

Tercer momento (1990-2000): investigación orientada más allá de lo disciplinario, práctica, participativa y procesual: campos donde el desarrollo social, técnico y económico interactúan con componentes de valores y cultura.

Para diversos autores, el núcleo de la idea de transdisciplinariedad es la posibilidad de que diferentes disciplinas académicas trabajen de manera conjunta con profesionales y beneficiarios para resolver problemas concretos del mundo real. La incorporación de conocimientos no sistematizados de manera científica en la identificación y resolución de problemas es una característica distintiva.

Es importante subrayar que la transdisciplinariedad no niega la importancia de los desarrollos disciplinarios, sino que los potencia a través

(Continúa)

(Continuación)

de los diálogos y la fertilización cruzada. Es desde aquí que se puede entender con claridad la sustancia del prefijo trans, que significa a la vez un movimiento “entre”, “a través de” y “más allá” de las disciplinas. Esto también promueve estrategias que tienden a generar pasarelas entre las ciencias tecnológicas, las humanidades y las artes.

De acuerdo con la Carta de la Transdisciplinariedad¹ (1994), las tres características fundamentales de la actitud y visión transdisciplinaria son el rigor, la apertura y la tolerancia. Rigor en los argumentos, tomando en consideración todos los datos existentes como la mejor barrera frente a las posibles distorsiones; la apertura involucra la aceptación de lo desconocido, lo inesperado y lo imprevisible; la tolerancia implica el reconocimiento del derecho de ideas y verdades opuestas a las propias.

Desde nuestro punto de vista, se puede caracterizar, a la vez, por su actitud abierta a los enlaces y a lo desconocido; y por su estrategia de conjugación de distintos tipos de conocimientos (disciplinarios y extra-disciplinarios) que permite –propone– la articulación de actores diversos para la producción de un conocimiento pertinente.

François Vallaëys y Luis Carrizo, *Responsabilidad social universitaria CD multimedia de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2006.

¹ Disponible en <http://www.filosofia.org/cod/c1994tra.htm> (fecha de acceso: 1 de septiembre de 2008).



PÚBLICO: DOCENTES INVESTIGADORES
TIPO: GRUPO FOCAL

Es provechoso juntar investigadores de distintas especialidades de la universidad para tener un amplio espectro de puntos de vista epistemológicos y experiencia profesional.

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes, en la página 40.



PÚBLICO: DOCENTES INVESTIGADORES
TIPO: ENCUESTA

Gestión social del conocimiento Encuesta para docentes investigadores	Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
1. La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5	6
2. Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados.	1	2	3	4	5	6
3. Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.	1	2	3	4	5	6
4. Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.	1	2	3	4	5	6
5. Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	1	2	3	4	5	6
6. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios.	1	2	3	4	5	6
7. En la universidad existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6
9. La universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.	1	2	3	4	5	6
10. La universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
11. En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.	1	2	3	4	5	6
12. La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados de la academia.	1	2	3	4	5	6
14. La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	1	2	3	4	5	6
15. La universidad promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	1	2	3	4	5	6
16. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	1	2	3	4	5	6
17. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	1	2	3	4	5	6

Continúa

Gestión social del conocimiento Encuesta para docentes investigadores (Continuación)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	18. Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.	1	2	3	4	5
19. Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	1	2	3	4	5	6



PÚBLICO: AUTORIDADES
TIPO: ENTREVISTA

Tómese como referencia el cuadro con los temas y puntos a precisar, en la página 46.

Participación social

Pregunta eje: ¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad interactúe permanentemente con la sociedad, a fin de promover un desarrollo más humano y sostenible?

Este eje de responsabilidad social necesita una precisión teórica con respecto a un concepto clave que es la noción de comunidad de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Por eso, el responsable de los grupos focales con estudiantes y docentes de extensión podrá utilizar como herramienta de partida para introducir la discusión la definición siguiente.

Comunidad de aprendizaje mutuo para el desarrollo

Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y no universitarios para trabajar en equipo en un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un mutuo aprendizaje permanente al mismo tiempo que contribuya a la solución de un problema social y/o ambiental. El proceso tiene las siguientes características:

1. Interdisciplinariedad e interinstitucionalidad: participación sinérgica de actores universitarios y no universitarios (sociedad civil, sector empresarial o Estado) en el diseño y gestión de proyectos y programas de desarrollo. Se evita así el proyecto concebido en la torre de marfil universitaria.
2. Vinculación de los proyectos con cursos de la malla curricular de una o varias carreras. Se evita así la fragmentación entre proyección social y formación estudiantil y se concibe a la extensión como parte de la formación profesional.
3. Utilización y producción de conocimientos especializados y capacidades expertas durante las diferentes etapas del proyecto. Justifica que el proyecto se haga desde una universidad y no desde una ONG o asociación caritativa.
4. Toda iniciativa conjunta cumple con los fines éticos de una acción colectiva respetuosa del carácter ciudadano de sus actores. Se evita, gracias a una cuidadosa reflexión crítica con los colaboradores, caer en el asistencialismo y el paternalismo. El aprendizaje mutuo garantiza la horizontalidad de las relaciones.
5. Todos los alcances y logros de un proyecto son comunicados entre los miembros de la comunidad universitaria y los socios externos (actores no universitarios). Así se garantiza una retroalimentación para toda la comunidad gracias a la promoción de las buenas prácticas.

François Vallaey y Luis Carrizo, *Responsabilidad social universitaria*
CD multimedia de la Iniciativa Interamericana de Capital Social,
Ética y Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2006



PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: GRUPO FOCAL

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes, en la página 40.

PÚBLICO: ESTUDIANTES
TIPO: ENCUESTA

Participación social Encuesta para estudiantes						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	6
2. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
3. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6
4. En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
5. Existe en la universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6
6. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
7. En el transcurso de mis estudios he podido ver que asistencialismo y desarrollo están poco relacionados.	1	2	3	4	5	6
8. Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	6
9. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
10. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6

PÚBLICO: DOCENTES DE EXTENSIÓN
TIPO: GRUPO FOCAL

Este grupo focal y esta encuesta están destinados a docentes responsables de proyectos sociales en comunidad llevados a cabo desde la dirección de extensión universitaria o alguna área académica (facultad, instituto, etcétera).

Tómense como referencia las indicaciones para el grupo focal de estudiantes en la página 40.

El grupo focal se apoyará en la encuesta siguiente como modo de evaluar el trabajo de extensión y proyección social realizado en las distintas comunidades en las que opera la universidad.

PÚBLICO: DOCENTES DE EXTENSIÓN
TIPO: ENCUESTA

Participación social Encuesta para evaluar proyectos emprendidos en comunidad Docentes de extensión	Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6
El proyecto...						
1. ... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria),	1	2	3	4	5	6
2. ... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo,	1	2	3	4	5	6
3. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes,	1	2	3	4	5	6
4. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social,	1	2	3	4	5	6
5. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos,	1	2	3	4	5	6
6. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber,	1	2	3	4	5	6
7. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos,	1	2	3	4	5	6

Continúa

Participación social Encuesta para evaluar proyectos emprendidos en comunidad Docentes de extensión <i>(Continuación)</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	El proyecto...					
8. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo,	1	2	3	4	5	6
9. ... es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente,	1	2	3	4	5	6
10. ... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación),	1	2	3	4	5	6
11. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios,	1	2	3	4	5	6
12. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados,	1	2	3	4	5	6
13. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana,	1	2	3	4	5	6
14. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras,	1	2	3	4	5	6
15. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras,	1	2	3	4	5	6
16. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular,	1	2	3	4	5	6
17. ... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes,	1	2	3	4	5	6
18. ... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades,	1	2	3	4	5	6
19. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes),	1	2	3	4	5	6
20. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos,	1	2	3	4	5	6
21. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos,	1	2	3	4	5	6
22. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva,	1	2	3	4	5	6
23. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones,	1	2	3	4	5	6
24. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores,	1	2	3	4	5	6
25. ... es reconocido por la universidad y otras instituciones.	1	2	3	4	5	6

PÚBLICO: AUTORIDADES
TIPO: ENTREVISTA

Tómese como referencia el cuadro con los temas y puntos a precisar, en la página 46.

Herramienta 2: resultados de desempeño

Los siguientes cuadros de indicadores refieren a los resultados de desempeño comprobables de la universidad. Serán llenados por el equipo-rector en coordinación con las autoridades y las diversas áreas aptas para proporcionar la información correspondiente.

Campus responsable

Temas	Indicador	Dato/resultado
Difusión del concepto de RSU a la comunidad universitaria	1. Cantidad de campañas internas de promoción del enfoque RSU.	
	2. Porcentaje de personas que conocen el enfoque y las políticas RSU (encuesta).	
Derechos humanos, equidad de género y no discriminación	3. Existencia de un código de ética institucional y un comité para asegurar su aplicación.	
	4. Existencia de directivas explícitas para asegurar buenas prácticas institucionales en materias de equidad y no discriminación.	
	5. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.	
Desarrollo personal, profesional y buen clima laboral	6. Encuestas periódicas de satisfacción laboral y clima laboral.	
	7. Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas.	
	8. Participación sindical en la mejora continua del grado de satisfacción laboral (número de reuniones e iniciativas).	

(Continúa)

(Continuación)

Temas	Indicador	Dato/resultado
Gestión y educación ambiental (campus sostenible)	9. Existencia de un sistema de gestión y educación ambiental.	
	10. Sistema de selección de proveedores según criterios de responsabilidad social y ambiental.	
	11. Cantidad de campañas de sensibilización ambiental en el campus.	
	12. Porcentaje de alumnos, docentes, administrativos que a) conocen el sistema de gestión y educación ambiental; b) saben qué comportamientos ecológicos adoptar; y c) practican estos comportamientos (encuesta y mediciones de eficiencia).	
Buen gobierno universitario	13. Logro de una certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etcétera).	
	14. Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje del presupuesto total).	
	15. Adecuación de la gestión universitaria a las exigencias de la norma de responsabilidad social SA 8000 (número de ítems con conformidad).	
	16. Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.	
	17. Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno.	
	18. Transparencia en la gestión económica (reporte financiero asequible a la comunidad universitaria).	
Comunicación y marketing responsable	19. Existencia de un comité encargado de garantizar la adecuación de todo el material de comunicación institucional interno y externo con los valores y principios de la universidad.	
	20. Cantidad de campañas de marketing que promueven temas sociales de utilidad pública.	

Formación profesional y ciudadana

Temas	Indicador	Dato/resultado
Inclusión de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo	1. Cantidad de cursos de carrera que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra o el Decenio de las Naciones Unidas para la Educación para el Desarrollo Sustentable.	
	2. Cantidad de cursos obligatorios que abordan temas de responsabilidad social.	
	3. Cantidad de cursos cuya metodología didáctica promueve la adquisición de competencias ciudadanas.	
	4. Cantidad de docentes capacitados por año en el dictado de temas de educación ciudadana, responsabilidad social y ética.	
Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario	5. Existencia de una política de promoción del voluntariado estudiantil, docente y del personal administrativo.	
	6. Cantidad de proyectos de voluntariado emprendidos por año.	
Aprendizaje basado en proyectos sociales	7. Existencia de una política de promoción para modelos de enseñanza vinculados con proyectos sociales.	
	8. Cantidad de cursos dictados según esta estrategia de enseñanza-aprendizaje en cada facultad.	
	9. Cantidad de proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada facultad.	
	10. Cantidad de docentes capacitados en esa estrategia de enseñanza-aprendizaje.	
	11. Cantidad de docentes que practican esa estrategia de enseñanza-aprendizaje.	
	12. Porcentaje de estudiantes que han tomado un curso con estas características.	
Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares	13. Vínculos de cada facultad con actores externos y proyectos de desarrollo para mejorar la pertinencia social de la enseñanza (número de convenios de cooperación y proyectos emprendidos).	
	14. Revisión periódica de las mallas curriculares con actores externos (lista de actores externos invitados a participar y número de reuniones de trabajo por año).	

Gestión social del conocimiento

Temas	Indicador	Dato/resultado
Promoción de la inter y transdisciplinariedad	1. Existencia de una política de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	
	2. Cantidad de equipos de investigación interdisciplinarios creados.	
	3. Cantidad de talleres de capacitación en habilidades transdisciplinarias para docentes e investigadores.	
	4. Cantidad de revistas académicas con carácter transdisciplinario.	
	5. Cantidad de reuniones entre docentes de diversas disciplinas para analizar los presupuestos epistemológicos de cada carrera.	
Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación	6. Cantidad de convenios de cooperación entre centros de investigación universitaria y actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.	
	7. Porcentaje de miembros no universitarios asociados a los proyectos de investigación.	
Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos desfavorecidos	8. Cantidad de documentos de divulgación científica producidos por año.	
	9. Cantidad de encuentros entre académicos y comunidades por año.	
	10. Existencia de una política de transferencia de conocimientos y tecnologías hacia sectores sociales desfavorecidos.	
Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, etcétera.)	11. Cantidad de proyectos en colaboración con administraciones públicas.	
	12. Cantidad de proyectos en colaboración con ONG.	
	13. Cantidad de proyectos en colaboración con otras universidades de la zona para afrontar problemas sociales del entorno.	
	14. Cantidad de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental.	

Participación social

Temas	Indicador	Dato/resultado
Integración de la formación académica con la proyección social	1. Existencia de una política de incentivo para la articulación entre extensión, formación académica e investigación.	
	2. Articulación del aprendizaje basado en proyectos sociales con los proyectos de extensión universitaria.	
	3. Cantidad de programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia.	
	4. Cantidad de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios por año (facultades, departamentos, centros e institutos, direcciones académicas, etcétera).	
Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad	5. Existencia de una evaluación de calidad e impacto para cada proyecto (porcentaje de proyectos mal calificados).	
	6. Porcentaje de proyectos de extensión apoyados por investigadores y especialistas del desarrollo comunitario.	
	7. Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación para apoyar a los proyectos sociales estudiantiles.	
	8. Participación de la contraparte comunitaria en la evaluación de los proyectos de extensión.	
Promoción de redes sociales para el desarrollo	9. Cantidad de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio.	
	10. Cantidad de redes para el desarrollo a las que pertenece la universidad y porcentaje de redes activas.	
	11. Existencia de líneas editoriales que abordan temas del desarrollo social y/o ambiental.	
Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo	12. Cantidad de actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación (porcentaje del total del marketing institucional).	
	13. Cantidad de convenios con gobiernos locales, regionales y ministerios para la promoción del desarrollo social y ambiental.	

Herramienta 3: identificación de expectativas de los grupos de interés externos

Toda universidad que quiera llevar la RSU a la práctica debe reconocer la legitimidad de las expectativas de los grupos de interés y enfocar su relación con ellos participativa y transparentemente. Las herramientas anteriores abren amplios canales de expresión y participación a los grupos de interés internos de la universidad (la misma comunidad universitaria). Es preciso que un autodiagnóstico para la responsabilidad social contemple también la expresión y participación de los grupos de interés externos de la universidad.

Los grupos de interés externos pueden ser muy diversos en el caso de las universidades; si los definimos como las partes capaces de ser afectadas por el desempeño universitario, su campo se extiende hasta las generaciones futuras, que se verán beneficiadas o afectadas por lo que los líderes de una sociedad —usualmente egresados universitarios— pensarán y harán. Conviene pues que cada universidad, desde su propio contexto institucional y social, defina a los grupos de interés externos que quiere atender prioritariamente. Para ello tendrá que cumplir con tres tareas:

- ♦ identificar los grupos de interés de la universidad;
- ♦ implantar un canal de relación y participación periódica que permita recopilar sus opiniones, demandas y expectativas; y
- ♦ realizar las entrevistas con los representantes de los grupos de interés identificados.

Nuestro marco teórico basado en los cuatro ejes de responsabilidad social nos lleva a resaltar la importancia de los siguientes grupos de interés universitarios (es una lista no exhaustiva ni exclusiva):

Eje de responsabilidad social	Grupo de interés externo relacionado	Tipos de intereses sociales en juego
Campus responsable	Proveedores	Negocios responsables, criterios sociales y ambientales de selección, capacitación en RSE.
	Vecinos	Convivencia armoniosa, bienestar urbano.
	Familiares del personal	Flexibilidad horaria, balance familia-trabajo, prestaciones de bienestar social.
Formación profesional y ciudadana	Egresados	Buena reputación de la universidad, reconocimiento social de la calidad de la formación recibida, retroalimentación para mejorar la calidad académica.
	Empleadores	Calidad de la formación recibida, retroalimentación para mejorar la calidad académica.
	Comunidades marginadas	Calidad humana de los profesionales, sensibilidad y solidaridad social, vocación de servicio.
Gestión social del conocimiento	Colegios profesionales	Definición de las atribuciones y competencias de la profesión, formación continua y mejora profesional.
	Centros de investigación	Progresos epistemológicos, innovación tecnológica, relación de cooperación.
	Empresas	Innovación y transferencia tecnológicas, acuerdos de financiación, relación de cooperación.
	Sector social (ONG, comunidades locales, organismos internacionales)	Investigación + desarrollo + innovación, producción y difusión social de conocimientos.
	Universidades de referencia mundial y/o expertos internacionales	Innovación científica, investigación de punta, fronteras del saber, difusión e intercambios científicos, crítica epistemológica.
Participación social	Universidades competidoras	Relación de cooperación, marketing responsable.
	Comunidades locales	Calidad del servicio social y proyectos de extensión, impacto social y promoción del desarrollo comunitario.
	Organizaciones socias	Relación de cooperación, calidad del servicio, redes sociales activas.
	Estado	Participación en los programas sociales, relación de cooperación.

Debido a la gran diversidad de actores y tipos de relación que la universidad mantiene con ellos, no es posible prediseñar herramientas de recopilación de información estandarizadas. Conviene que cada equipo rector construya en forma específica el cuestionario de entrevista para cada uno de los grupos de interés externos que habrán sido seleccionados.

Sólo queremos resaltar que la relación con los grupos de interés externos tiene que ser considerada en forma dialógica, como una relación de ida y vuelta que exige escuchar al otro, por lo que será provechoso considerar en el cuestionario preguntas abiertas que inviten a la libre expresión del interlocutor, como por ejemplo:

¿Cómo considera las relaciones que mantiene con la universidad?

¿Responde la universidad a sus expectativas cuando desarrollan algún trabajo conjunto?

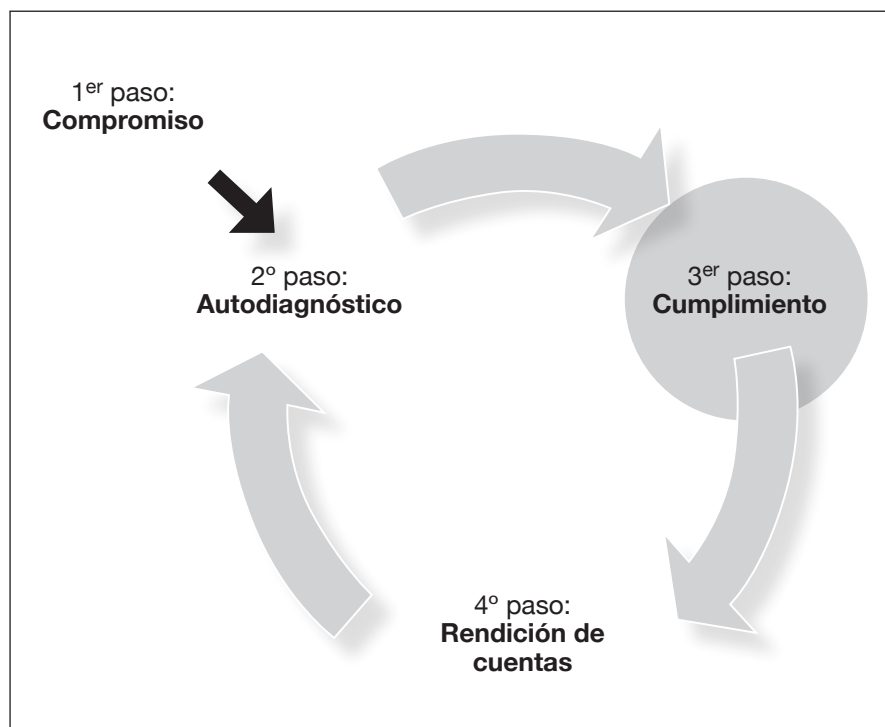
¿Qué opinión tiene sobre los estudiantes que egresan de la universidad?

¿Considera a la universidad una organización aliada en sus actividades?

¿Qué sugerencias quisiera formularle a la universidad para mejorar su relación y la calidad de sus actividades?

Las opiniones y sugerencias recopiladas de los grupos de interés externos serán agregadas a la información de los grupos de interés internos y al resultado de los indicadores objetivos. Constituyen juntos la información base del autodiagnóstico participativo.

Tercer paso: cumplimiento



Ya tenemos mucha información recopilada gracias al autodiagnóstico. Se afianzó el compromiso de la comunidad universitaria (primer paso) y se crearon sin duda muchas expectativas y debates. Es el momento de cosechar los frutos de esta dinámica de responsabilidad social y pasar a la acción. Para ello, el equipo rector debe utilizar la información del autodiagnóstico en forma eficiente.

Organizar la información

La información del autodiagnóstico se presenta bajo distintas formas: datos cuantitativos, resultados de encuestas, reportes de grupos focales, resúmenes de entrevistas, opiniones, sugerencias, críticas positivas y negativas, etc. Es provechoso organizarla en cuatro rubros que permitan sintetizarla para cada uno de los ejes de responsabilidad social estudiados.

Las fortalezas

Las encuestas, indicadores objetivos y comentarios de los grupos de interés internos y externos harán aparecer una serie de logros institucionales en ciertos ámbitos cuando las opiniones y los datos concuerden en reconocer el buen desempeño de la universidad en determinado ámbito. Las fortalezas permiten definir la identidad de la institución; estos puntos a favor en materia de responsabilidad social servirán para la rendición de cuentas a futuro (cuarto paso).

Las debilidades

De igual modo, las encuestas, indicadores objetivos y comentarios resaltarán puntos débiles cuando opiniones y cifras concuerden en indicar carencias en el desempeño de la universidad. Estos puntos débiles en materia de responsabilidad social también servirán para la futura rendición de cuentas, pero más aún para discernir los ámbitos que necesitan la atención y el esfuerzo de la comunidad universitaria.

Los puntos críticos

Es probable que aparezcan dentro de las debilidades puntos críticos que conjuen mala *performance* objetiva con quejas abiertas de las personas. Es preciso discernir bien estos puntos porque seguramente indican impactos negativos que la universidad genera y posibles conflictos a futuro. Más allá de una simple debilidad de desempeño, un punto crítico denota un problema que necesita atención preferencial, fija un orden de prioridad.

Las demandas y sugerencias

La gran ventaja de un autodiagnóstico participativo con datos cualitativos es que facilita la formulación de demandas y sugerencias por parte de los participantes y los invita a comprometerse para hacerlas realidad. Subrayarlas permitirá visualizar las oportunidades de innovación y solución a las deficiencias y puntos críticos detectados.

La matriz siguiente puede ser utilizada para esta organización:

Ejes de responsabilidad social	Fortalezas	Debilidades	Puntos críticos	Demandas y sugerencias
Campus responsable				
Formación profesional y ciudadana				
Gestión social del conocimiento				
Participación social				

Seleccionar las áreas de mejora

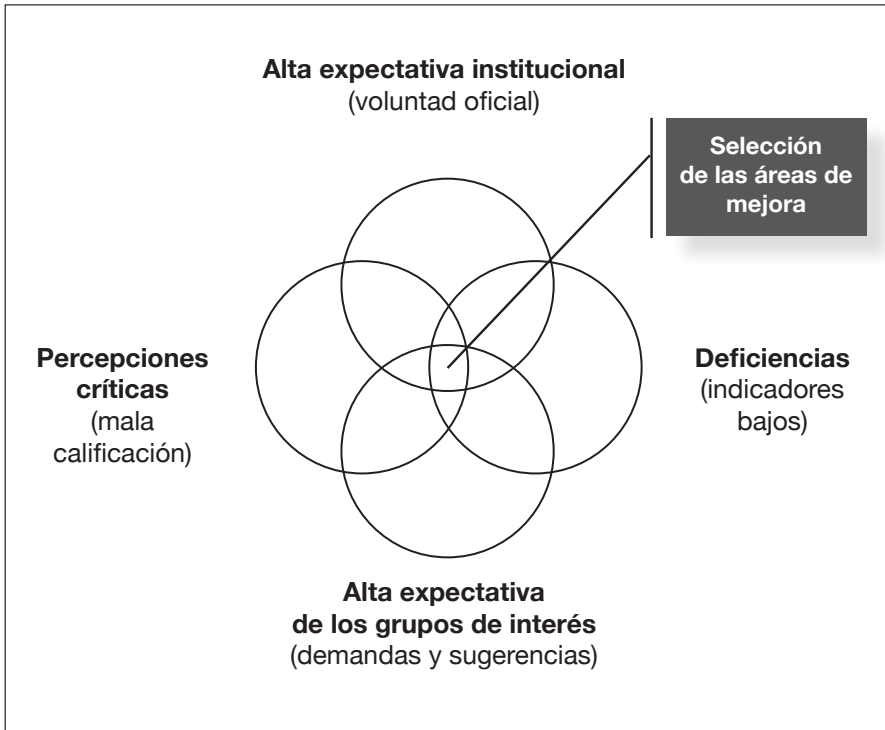
Es un momento clave del proceso de responsabilidad social. Necesita tener en mente a la vez los datos del autodiagnóstico (¿en qué estamos?), la misión y el compromiso institucional por la responsabilidad social (¿qué queremos?) y la percepción del campo de las posibilidades (¿qué podemos hacer?).

Llamamos “área de mejora” a ese ámbito de la vida institucional en el cual vamos a poder resolver un problema o una debilidad detectada cumpliendo con los compromisos institucionales en materia de responsabilidad social, haciendo cosas factibles para que los actores tengan la satisfacción de ver resultados concretos, en el lapso de un año calendario para las iniciativas más sencillas o plazos más largos para los proyectos de envergadura.

Está claro que son los problemas y las carencias los que nos interesan para el proceso de responsabilidad social de la universidad, porque nuestros éxitos nos hablan del pasado (lo que hemos hecho bien para lograrlos), mientras que nuestros errores nos hablan del futuro (lo que debemos hacer para mejorar).

Pero necesitamos distinguir cuáles son los problemas y carencias reales, así como las demandas y sugerencias pertinentes, para que el proceso de mejora continua no se transforme en una serie de iniciativas oportunistas y demagógicas para responder a reacciones y pedidos del momento, sin verdadero rumbo institucional.

Retomando el esquema 6 (segundo paso del presente manual) que nos permitía visualizar a la universidad socialmente responsable en el punto de intersección entre las intenciones institucionales, las percepciones de los actores, los resultados de desempeño y las expectativas sociales, podemos ahora ubicar el proceso de selección de las áreas de mejora para la responsabilidad social en el punto de intersección entre la voluntad oficial de la universidad, las percepciones críticas de los actores, las deficiencias en los resultados y las demandas afirmadas por los grupos de interés internos y externos.



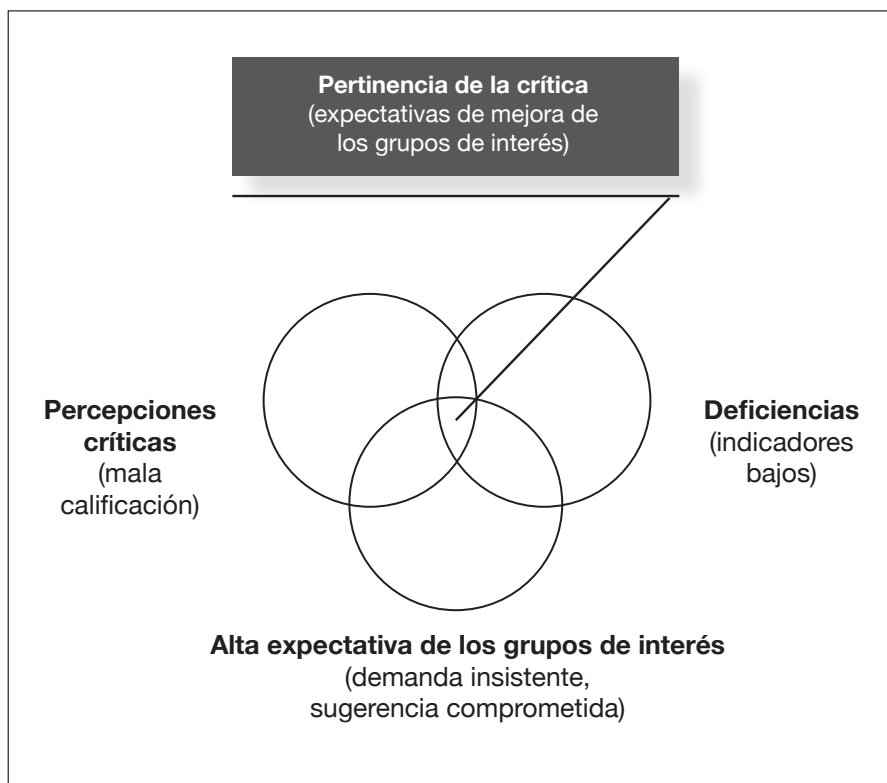
Esquema 8. Selección de las áreas de mejora para la responsabilidad social

Dentro de la información organizada del autodiagnóstico, lo primero que debemos hacer es seleccionar, para cada uno de los cuatro ejes de responsabilidad social...

- ♦ ...los puntos críticos más resaltados: percepciones críticas más repetidas, quejas más expresadas, problemas de mayor relevancia para los participantes del autodiagnóstico y que concuerden con los resultados objetivos de desempeños (deficiencias);
- ♦ las deficiencias más nítidas: indicadores de menor puntuación, *performances* más bajos, concordancia más frecuente entre mala percepción por parte de los encuestados y entrevistados y malos resultados de los indicadores objetivos; y
- ♦ las demandas y sugerencias más pertinentes: aquellas que son las más coherentes (responden a un problema efectivamente detectado), las de mayor compromiso (los autores de la sugerencia quieren participar en su realización

en la medida de sus posibilidades), y las más innovadoras (las que representan una oportunidad de cambio, una iniciativa novedosa e interesante para la universidad).

Al organizar los resultados, podemos delimitar el ámbito de las oportunidades de mejora en relación con las críticas más legítimas en vista a la opinión de los actores y los datos objetivos recogidos.



Esquema 9. Ámbito de pertinencia de las expectativas de mejora según grupos de interés

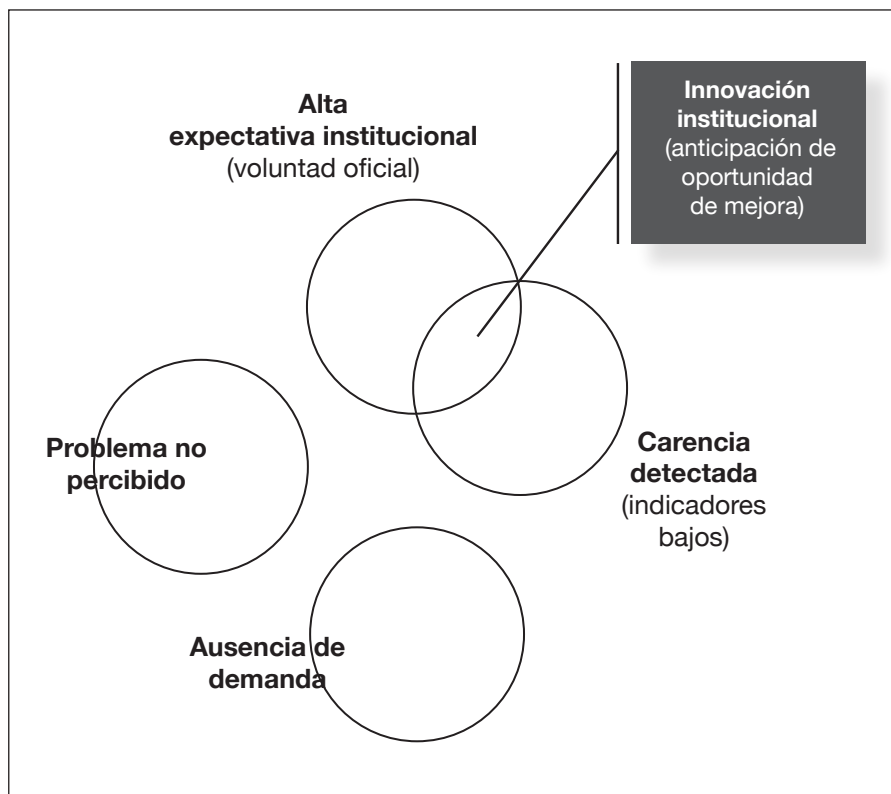
Esto nos permite llenar el cuadro siguiente:

Ejes de responsabilidad social	Áreas de mejora esperadas por los grupos de interés internos y externos
Campus responsable	
Formación profesional y ciudadana	
Gestión social del conocimiento	
Participación social	

Después será necesario que el equipo rector analice dichas expectativas de mejora con las autoridades, así como todos los resultados del autodiagnóstico, para terminar el proceso de selección de las áreas de mejora, lo que implica:

- ♦ **Contrastar** las demandas de los grupos de interés internos y externos con la misión y los valores de la universidad, y también con las políticas institucionales implementadas desde la planificación estratégica. Es posible que ciertas demandas no puedan asumirse por razones de orientación o estrategia de la universidad, que entren en conflicto con algunos de sus principios, ámbitos de competencias legales, decisiones estratégicas previas, etcétera
- ♦ **Evaluar la factibilidad de las demandas** en relación con los aspectos funcionales de recursos (financieros, humanos, temporales, etc.). Es posible que ciertas demandas no puedan asumirse por razones económicas, por carencia de recursos imprescindibles para una respuesta institucional solvente, o tengan que ser postergadas por motivos de agenda.
- ♦ **Determinar otras áreas de mejora** que puedan desprenderse de los resultados del autodiagnóstico, pero que los diversos grupos de interés no hayan imaginado o resaltado. Esto permite que la universidad no se limite a responder a expectativas, sino que también innove y anticipe oportunidades de mejora que no hayan sido visualizadas por los grupos de interés.

En este último caso, la pericia lograda por los líderes del proceso de responsabilidad social posibilita una iniciativa institucional innovadora, con base en los propios análisis de la realidad de la universidad:



Esquema 10. Iniciativa institucional en materia de responsabilidad social

Por último, el proceso de selección de las áreas de mejora termina con la decisión final de las autoridades en relación con las iniciativas y proyectos que la institución se compromete a llevar a cabo, las que decide postergar y las que decide descartar.

Ejes de responsabilidad social	Proyectos elegidos	Proyectos postergados	Demandas descartadas
Campus responsable			
Formación profesional y ciudadana			
Gestión social del conocimiento			
Participación social			

Es importante notar que, siguiendo el espíritu de libertad y autonomía que caracteriza a las universidades, es perfectamente posible que se seleccione una mayor cantidad de proyectos que los que una universidad pueda asumir dejando libertad a los promotores de dichos proyectos para ejecutarlos sin recibir apoyo institucional concreto y consiguiendo por sí mismos sus propios recursos operativos. Así, la falta de recursos no debería ser un motivo para rechazar muchas iniciativas interesantes.

Informar de las decisiones a los grupos de interés internos y externos

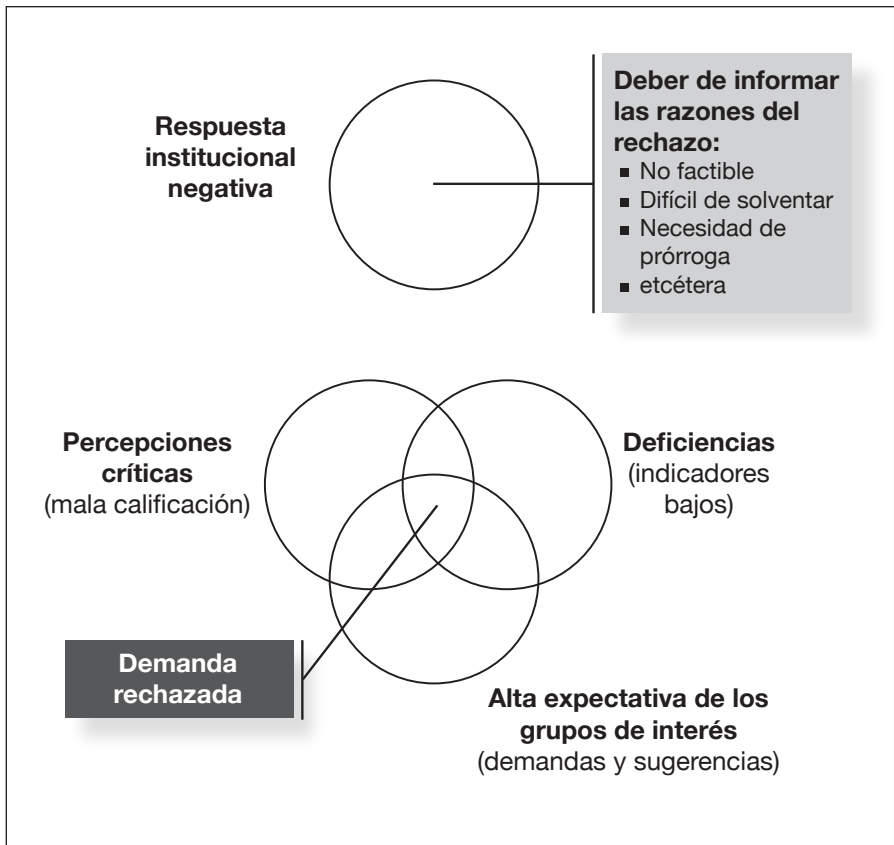
La etapa siguiente consiste en informar con transparencia a todos los grupos de interés internos y externos de los resultados del autodiagnóstico (síntesis de la información organizada); el proceso de selección de las áreas de mejora (etapas del análisis y la evaluación de las demandas); y los proyectos seleccionados y las razones por las cuales ciertos han podido ser descartados o aplazados (lista de proyectos y razones de la selección).

Esta retroalimentación es importante en cuanto forma parte del espíritu y la ética que guían la responsabilidad social: transparencia y participación de los grupos de interés. El autodiagnóstico, al ser concebido en forma participativa, habrá suscitado muchas expectativas por parte de los participantes y es fundamental que en un tiempo relativamente corto puedan estos recibir una retroalimentación acerca de sus resultados.

Esta información a los grupos de interés no debe ser confundida con la rendición de cuentas general (cuarto paso del presente manual), sino que debe ser llevada a cabo en forma concisa y ágil, con los medios apropiados

(charla informativa, documento en web, folleto explicativo, reuniones, etc.) para conseguir la confianza de la comunidad universitaria y su compromiso para la realización de los proyectos de responsabilidad social.

Es importante subrayar que la responsabilidad social no significa en ningún momento que la organización tenga que responder positivamente a todos los pedidos de los grupos de interés y las demandas sociales que se le hacen. En cambio significa informar de modo comprensible y transparente acerca de las decisiones tomadas para responder a dichas demandas, sea en forma positiva o negativa. Será preciso informar bien de las razones por las cuales una demanda insistente o un punto crítico no hayan sido atendidos para emprender proyectos de mejora en la universidad.



Esquema 11. Información transparente a los grupos de interés en caso de rechazo

Ejecutar los proyectos de mejora

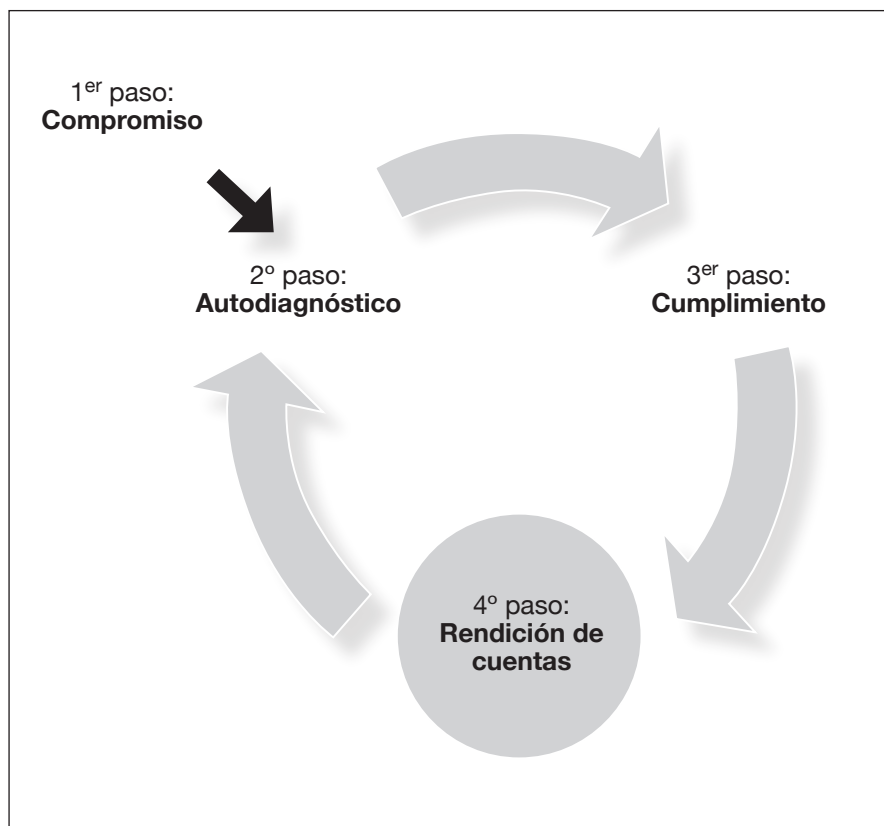
Finalmente, el tercer paso culmina en la planificación institucional de las áreas de mejora seleccionadas en cada uno de los cuatro ejes de responsabilidad social.

Será muy importante, en el contexto universitario, aprovechar los compromisos y motivaciones conseguidos durante los dos primeros pasos de la presente metodología para realizar las acciones en forma participativa, apoyándose en todo momento en el entusiasmo de ciertos miembros de la comunidad universitaria para vencer las resistencias al cambio de otros.

Es imprescindible mantener la coherencia institucional con los compromisos asumidos en el primer paso, reafirmada por las autoridades y encarnada en la dotación de los recursos necesarios al buen desarrollo de los proyectos de responsabilidad social. También es imprescindible que el equipo rector disponga del poder suficiente como para movilizar las energías necesarias en todas las áreas de mejora que, según los ejes definidos, abarcan a todos los ámbitos institucionales de la universidad (administración central, escuelas y facultades, departamentos académicos y centros de investigación, extensión y proyección social, etcétera).

Ciertas iniciativas podrán ser llevadas a cabo en forma rápida, mientras que otras necesitarán una planificación plurianual, como por ejemplo la implementación de un sistema de gestión y educación ambiental en el campus, razón por la cual el compromiso institucional debe de ir más allá de las convicciones de las autoridades de turno y formar parte de la planificación estratégica a largo plazo de la universidad.

Cuarto paso: rendición de cuentas



Llegamos al último paso de nuestro manual. La universidad se ha organizado para su compromiso de responsabilidad social (primer paso), ha emprendido un autodiagnóstico participativo (segundo paso) y ha desarrollado una serie de proyectos e iniciativas para mejorar (tercer paso). Falta ahora rendir cuentas de lo que se ha hecho y recomenzar el ciclo en pos de la mejora continua (cuarto paso).

El reporte de RSU

El término inglés *accountability* —traducido al español como “rendición de cuentas”— se está transformando rápidamente en un nuevo valor moral y una palabra clave de la responsabilidad social en general. Pero es preciso preguntarnos: ¿de qué tipo de rendición de cuentas hablamos en el caso de la universidad? ¿Qué información tenemos que comunicar, para qué y a quiénes?

Antes de responder a esta pregunta, es útil señalar dos hechos. La universidad no tiene en general el mismo problema de legitimidad que las empresas: si estas son continuamente sospechadas de malos manejos y de esconder información, la universidad, al contrario, goza a priori de una buena reputación. Éste es un dato muy importante al momento de elaborar el reporte institucional de responsabilidad social, porque no tiene necesidad de seguir la espiral del reporte empresarial, cada vez más auditada y normada estrictamente (Global Reporting Initiative –GRI–, AA 1000, etcétera).

En segundo lugar, la universidad nunca parte de cero en materia de compromiso e iniciativas sociales, por lo que siempre da cuenta de una serie de vínculos y proyectos que pueden muy bien entrar en la categoría de RSU. Al igual que el Monsieur Jourdain de Molière, que hacía prosa sin saberlo, cada universidad podrá reconocer que ya “hacía responsabilidad social” antes de oficializar su compromiso en este sentido.

Esto nos conduce a reflexionar acerca del propósito de un reporte de responsabilidad social para la universidad y de su selección específica de informaciones relevantes. Cinco aspectos nos parecen fundamentales:

- ♦ generar **confianza** y **entusiasmo** hacia el quehacer de la universidad (en la institución se hacen cosas valiosas, se dice lo que lo que se hace y se hace lo que se dice);
- ♦ **reconocer** y **valorar** las buenas prácticas de las personas y las áreas de la institución (las cosas valiosas que se hacen son reconocidas como tal por la institución y sirven de ejemplo);
- ♦ fomentar la **responsabilidad** de cada miembro y del conjunto de la universidad por la excelencia de las acciones emprendidas y la mejora continua (al declarar lo que se hace se genera un compromiso por mejorarlo cada vez más);
- ♦ permitir la **autocrítica institucional** hacia el sentido de su quehacer y las carencias detectadas (la universidad dice lo que está bien y lo que no para reflexionar sobre su desempeño y darse metas a futuro); y
- ♦ dotar de **sostenibilidad** al conjunto del sistema organizacional de la universidad (al publicar lo que hace, la institución se compromete con el desarrollo futuro).

Así, el proceso de reportar y rendir cuentas sirve también para el autoaprendizaje institucional y la consolidación del compromiso con la responsabilidad social y no es un mero recuento informativo para la memoria anual de la universidad. Esto implica que no se mencionarán solamente los logros sino también los puntos críticos y debilidades para que el reporte gane en credibilidad (no es una publicidad institucional) y en utilidad (es una herramienta para mejorar).

Un reporte creíble y útil deberá considerar la secuencia siguiente:

1. **Resultados del autodiagnóstico (síntesis):** aquí se mencionarán algunas cifras y resultados de las encuestas e indicadores objetivos, así como citas relevantes de los actores internos e interlocutores de los grupos de interés externos recolectadas durante los grupos focales y entrevistas.

Siguiendo el espíritu de transparencia, es necesario que la totalidad de los resultados del autodiagnóstico estén asequibles a quien quiera (en la biblioteca universitaria o la página web), pero el reporte sólo constará de la síntesis para no ser demasiado amplio.

2. **Acciones emprendidas (proyectos de mejora):** aquí se mencionará el proceso de selección de las áreas de mejora y se describirán los diversos proyectos, iniciativas y programas emprendidos para cada uno de los cuatro ejes de responsabilidad social.

No hay que temer mencionar al lado de los grandes proyectos oficiales las pequeñas iniciativas de los diversos actores de la comunidad universitaria; para generar entusiasmo es muy importante reconocer y valorar los esfuerzos de las personas. Recomendamos también no confundir esta parte con la memoria de proyección social del departamento de extensión de la universidad: se trata de mencionar los proyectos específicamente emprendidos para responder a los problemas de responsabilidad social detectados en el autodiagnóstico.

3. **Resultados obtenidos (parciales o finales):** aquí se mencionará el estado de avance o los resultados finales de las acciones emprendidas, impactos, logros, dificultades, etc. Se pondrá un especial énfasis en las investigaciones e innovaciones que los diversos proyectos hayan generado.

Dentro del eje “Participación social” será importante darle un espacio en el reporte a los grupos de interés externos ligados a los proyectos sociales emprendidos por la universidad con la comunidad. Los testimonios de los representantes comunitarios, así como las observaciones de especialistas externos en desarrollo comunitario (responsables de ONG, de organismos internacionales o de programas sociales públicos) pueden constituir una retroalimentación muy útil.

4. Recomendaciones (carencias detectadas y programación a futuro):

aquí se mencionarán con transparencia los problemas que subsisten, los esfuerzos por venir y se darán las debidas recomendaciones para los procesos futuros de mejora institucional.

Estas recomendaciones constituirán la columna vertebral del siguiente reporte de responsabilidad social, en el cual se podrá rendir cuenta de cómo la universidad haya respondido a sus propias recomendaciones de mejora. El reporte se presenta luego como una herramienta de control y gestión de la responsabilidad social, asegurando la sostenibilidad del proyecto institucional.

El cuadro siguiente resume la organización sugerida del contenido del reporte a partir de los ejes de responsabilidad social y sus respectivos temas:

Ejes de responsabilidad social	Temas observados en el autodiagnóstico	Contenidos del reporte de responsabilidad social
Campus responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos, equidad de género y no discriminación. - Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo y aplicación de los derechos laborales. - Medio ambiente (campus sostenible). - Transparencia y democracia (buen gobierno). - Comunicación y marketing responsables. 	1. Resultados del auto-diagnóstico
Formación profesional y ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo (DD.HH., desarrollo sostenible, ética profesional y cívica, gestión de la RS, etcétera). - Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. - Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales. - Integración de actores sociales externos en el diseño de las mallas curriculares. 	2. Acciones emprendidas 3. Resultados obtenidos 4. Recomendaciones

(Continúa)

(Continuación)

Ejes de responsabilidad social	Temas observados en el autodiagnóstico	Contenidos del reporte de responsabilidad social
Gestión social del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la inter y transdisciplinariedad. - Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación. - Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos desfavorecidos. - Promoción de investigaciones aplicadas a temas de Desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, etcétera). 	
Participación social	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de la formación académica con la proyección social (comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo). - Lucha contra el asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad. - Promoción de redes sociales para el desarrollo (creación de capital social). - Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo. 	

Queda responder a la pregunta: ¿quiénes son los destinatarios del reporte de responsabilidad social? Potencialmente, todo el mundo. La vocación universal de la universidad hace que sus impactos interesen a toda la sociedad. Por lo cual será necesario colgar el reporte de responsabilidad social en las páginas web oficiales y permitir el libre acceso a todos los usuarios.

En forma particular, será importante promover la lectura del reporte entre los mismos actores del autodiagnóstico: comunidad universitaria y grupos de interés externos seleccionados. Son ellos los primeros que deben recibir la rendición de cuentas de la universidad. También las otras universidades del medio deberán recibir el reporte para difundir las buenas prácticas e innovaciones de gestión socialmente responsable. La RSU tiene que hacer escuela y crear una corriente amplia.

Recomenzar cada dos años

Llegado el final de nuestro manual, nos queda recomenzar el proceso desde el segundo paso para transformar la secuencia en un vals:

autodiagnóstico – cumplimiento – rendición de cuentas

La razón de la necesidad de recomenzar cada cierto tiempo es que la responsabilidad social es un proceso permanente de mejora continua y autorreflexión institucional sobre el sentido del quehacer diario de la universidad. Si sólo nos autodiagnosticamos una vez, corremos el riesgo de que vuelvan los hábitos rutinarios de siempre y que se pierda la dinámica de autoaprendizaje. Al igual que los bailarines, los actores universitarios sabrán encontrar cada vez más soltura y creatividad a medida que el proceso de responsabilidad social pase de ser una innovación a ser una costumbre. Al repetir los pasos segundo, tercero y cuarto el primer paso, el compromiso, se afianzará por sí solo: la comunidad universitaria estará cada vez más convencida y mejor organizada para impulsar y aprovechar el proceso de mejora continua.

La última pregunta es acerca del lapso razonable entre un autodiagnóstico y otro. Esto depende mucho del contexto institucional, sobre todo del tamaño de la universidad y de los recursos de que disponga el equipo rector. También depende de la característica propia de toda universidad: una organización por la cual transitan, ingresan y egresan muchas personas diferentes —sobre todo estudiantes— cada año y con un ritmo específico de vacaciones, períodos de exámenes, etcétera.

En términos generales, pensamos que un ritmo de dos años es prudencial para efectuar el ciclo completo de los pasos segundo, tercero y cuarto. Así, un estudiante inscrito en una carrera universitaria por cinco años podrá participar dos veces del autodiagnóstico y leer al menos dos reportes a lo largo de su carrera.

A medida de referencia, se puede utilizar el siguiente calendario:

- ♦ Primer paso: cuatro meses para organizar al equipo rector y promover el enfoque RSU en la comunidad universitaria.
- ♦ Segundo paso: seis meses para hacer el autodiagnóstico, convocar a los interlocutores, realizar las entrevistas, los grupos focales y las encuestas.
- ♦ Tercer paso: diez meses mínimo para seleccionar las áreas de mejora y realizar los proyectos de responsabilidad social. Ciertos proyectos llevarán más tiempo para realizarse, pero seguirán su curso hasta después del reporte.
- ♦ Cuarto paso: cuatro meses para organizar la información y redactar el reporte.

PRIMER CICLO		SIGUIENTES CICLOS	
Etapa	Duración	Etapa	Duración
1^{er} paso Compromiso	4 meses	—	—
2^o paso Autodiagnóstico	6 meses	2^o paso Autodiagnóstico	6 meses
3^{er} paso Cumplimiento	10 meses	3^{er} paso Cumplimiento	14 meses
4^o paso Rendición de cuentas	4 meses	4^o paso Rendición de cuentas	4 meses

Ahora es tiempo de empezar a practicar estos pasos. Esperamos que su implementación se vaya transformando en un agradable baile para la institución y sobre todo que sea, a cada momento, un proceso placentero de aprendizaje colectivo para las personas, para la universidad y para la sociedad.

Responsabilidad social universitaria presenta un conjunto de instrumentos dirigidos a ayudar a las instituciones de educación superior, paso a paso y de manera sencilla, a identificar más cabalmente su rol fuera de las aulas e incorporar medidas que permitan mejorar su contribución para una sociedad más justa y sostenible.

Las universidades son organizaciones complejas en las que muchas personas piensan, investigan y aprenden, pero no necesariamente lo hacen en forma articulada y dirigida hacia un mismo propósito institucional. No es infrecuente que los valores de una universidad y sus prácticas diverjan. Este Manual propone un proceso de diálogo y autodiagnóstico para que las instituciones integren sus diferentes áreas y funciones y colaboren coherentemente con el desarrollo del medio donde están insertas.



**Mc
Graw
Hill** Custom
Publishing

The McGraw-Hill Companies

ISBN 1-59782-082-2



9 781597 820820

Visite nuestra página WEB
www.mcgraw-hill-educacion.com

© Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados.
Visite nuestro sitio Web para obtener más información: www.iadb.org/pub