

# Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU

## University Social Responsibility. Indicators for a model of USR

Karina Valarezo González, José Miguel Túñez López<sup>1</sup>

Recibido el 27 de mayo de 2014 – Aceptado el 30 de junio de 2014

**RESUMEN:** La Responsabilidad Social (RS) inspira la planificación estratégica asumiendo lo que hoy denominamos *ciudadanía corporativa*. La Conferencia Regional de Educación Superior CRES 2008 enmarcó la Educación Superior como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación, buscando un Espacio Común en América Latina y el Caribe lo que supone un reto para que la universidad latinoamericana trabaje un modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Con un panel Delphi de expertos en educación superior, comunicación ética y RS, este artículo delimita a qué se debe llamar RSU e identifica sus objetivos internos y externos, sus parámetros y la forma de comunicar RSU como modelo de gestión integral.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Universitaria, Filantropía, Extensión universitaria, Ciudadanía Corporativa.

**ABSTRACT:** Social Responsibility (SR) inspires strategic planning, assuming what we now called corporate citizenship. The Regional Conference on Higher Education 2008 CRES (abbreviation in Spanish) framed Higher Education as a strategic tool for sustainable development and cooperation, looking for a Common Space in Latin America and the Caribbean, which is a challenge for Latin American universities to obtain a model of RSU (abbreviation in Spanish).

With an expert Delphi panel in Higher Education, ethical communication and Social Responsibility, this article delimits what we call RSU and identifies internal and external aims, parameters and how to communicate RSU as a model of integrated management

**Keywords:** Social Responsibility, University Social Responsibility, Philanthropy, University extension, Corporate Citizenship.

---

1 Karina Valarezo González es profesora de Comunicación Organizacional y Directora de Comunicación, DIRCOM de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. [kpvalarezo@utpl.edu.ec](mailto:kpvalarezo@utpl.edu.ec)

José Miguel Túñez López es profesor de la Universidad Santiago de Compostela, España.

## 1. Introducción

La Educación Superior (ES) y en concreto la universitaria, constituye un factor clave en el desarrollo de un país. Federico Mayor, Secretario General de la UNESCO, en la reunión sobre los nuevos roles y retos de la educación superior (Caracas, 1990), hacía un llamado a luchar por la calidad y pertinencia de la Universidad en el siglo XXI al señalar que había sido un error no haber privilegiado el impulso y la mejora de la educación superior.

Casi dos décadas después, en 2008, la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), celebrada en Cartagena, enmarcó la concepción de la Educación Superior como bien público, y como un instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación interinstitucional e internacional, todo ello como prácticas de integración regional que buscan la conformación de un Espacio Común del Conocimiento y Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO, 2008).

En el siglo XXI se presentan múltiples retos para que la universidad latinoamericana pueda responder a un nuevo estilo de desarrollo y para enfrentarse a una serie de indicadores intrínsecos que la presionan. Lograr ese nuevo estilo pasa por tener la capacidad de definir una visión y política claras, liderazgo en la gestión universitaria, y sobre todo responsabilidad social encaminada a la

calidad, la pertinencia y el desarrollo social.

La universidad, a pesar de ser un actor cuyo desempeño es trascendente en la proyección y desarrollo del entorno, ha venido siendo cuestionada precisamente por la falta de incidencia social. La universidad latinoamericana no constituye al momento un referente para la colectividad debido a que se ha perdido la confianza en la gestión universitaria por la carencia de visión, calidad, pertinencia y coordinación con otros sectores. En este contexto, la RSU surge como alternativa para emprender en una etapa en donde se tenga como base un nuevo paradigma de aprendizaje y gestión del conocimiento a lo largo de toda la vida, y asumiendo la responsabilidad social como premisa para construir sociedades inclusivas del conocimiento, y un desarrollo sustentable para todos los países de la región (Aponte, 2008).

La RS aspira el desarrollo sostenible en el marco del ejercicio de ciudadanía corporativa y tiene como sustento los compromisos, tangibles o no, asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos. Estos compromisos se dan en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales y también el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y de comportamiento ético en la gestión de la empresa y en el desarrollo de sus productos, servicios o negocios (Capriotti, Moreno, 2006).

La Responsabilidad Social (RS) debe ser implementada por cualquier organización, aunque cada una tiene especificidades. En el caso de las instituciones universitarias el panorama particular se define porque i) se carece de respuestas a las necesidades sociales; ii) faltan iniciativas para tender puentes entre la universidad, las comunidades, la empresa y el Estado; y iii) se falla en la formación de personas dotadas de competencias teórico-prácticas y ciudadanas, con conciencia ética y moral que se adapten a las necesidades de la demanda y práctica profesional. Por eso es lógico pensar en una Responsabilidad Social Universitaria con matices propios en el marco de una RS globalmente definida.

Gestionar la Universidad con criterios socialmente responsables no debe responder a las leyes de la economía y del mercado, asumiendo al estudiante como un cliente, y a la educación superior como un producto, porque esa concepción es inapropiada -por decir lo menos- en el quehacer universitario. El modelo de desarrollo actual es insostenible a nivel económico, ambiental y social, y la universidad debe contribuir a cambiar esa realidad.

Los desafíos de la Responsabilidad Social Universitaria podrían de forma específica promover nuevas formas de creación y de transmisión de saberes; la flexibilización de los estudios; la desestructuración del currículo; la incorporación de nuevos componentes

curriculares, por el incremento y la diversificación de las demandas; la aparición de nuevas modalidades institucionales de transferencia de saberes, por el cambio en los espacios geográficos de las instituciones, por el grado de flexibilización y mercantilización de las nuevas modalidades institucionales (Rama C. , 2006).

## 2. Marco Teórico

El modelo de gestión socialmente responsable pretende el desarrollo sostenible; sin embargo hay que recordar que “el desarrollo sostenible no es una concepción del todo novedosa. En la historia de la humanidad, numerosas culturas y civilizaciones han reconocido la necesidad de establecer estilos de vida y relaciones armónicas entre la sociedad, la economía y la naturaleza” (Alea García, 2007, p. 17).

En la gestión organizacional responsable toman especial preponderancia las expectativas de los interlocutores o públicos de las organizaciones. Cuando las organizaciones se sienten parte activa de las sociedades, y comprenden que su desarrollo y el de su entorno están ligados, ejercen ciudadanía corporativa; es decir, asumen que las organizaciones, al igual que las personas, poseen deberes y derechos en el espacio en el cual viven en comunidad. “Asumir responsabilidad social como modelo de gestión de la

organización equivale a socializar el comportamiento de esa entidad” (Túñez & Valarezo, 2012).

Los ciudadanos corporativos adquieren de forma voluntaria un contrato imaginario con la sociedad, en virtud del cual se responsabilizan por sus decisiones, acciones u omisiones y, también, de los impactos económicos, sociales y medioambientales que se derivan de ellas. La ciudadanía corporativa procura lograr una convivencia adecuada y un desarrollo planificado y sostenible, tanto de la organización, como de la sociedad. Su puesta en práctica forma parte fundamental del modelo de gestión socialmente responsable que, a su vez, hace posible la legitimación de la organización en la comunidad en la que se desenvuelve.

Ligada a la responsabilidad social, la ciudadanía corporativa, requiere de un diálogo permanente con el entorno, que puede explicitarse en un clima organizacional y reputación interna positivas; y, en el entorno externo, en acuerdos y compromisos formales y no formales, con: instituciones, gobiernos, ONGs, entidades colegiadas y demás actores sociales con los que la organización tiene relación. Por ello, la comunicación estratégica juega un papel fundamental para generar retroalimentación, participación, interacción, comprensión, alianzas estratégicas y corresponsabilidades, en una suerte de círculo virtuoso de mejora constante al interior de la

organización, como en la comunidad que opera.

La educación superior es un bien público, independientemente de la titularidad de la universidad que la imparta. La universidad es una institución social; es un actor cuyo desempeño provoca impactos positivos y negativos, especialmente importantes en la sociedad. La universidad es la fuente del “saber“. El aprender y enseñar es la esencia del mundo universitario, pero entre ambas existe una amplia gama de actividades que se desprenden del atesoramiento del conocimiento, y su constante renovación mediante la investigación y que deben desembocar en el desarrollo del entorno.

La universidad como organización legendariamente ligada al desarrollo de la sociedad, debería asumir un modelo de gestión basado en responsabilidad social. La Responsabilidad Social Universitaria -RSU- dinamizará el funcionamiento interno de la organización, y facilitará el diálogo y la construcción de vínculos con otros actores sociales, para juntos articularse a un proyecto planificado de desarrollo sostenible de la sociedad. La universidad ciudadana socialmente responsable se desprendería del enfoque netamente académico, apartado de la realidad y de las necesidades sociales, y procedería a consolidar una red de actividades relacionadas entre las tradicionales dimensiones universitarias (gestión,

academia, investigación y extensión).

La delicada misión de la universidad como agente de desarrollo social, toma mayor relevancia en la denominada sociedad del conocimiento que vivimos. En esta nueva estructura económica y social, el conocimiento sustituye al trabajo, a las materias primas y al capital, e impacta a la sociedad. El principio de que la producción académica y científica que se gesta en las universidades debe transferirse a la sociedad, se garantiza con la adopción de un modelo de gestión socialmente responsable, que por esencia, motiva la participación e interlocución con el entorno.

Se ha cuestionado a las Instituciones de Educación Superior (IES) en general, sobre la falta de respuestas o alternativas que promuevan el desarrollo social integral. El conocimiento producido por las universidades se queda dentro de su claustro; muchas veces ni siquiera se socializa al interior del mismo. Resultados de investigaciones, revisiones bibliográficas, datos, ensayos, informes, se quedan en las estanterías universitarias, sin haber sido objeto de transferencia a la sociedad. Superar la falta de vinculación de la universidad con el entorno, supone entre otros objetivos: formar estudiantes con contenidos teóricos que se adapten a las necesidades de la práctica profesional; entregar a la sociedad profesionales dotados con principios éticos que

hagan la diferencia y entiendan a su profesión como servicio; superar la saturación de graduados en ciertas áreas y la ausencia de profesionales en otras; generar investigación pertinente a las condiciones del entorno; sintonizar con las aspiraciones y expectativas de la sociedad.

Por ello, en la sociedad del conocimiento se hace imprescindible reflexionar sobre la RS de las universidades, para buscar la verdad a través de la investigación, e impulsar la formación de generaciones formadas en valores y altamente capacitadas. Ello garantizará que se puedan dar respuestas de calidad a las potencialidades y desafíos; así como a las restricciones, contradicciones, riesgos y desafíos, que se presentan en esta nueva sociedad.

La RSU garantiza la calidad de la educación superior en su conjunto. Por ello no puede pasar por alto: formar profesionales con conocimientos pertinentes a los requerimientos del entorno, sensibles y motivados por valores; orientar la investigación científica hacia la solución de problemas sociales; desarrollar proyectos con impacto social real; propiciar la transferencia de conocimiento y tecnología a la sociedad; interactuar y dialogar con la sociedad; capacitar al más alto nivel a sus profesores y empleados; apoyar el voluntariado estudiantil; concienciar a los alumnos sobre la corresponsabilidad de todos en la solución de los problemas del mundo.

La RS ha tomado fuerza en el plano empresarial como modelo para que las organizaciones respondan por su desempeño económico, social, ambiental, acercarse a la sociedad y contribuir con su desarrollo sostenible. Las organizaciones asumen corresponsabilidad en el destino de las sociedades al integrar los objetivos organizacionales a los de la sociedad, para mejorar la calidad de vida de los pueblos y alcanzar desarrollo de forma: sostenible. Las Universidades no son la excepción.

El hecho de que el conocimiento hoy en día marque la diferencia en cuanto a productividad, crecimiento y brechas sociales; que los nuevos procesos tecnológicos encierren una complejidad particular; que los motores de la economía del mundo y de los países desarrollados en particular, tengan su centralidad en las industrias de conocimiento intensivo; transfiere a las universidades, a los sistemas de educación superior, y a los sistemas de investigación y desarrollo, un amplio conjunto de tareas, desafíos y expectativas en función de readecuarse para cumplir su rol.

La RSU no puede quedarse en la dimensión tradicionalmente conocida como extensión universitaria; tampoco debe ser entendida dentro de los parámetros de la responsabilidad social corporativa. La RSU tiene que ser ampliada, fortalecida y adaptada al entorno académico, y a la realidad

universitaria actual. La gestión socialmente responsable en la universidad facilita el cumplimiento cabal de: gestión, docencia, investigación y extensión, bajo un enfoque de trabajo coordinado al interior de las instituciones universitarias, entre ellas y otros actores sociales.

La RSU se constituye en un compromiso activo, integral, real con el entorno interno y externo de la universidad, tomando en cuenta la trascendencia de la universidad como motor de la sociedad; las características propias que el cumplimiento de las dimensiones universitarias conllevan en la sociedad del conocimiento; y, sus impactos particularmente importantes y diferentes, a las de cualquier otra organización de la sociedad.

“...las IES atraviesan por un proceso de transformación de entidades basadas en la enseñanza y la investigación, hacia instituciones del aprendizaje y de producción de conocimiento. En este proceso las instituciones van a tener que revisar sus funciones, cambiar sus estructuras, reconsiderar su identidad, y redefinir la misión para poder reflejar la `nueva pertinencia y responsabilidad social” (Aponte, 2008, p. 144).

Los organismos internacionales que impulsan la gestión universitaria, y las últimas conferencias regional y

mundial de educación superior, convocadas por la UNESCO, mencionan a la responsabilidad social de la universidad, con mucha frecuencia y convicción. Sin embargo, existe carencia de documentación científica sobre la RSU, que permita caracterizarla y saber cómo se está llevando en el día a día de la gestión universitaria. Esa carencia justifica por sí sola este trabajo de investigación, en la perspectiva de conocer de manera general el estado y desarrollo de la gestión universitaria socialmente responsable y contribuir a delimitar su definición, sus atributos característicos y sus funciones.

### 3. Metodología

La investigación parte de hipótesis ciega y se proyecta con una intencionalidad exploratoria que permita: determinar a qué se debe llamar responsabilidad social universitaria; conocer si a la extensión universitaria y a la responsabilidad social se los puede asumir como sinónimos; determinar los objetivos internos y externos de la RSU, sus parámetros y la forma de comunicar este modelo de gestión.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, dada la poca documentación científica sobre el tema de estudio, y la necesidad de llevar el ejercicio de la responsabilidad al plano universitario se recurrió al método Delphi, que tiene como propósito estructurar un proceso de

comunicación con un grupo de expertos, en un tema específico. Durante la interacción, los expertos tienen la libertad de emitir juicios a través de la circulación de diferentes cuestionarios, a través de los cuales se recoge información valiosa, y en cuya base se puedan establecer consensos con respecto a un acontecimiento, tema puntual o hecho en el futuro. Es decir, es ideal para temas de prospectiva y toma de decisiones.

Para garantizar el éxito de la aplicación de la metodología Delphi se hizo una selección intencional previa y se eligieron 43 expertos internacionales de tres vertientes del conocimiento: Expertos en RSU y RSE; Expertos en educación superior; Expertos en comunicación ética y responsabilidad social. Se cuidó: el anonimato de los participantes; la interacción de un número de panelistas manejable, (no demasiado grande); la experiencia de los expertos escogidos en el tema de discusión planteado; la fluida circulación de los formularios; la pertinencia de las preguntas.

Entre otras consideraciones se tomó en cuenta realizar dos interacciones, con un cuestionario que contenía preguntas abiertas y cerradas; tener un número de expertos en interacción real nunca menor a veinte, debido a la complejidad del tema; y que para el análisis de resultados se tomarían en cuenta las respuestas de expertos que hayan interactuado en todo el proceso, es decir, en las dos rondas de

cuestionarios, y se descartarían las opiniones de los que únicamente participaron en la primera.

La metodología Delphi contó con la interacción de 23 expertos en la primera ronda, y de 21 en la segunda. Se cumplió con la consideración de tener al menos veinte expertos en interacción real; se descartaron las dos respuestas de los expertos que solamente participaron de la primera ronda; se cumplió el objetivo de mantener el anonimato de tales expertos; y, se efectuaron las dos circulaciones previstas.

#### 4. Resultados

La investigación permitió enriquecer y unificar criterios para definir qué es Responsabilidad Social Universitaria, diferenciarla de otras prácticas, y caracterizarla en cuanto a parámetros, objetivos, y formas de comunicación.

Los resultados se presentarán en diferentes apartados que dan cuenta de los temas abordados, discutidos y consensuados entre los expertos, así: Acotar una definición marco de RSU; identificar diferencias entre RSU y RSE y entre RSU y Extensión Universitaria; señalar motivos por los que hoy las universidades discuten y retoman la ética, los valores y el ejercicio de virtudes en sus dimensiones universitarias; evaluar la necesidad de impactos generados desde la universidad; aproximarse al nivel de prioridad de la RSU en la

gestión de una institución universitaria; señalar los parámetros de una gestión socialmente responsable; fijar objetivos de la RSU en el entorno interno y externo; delimitar las fases para la adopción de una gestión socialmente responsable; y, abordar como debe enfocarse la comunicación de la RSU.

#### 4.1. Diferencia entre RSU y RSE

La universidad tiene funciones distintas a la empresa, por lo tanto sus compromisos son diferentes. La universidad busca formar ciudadanos profesionales e investigadores que actúen sobre la diversidad de problemas de la sociedad, y además sobre la transformación de la misma, lo cual difiere de los objetivos de otras entidades. A través de la metodología Delphi los expertos opinaron sobre si la Responsabilidad Social Universitaria, RSU, es similar o no a la RSE. Un porcentaje mayoritario, el 86%, manifestaron que la gestión socialmente responsable en las universidades tiene características muy específicas que la hacen diferente a la RSC.

Las razones para encontrar diferente la RSU de la RSC, se enmarcan de forma fundamental en la función que cumplen en la sociedad, las responsabilidades que se desprenden de esa función y su objetivo de servicio sin fin de lucro.

Los principios y valores de la vida universitaria, el desempeño académico,

el desarrollo del conocimiento, la investigación, la ciencia, las relaciones con la comunidad, sus compromisos e inter solidaridades, marcan radicalmente a esta organización social, haciéndola completamente diferente a otras. “La universidad tiene su propia misión en la sociedad, y por ende su propia estructura, filosofía y políticas. Sus intereses son holísticos, cubriendo varias dimensiones de la realidad social, es decir trabaja en la complejidad y sus contradicciones” (Galarza, 2011).

Otra diferencia fundamental está en que la finalidad de lucro no es la prioridad del objetivo mercantil de las universidades, porque la mayor parte de ellas, son de carácter público o sin fines de lucro. La universidad no es una empresa y por tanto no le interesa maximizar sus ganancias produciendo daños a la sociedad en su conjunto. Su filosofía va justamente al contrario. A la universidad le interesa apoyar el desarrollo justo de la sociedad.

Sin embargo, no se debe confundir la finalidad de lucro con la necesidad de tener una eficiencia económica, social y ambiental. “Cuando la educación se sustenta en el concepto mercantilista, se distorsiona su naturaleza, porque a ésta se la concibe como una mercancía, y a los alumnos como clientes” (Gil Malca, 2011).

El 14% de los expertos que sostuvieron que no había diferencia entre RSU y RSE lo hicieron basándose en

diferentes argumentos, algunos de los cuales se recogen a continuación:

1. La RS nace en la persona, única, indivisible irrepetible.
2. El “apellido” de la RS (empresarial, corporativa, universitaria, familiar, etc.) dependería de dónde la persona tenga su mayor incidencia” (Campos, 2011).

Otra experta manifiesta: “la RS es una filosofía de gestión y por tanto no hay diferencia entre la aplicación de RS en una universidad, o en una empresa, pues ambas para sobrevivir deben aplicar criterios muy semejantes de gestión y de relacionamiento con sus públicos estratégicos” (Ferrari, 2011).

De la investigación se puede colegir que la responsabilidad social debe ser implementada por cualquier organización, sin embargo, cada una de ellas tiene especificidades, que en el caso de la universidad son muchas y trascendentes, lo que hace que la RSU sea diferente a la RSE.

#### **4.2. RSU y Extensión Universitaria**

En la misma línea de aclarar términos, la investigación pidió a los expertos que mencionen características concretas que diferencien la RSU de la Extensión Universitaria, EU.

Fruto de los aportes de los expertos se puede empezar afirmando que la extensión universitaria es parte de los pilares que conforman la estructura

universitaria; sin extensión no hay universidad en el sentido “lato”. Por su parte, la responsabilidad social universitaria es una filosofía que traspasa todas las dimensiones y prácticas universitarias, incluida la extensión universitaria.

La RSU se diferencia de la extensión universitaria porque emana de una filosofía humanista y progresista; es integral, con un marcado sentido cívico; vela por las dimensiones éticas y valorativas, la acción positiva hacia la sociedad de forma universal, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

La RSU es una política que se puede traducir en un modo de gestión institucional e interinstitucional; implica planificación estratégica; se refiere a todas las dimensiones de la vida universitaria, las mismas que requieren gerencia ética e inteligente de los impactos que la universidad genera en su entorno; crea sinergia entre formación, investigación y participación social; y, demanda una forma diferente de difundir la misma.

“1. La RSU y la EU tienen objetivos distintos: la una busca mejorar la capacidad de respuesta ante las decisiones y acciones de la universidad frente a la sociedad, a sus grupos de interés y al planeta. La otra, como su nombre lo describe, busca ampliar, extender la labor universitaria.

2. La EU tiene objetivos a corto plazo, la RSU a largo plazo.

3. La EU tiene un territorio de acción limitado, la RSU uno ilimitado”. (Morán, 2011).

A diferencia de la extensión universitaria, la RSU no es una actividad temporal y sectorial. La EU puede conformarse de programas, dirigidos al entorno cercano, en donde la universidad imparte o transfiere determinados conocimientos, por supuesto novedosos y útiles. En ella tienen cabida los programas de ayuda benéfica o cumplimiento de requisitos, pre-graduación. La responsabilidad social universitaria es consecuencia de la auténtica y bien encaminada misión de la universidad para con la humanidad, y ésta no se traduce en simples campañas de bien social, porque aspira a cambiar los paradigmas de las relaciones universidad-sociedad.

#### **4.3. Definición marco de RSU**

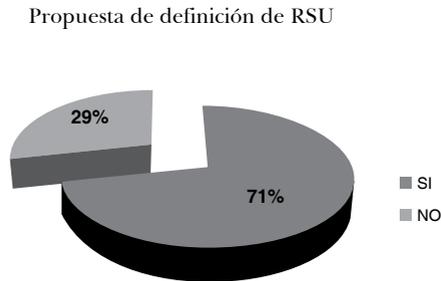
Siguiendo con el objetivo de definir y delimitar la Responsabilidad Social Universitaria, se puso a consideración de los participantes una definición de RSU, para que se pronuncien aprobándola o desaprobandola.

La definición propuesta fue: La Responsabilidad Social Universitaria, integra y equilibra las dimensiones: académica, investigación, extensión y gestión, para que la universidad cumpla con calidad, ciudadanía y criterios

medioambientales su función dentro de la sociedad. Tiene como ejes de actuación a la ética, la transparencia,

el diálogo y la rendición de cuentas, y como objetivo el desarrollo humano sostenible.

**Gráfico 1.** Pronunciamiento respecto a definición de RSU propuesta por la investigación



El 71% de participantes aprobó la definición y el 29% no estuvo de acuerdo. Ahora mencionaremos los aportes de las personas que no estuvieron de acuerdo con la definición, en la perspectiva de enriquecer la definición a pesar, que en función de los resultados se entiende, que hay una mayoría que la encuentra acorde.

Una de las expertas opina que: “A la definición habría que agregarle una mayor vinculación con el sector privado, sobre todo las empresas. Un gran error de las universidades ha sido el actuar de espaldas al sector productivo” (Arteaga, 2011). Esta reflexión pudiera estar contenida en las dimensiones de academia, investigación y extensión, mencionadas en la definición, porque cada una de ellas debe buscar esa

conexión con el entorno, más allá del sector privado, en donde sus egresados van a insertarse; también pudiera estar presente cuando se menciona al diálogo como un eje de actuación de la RSU. Sin embargo debido a que efectivamente la universidad ha venido comportándose de forma distante con la sociedad en su conjunto, bien pudiera explicitarse en la definición.

Otro experto considera que la definición de RS que propone la ISO 26000 es aplicable a cualquier tipo de organización, inclusive para la universidad. Ella es:

“Es el deber moral de una organización para responder, transparentar y rendir cuentas por los impactos de sus

decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que:

- Es coherente con el Desarrollo Sostenible y el bienestar de la sociedad;
- Se responsabiliza por las expectativas de sus grupos de interés.
- Es obediente en la aplicación de las leyes y consistente con las normas internacionales de conducta; y
- Está arraigado al interior de

su organización y trasciende hacia sus relaciones operacionales” (Morán, 2011).

Otro aporte dice: “...me quedaría con la definición implícita en su nombre: “Responsabilidad que la universidad tiene, en cuanto universidad, respecto a la sociedad a la que se debe -en el sentido más amplio posible “ (Romero, 2011).

Con los aportes mencionados se ha procedido a enriquecer la definición de este estudio sobre RSU, y que finalmente quedaría así:

**Cuadro 1.** Definición marco de RSU

<b>Definición de RSU</b>
<p>“La Responsabilidad Social Universitaria integra y equilibra las dimensiones académica, investigación, extensión/vinculación y gestión, para que la universidad cumpla con calidad, pertinencia, ciudadanía y criterios medioambientales su función dentro de la sociedad, más allá de las normas vigentes establecidas. Tiene como ejes de actuación a la ética, la transparencia, el diálogo con sus públicos y la rendición de cuentas; y, como objetivo, el desarrollo humano sostenible”.</p>

#### **4.4. Impactos generados desde la universidad**

La responsabilidad social constituye la gestión de los “impactos”<sup>2</sup> que genera una organización hacia dentro y fuera de ella y que se desprenden de su naturaleza. Por ello, es importante conocer cuáles son éstos en el contexto universitario, de forma específica. El conocer los impactos de las instituciones de educación

superior, sin duda constituye una línea de base importante, para determinar la importancia de la repercusión de la universidad en el contexto actual.

Vallaey, De la Cruz, & Sasia, (2009, p. 10) proponen agrupar los impactos universitarios en: impactos organizacionales (laborales, ambientales), impactos

2 Por impacto se entiende la huella, señal, efecto que produce una acción.

educativos (formación académica), impactos cognitivos y epistemológicos (investigación); impactos sociales-comunitarios (extensión, transferencia, proyección social).

Esta propuesta fue socializada con los expertos para saber su opinión y recibió una aceptación muy alta: 76%; poniendo de manifiesto que la clasificación es válida, pero resaltando que no puede ser la única, que podrían ampliarse los criterios y ser dinámica, de acuerdo al tiempo y al contexto.

Se destacaron algunos aspectos que, lejos de contraponerse a la tipología de impactos antes señalada, puede enriquecer la misma, y sobre todo, dan cuenta de la repercusión trascendental que tiene la universidad sobre el entorno de manera integral, desde ámbitos tan diversos como el humano hasta el político, pasando por el social, ambiental y económico. Así se destaca: la formación humana (espíritu, valores) y profesional: en el carácter y la cultura de la persona; en el desarrollo intelectual en las decisiones que toma, en su futuro, en la repercusión que pueden tener las personas que se encuentran a su alrededor, en la calidad de la convivencia en sociedad, en la participación ciudadana, en la organización de procesos políticos, en el establecimiento de una cosmovisión en la sociedad.

Otro tema especialmente comentado por los expertos, fueron los impactos sobre aspectos que se forman a partir de la generación, recreación y transmisión del conocimiento científico: al desarrollo de la ciencia propiamente dicha, al desarrollo cultural, a la transformación educativa que incluye la enseñanza secundaria, el aumento del Índice de Desarrollo Humano, al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, su promoción y progreso; y, en general, como promotora del desarrollo económico, ecológico, social y espiritualmente sustentable de una ciudad, provincia, región, país y el mundo.

Otros impactos no menos importantes son los generados por la universidad entendida como un nodo de conexión de otros muchos subsistemas sociales, al posibilitar transformaciones institucionales y organizacionales de la sociedad civil. Particular atención merecen los impactos de la universidad regional o de provincia en la dinamización de la vida de una ciudad, en la generación de empleo, desarrollo y sustentabilidad de su entorno.

Merece la pena mencionar textualmente algunas alternativas para agrupar los impactos de la universidad, extraídas del debate de expertos.

Así con enfoque de triple cuenta de resultados, se menciona la propuesta

de tipología de impactos:

“Económico: clientes (estudiantes, empresas, administración), proveedores, empleados, sector público, indirectos, sociedad  
Ambiental: materias primas, energía, biodiversidad, emisiones, efluentes, residuos, productos y servicios  
Social: empleo, educación, formación, investigación, innovación, transferencia, salud, seguridad, comunidad, ampliación de las relaciones” (Campos, 2011).

Con un enfoque apegado a las dimensiones universitarias, a los valores y la cultura: “impactos filosóficos; impactos científicos; impactos educativos; impactos socioeconómico; impactos culturales” (Romero, 2011).

Así mismo en alta concordancia con la tipología de Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, (2009), se propone:

- “a) Impacto de organización y gestión del cambio (nuevos paradigmas para una sociedad más justa, más humana y más equitativa)
- b) Impactos de gestión académico-empresarial (integrar competencias cognitivas, laborales y emprendedoras)
- c) Impacto de gestión del conocimiento (apropiación y

creación del conocimiento como de medio del desarrollo nacional)  
d) Impactos de gestión social (crear una cultura para el desarrollo, afrontando problemas de pobreza, injusticia, violencia, corrupción, discriminación, etc” (Gil Malca, 2011).

De la misma forma se presenta la siguiente reflexión sobre los impactos de la universidad en el contexto actual y particular de la sociedad de la información y el conocimiento.

“Son múltiples, pero el más importante es la distribución social del conocimiento pues en un entorno en permanente movimiento, donde la circulación de información no está supeditada a ninguna restricción y donde hay un compromiso explícito con el acceso universal a la información, el uso crítico de esa información favorece la participación de una ciudadanía activa en la economía, en el trabajo, en la política, en la cultura y en la sociedad. Pero ello debe acompañarse de programas, estrategias y recursos que aseguren el acceso a buenos servicios, tecnologías sustentables y relaciones de equilibrio con el medio ambiente, que propicien, a su vez, la expansión de la capacidad para producir, usar y

distribuir constantemente conocimiento por todos los actores de la sociedad” (Herrera, 2011).

#### **4.5. Motivos por los que hoy las universidades discuten y retoman la ética, los valores en sus dimensiones universitarias**

Luego de diferenciar la Responsabilidad Social Universitaria de la RSE y de la EU, y; de haber logrado un consenso en la definición de RSE, se pidió al panel reflexionar sobre los motivos para que en la actualidad las universidades discutan y retomem la ética, los valores y el ejercicio de virtudes en sus dimensiones: académica, investigación, extensión y gestión.

Los panelistas podían escoger de una lista de ideas recogidas, una o varias opciones, según su preferencia. Cabe resaltar también que en la lista de las opciones que circuló, existía la opción OTROS, sin embargo ésta no se marcó, por lo que se dilucida que el trabajo de análisis e interpretación de las razones dadas por los 21

expertos en la primera interacción, fueron correctamente consolidadas.

La moda ( $M_o$ ) de las respuestas está dada con una frecuencia de 15 veces en la opción: “conciencia de las universidades de su misión, objetivos, metas, finalidades, compromisos y expectativas en el contexto actual, más allá de la formación estudiantil”, y en la opción que responde al: “aumento del valor social del conocimiento y mayores consecuencias económicas, sociales y éticas de la aplicación del mismo”.

Con una frecuencia bastante inferior (10), aparecen las opciones que seguirían a la moda antes señalada, y le corresponde a: “Necesidad de que la universidad asuma ser agente generador del desarrollo sostenible” y “La universidad al igual que la sociedad está en permanente cambio y éste hoy está caracterizado por apertura, transparencia y responsabilidad que demanda un compromiso acorde”. En el gráfico 2 se puede visualizar de mejor manera lo explicado.

**Gráfico 2.** Motivos para que la universidad hoy discuta y retome la ética, los valores y virtudes.

Motivos para retomar la ética, los valores y el ejercicio de virtudes



#### 4.6. Parámetros de una gestión socialmente responsable

Se elevó a consideración del panel un listado de variables que deberían gestionarse en una universidad socialmente responsable. La más reseñada es: “Formación en ética y valores como eje transversal de todos los programas de formación” con una frecuencia de 19; le sigue el “Vínculo con la sociedad y “Gestión del conocimiento”, con 18; la “Extensión universitaria” y “Transferencia de tecnología”, con 17; y, finalmente al “Bienestar estudiantil”, con 16. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a “Gobierno”; “Reportes/memorias de sostenibilidad”; “Bienestar cuerpo docente”;

“Bienestar cuerpo administrativo y de servicios” (Gráfico 3)

En el apartado OTROS, se puede resaltar la opinión de los panelistas de hacer mención que la ética y los valores deben ser el eje transversal, no solo de la vida educativa, (que fue el parámetro más votado), sino también, el centro de la vida organizativa de las instituciones de educación superior. También se hizo mención a la internacionalización de la universidad, en el sentido de establecer redes, sinergias, cooperación, en la búsqueda de soluciones a problemas globales.

En el panel se hizo especial mención en este apartado, al pensamiento

crítico y dialogante de la universidad; al trabajo planificado y conjunto con los gobiernos autónomos del Estado y con organizaciones sociales que además de la transferencia mutua de

conocimientos, técnicas, saberes y experiencias, permita la permanente reflexión y retroalimentación sobre los objetivos a trabajar en una sociedad concreta.

**Gráfico 3.** Parámetros de una gestión universitaria socialmente responsable.



Otro tema que resalta del panel es el “campus sostenible en todos sus aspectos, incluyendo la responsabilidad en las compras, selección de proveedores, alimentación orgánica, comercio justo y producción local en las cafeterías, medidas ecológicas de disminución del CO2 en el transporte, etc” (Vallaes F., 2011).

Así mismo se mencionó la importancia de la generación misma del conocimiento, la producción científica, la innovación, la obtención de patentes, el apoyo a iniciativas y emprendimientos, quizá como base para hacer efectiva la transferencia de tecnología mencionada.

Enriqueciendo la propuesta original

de parámetros, de los cuales se ha tomado en cuenta únicamente los que alcanzaron una frecuencia superior al 50% de aceptación, y en conformidad con lo analizado hasta

ahora, el trabajo aporta los siguientes parámetros (Cuadro 2): para el ejercicio de una gestión universitaria socialmente responsable

**Cuadro 2.** Parámetros de una gestión universitaria socialmente responsable. Aporte de la investigación.

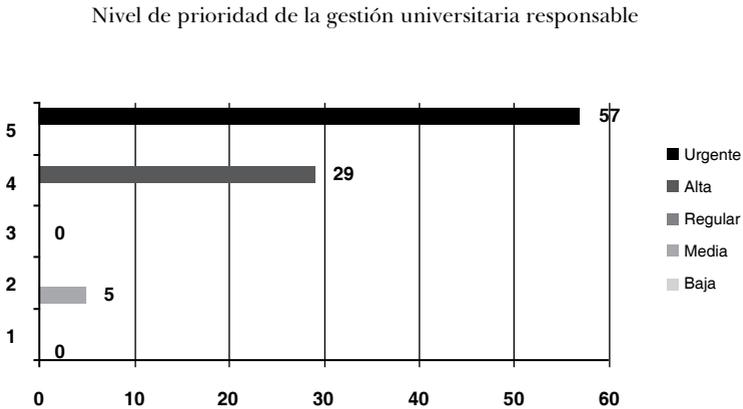
<b>Parámetros de una gestión universitaria socialmente responsable</b>	
1.	Formación en ética y valores como eje transversal de la vida educativa y organizativa de la universidad.
2.	Vínculo, interacción, comunicación con la sociedad; internacionalización
3.	Gestión del conocimiento
4.	Extensión universitaria; obra social, voluntariado
5.	Calidad en la academia, investigación, innovación, emprendimiento y transferencia de tecnología
6.	Bienestar de los estamentos estudiantil; cuerpo docente; cuerpo administrativo y; de servicios.
7.	Gobierno universitario incluyente y responsable
8.	Reportes/memorias de sostenibilidad
9.	Sistemas de gestión ética y RS (SGE 21, AA1000, SA 8000. Etc)
10.	Política y práctica de Recursos Educativos Abiertos REA.
11.	Licencias flexibles para reproducción del conocimiento
12.	Atención de expectativas, diálogo y retroalimentación con la sociedad en su sentido más amplio.
13.	Campus sostenible

#### 4.7. Nivel de prioridad de la RSU

El panel también se pronunció sobre el nivel de prioridad que se le daría a la incorporación de una gestión socialmente responsable, tomando en cuenta el contexto global, ético, ciudadano. Se planteó la pregunta a

través de una escala tipo liker entre 1 y 5. En la que 1, significaba prioridad baja; 2, regular; 3, media; 4, alta; y, 5, urgente. Los resultados obtenidos se los puede visualizar el siguiente gráfico; los valores que se señalan son porcentajes.

**Gráfico 4.** Nivel de prioridad otorgado a la RSU



La prioridad 1 obtuvo un porcentaje de 0. La prioridad 2 el 5%; La 3 el 0%; la 4 el 29% y la 5 el 57%. Si únicamente se suman los valores de la prioridad 4 alta y 5 urgente, el porcentaje asciende a más del 86%; lo que revela la importancia del tema de estudio y su necesidad de incorporación en las universidades.

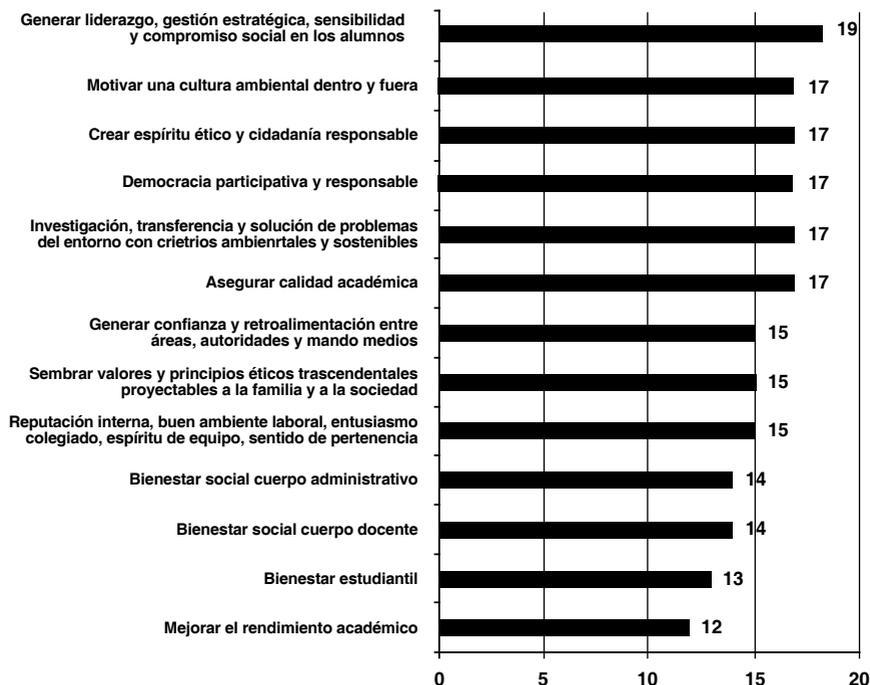
#### 4.8. Objetivos de la RSU en el entorno interno y externo

El estudio también elevó al panel una

propuesta de objetivos que se podrían alcanzar a través de la RSU, en el entorno interno y externo de la universidad.

“Generar liderazgo, gestión estratégica, sensibilidad y compromiso social en los alumnos”, con 19 frecuencias, es la *Mo* que se identifica, por lo tanto lidera la lista de objetivos de la RSU en el entorno interno.

**Gráfico 5.** Objetivos de la RSU en el entorno interno



Le siguen en importancia (17 frecuencias): “Asegurar calidad académica”; “Crear cultura de investigación, transferencia de tecnología y solución de problemas del entorno con criterios ambientales y sostenibles”, “Democracia participativa y responsable”, “Crear espíritu ético y ciudadanía responsable”; “Motivar una cultura ambiental a ser practicada dentro y fuera del claustro universitario”.

El aporte del panel en este apartado, se puede sintetizar en lo siguiente: Vivir y proyectar la RSU a otras instituciones

universitarias, su cadena de valor y otro tipo de organizaciones, por liderazgo propositivo y deber moral; trabajar en una ciencia con conciencia y sentido de humanidad; cultura de sinergia e internacionalización.

Cabe mencionar el aporte de uno de los expertos:

“Generar una nueva cultura del aprendizaje, sustentada en las siguientes acciones:

- a) Aprender a CONOCER  
--- asimilar y crear conocimientos

- |  |  |
|--|--|
| <p>b) Aprender a HACER optimizando habilidades y aptitudes</p> <p>c) Aprender a CONVIVIR --- desarrollo de la inteligencia emocional</p> <p>d) Aprender a EMPRENDER --- crear un proyecto de vida” (Gil Malca, 2011)</p> | <p>--- El promover un desarrollo espiritual de las personas, en el sentido más amplio y profundo, comentado en el panel, sin duda deberá estar unido a las instituciones de educación superior ligadas a una confesión religiosa. Luego del análisis el estudio plantea como objetivos de la RSU en el entorno interno los que constan en el siguiente cuadro.</p> |
|--|--|

**Cuadro 3.** Objetivos de la RSU en el entorno interno. Aporte de la investigación

<b>Objetivos de la RSU en el entorno interno</b>	
1.	Motivar el aprendizaje continuo, liderazgo, emprendimiento, gestión estratégica, sensibilidad, convivencia y compromiso social en los alumnos
2.	Asegurar calidad universitaria y su acreditación
3.	Crear cultura de investigación, transferencia de tecnología y solución de problemas del entorno con criterios ambientales y sostenibles.
4.	Democracia participativa y responsable.
5.	Crear espíritu ético y ciudadanía responsable.
6.	Motivar una cultura ambiental a ser practicada dentro y fuera del claustro universitario.
7.	Reputación interna, buen ambiente laboral, entusiasmo colegiado, espíritu de equipo, sentido de pertenencia.
8.	Sembrar valores y principios éticos trascendentes proyectables a la familia y a la sociedad.
9.	Generar confianza y retroalimentación entre áreas, autoridades y mando medios.
10.	Bienestar social estudiantil, del cuerpo docente, cuerpo administrativo y de servicios.
11.	Mejorar el rendimiento académico.
12.	Vivir y proyectar la RSU a otras instituciones universitarias, su cadena de valor y otro tipo de organizaciones, por liderazgo propositivo y deber moral.
13.	Fomentar la cultura de vinculación, sinergia e internacionalización.
14.	Trabajar en una ciencia con conciencia y sentido de humanidad.

De forma similar al sistema descrito para determinar los objetivos internos, se lo hizo para los objetivos externos de la RSU. A continuación

se presenta las opciones que circularon entre los panelistas y la frecuencia de aceptación ordenada de mayor a menor.

**Gráfico 6.** Objetivos de la RSU en el entorno externo



La *Mo* predominante la tiene “Abrir espacios de diálogo social, vínculos estables con la comunidad”, con un frecuencia de 20. Este objetivo podría enriquecerse si se menciona a la integración: Sociedad - Estado -

Universidad – Empresa, y también a los públicos de la universidad, lo que daría una visión amplia y a la vez específica. También se hizo especial mención al impulso desde la universidad al emprendimiento.

**Cuadro 4.** Objetivos de la RSU en el entorno externo. Aporte de la investigación.

Objetivos de la RSU en el entorno externo	
1.	Abrir espacios de diálogo social que garanticen la integración : sociedad - Estado - universidad – empresa, y, el cultivo de vínculos estables con la comunidad y los públicos de la universidad.
2.	Crear cultura para el emprendimiento, cambio social, económico, tecnológico, político y medioambiental.
3.	Generar canales de transferencia y transmisión de conocimiento.
4.	Contribuir al desarrollo sostenible, (desarrollo ambiental, social, económico).
5.	Transparentar las acciones académicas y de investigación.
6.	Atraer inversión y ayuda económica para las tareas de investigación, casos de estudio, libros, artículos, servicios profesionales, etc.
7.	Respetar y fomentar derechos humanos.
8.	Mejorar la reputación e imagen institucional.
9.	Ofertar carreras pertinentes con las necesidades del entorno, sector productivo y el desarrollo social.
10.	Entregar a la sociedad la posibilidad de acercarse al conocimiento y a la actualización continua de la sociedad, socializando el uso de los REA y compartiendo material con licencias de autoría flexibles.

#### 4.9. Motivos para adoptar una gestión socialmente responsable

Se pidió también al panel, reflexionar sobre las razones para motivar a las universidades a adoptar una gestión socialmente responsable. Al respecto un experto opina: “Difícil `motivar´, pues la motivación generalmente es temporal; más que un motivación se requiere, antes de nada, convencimiento, decisión y, sobre

todo, acción. Es indispensable una base o cimiento de férrea formación humana y la práctica de valores y principios trascendentes...” (Morán, 2011).

Las opiniones del panel se han recogido en cuatro apartados: motivaciones desde: el Estado; identidad corporativa; dimensiones universitarias e imagen y reputación.

**Cuadro 5.** Motivos para adoptar una gestión socialmente responsable.

<b>¿Cómo se puede motivar la gestión socialmente responsable en las universidades? (Aporte de la investigación)</b>
<p><b>Estado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover políticas de crecimiento económico y desarrollo social sustentadas en ciencia y tecnología.</li> <li>• Proveer de financiamiento para el desarrollo de proyectos de investigación con impacto social concreto.</li> <li>• Promover concursos de RSU entre universidades con reconocimiento público importante.</li> </ul>
<p><b>Identidad corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la identidad de la universidad, contextualizándola en este siglo, para que la RSU esté contenida explícitamente en su filosofía y misión.</li> <li>• Adentrar a la comunidad universitaria en el estudio de la misión de la universidad y la evolución de la misma.</li> <li>• Impulsar un ethos de la responsabilidad social, que se constituya en su cultura.</li> <li>• Incluir la RSU como un componente transversal en los planes de desarrollo estratégicos institucionales y sectoriales.</li> <li>• Incluir la RSU en la más alta dimensión del gobierno universitario</li> <li>• Acordar una política que promueva los compromisos socialmente responsables de la universidad integralmente, es decir, en sus dimensiones gestión, academia, investigación y extensión.</li> <li>• Incorporar dispositivos institucionales que promuevan y valoren la RSU en todas y cada una de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad.</li> <li>• Selección y adaptación de un modelo -o sistema- de RS que posea medidores cuantitativos y cualitativos.</li> <li>• Crear un indicador sobre RSU para la acreditación universitaria, que tenga un peso ponderado importante.</li> </ul>

<b>Dimensiones universitarias: Gestión, academia, investigación y extensión universitaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar la RSU en cada una de las dimensiones universitarias y sus respectivos procesos y actividades.</li> <li>• Diseñar e implementar, bajo criterios socialmente responsables, un modelo integrado: universidad-sociedad-Estado, que posibilite la transferencia de conocimiento y valores al entorno.</li> <li>• Crear programas de capacitación para docentes que puedan integrar los conceptos de RSU, en su plan de estudios.</li> <li>• Desarrollar perfiles curriculares integrando las competencias cognitivas con las competencias laborales y sociales que incluyan valoración curricular de la RSU.</li> <li>• Destinar financiamiento a todas las acciones que garanticen responsabilidad social</li> <li>• Recompensar y ofrecer incentivos para las prácticas innovadoras de RSU para el profesorado, o los alumnos.</li> <li>• Planes de acción concretos que acorten o eliminen brechas entre lo real y lo óptimo -que se vayan viendo los resultados-.</li> <li>• Calidad máxima en la gestión universitaria</li> <li>• Premiar el cumplimiento de objetivos de RSU concretos.</li> </ul>
<b>Imagen y reputación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguir a la institución de las demás. Mejora la imagen, el reconocimiento social, e institucional. Eleva el ranking de reputación de la universidad.</li> <li>• Promover políticas de participación y colaboración interna; difundir y concienciar a la RSU como concepto en todos los niveles institucionales.</li> <li>• Propiciar la elaboración de memorias/informes que se conviertan en instrumentos de verificación institucional y comunicacional para evidenciar su labor y rendir cuentas.</li> <li>• Desarrollar concursos y eventos universitarios que generen reflexión interna sobre la importancia del tema y significación de la RSU para la institución, sus estamentos y la sociedad.</li> <li>• Corresponsabilizar a toda la comunidad universitaria mediante programas de formación.</li> </ul>

#### **4.10. Fases para adopción de una gestión socialmente responsable**

El delphi requirió la opinión del panel

sobre las fases que debería considerarse en la implementación de RSU en las universidades.

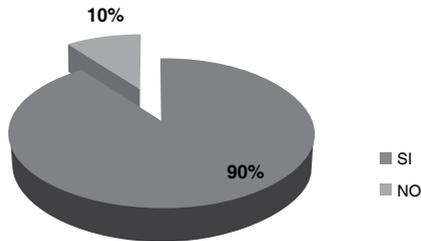
**Cuadro 6.** Esquema de fases para la adopción de una gestión socialmente responsable.

<b>Esquema de fases presentado para discusión</b>
a) Conocimiento, discusión, voluntad para emprender el proceso en el nivel directivo.
b) Auto diagnóstico de la situación real de cada universidad con respecto a sus actuaciones e impactos y a cómo es percibida socialmente.
c) Planificación estratégica para la implantación de un modelo de gestión socialmente responsable.
d) Comunicación, capacitación, entrenamiento y motivación a nivel interno del modelo a implementar.
e) Ejecución y monitoreo de la puesta en práctica de la planificación.
f) Evaluación cualitativa y cuantitativa permanente .
g) Auditoría externa.

El esquema planteado arrojó un porcentaje amplio (Gráfico 7) a favor del Si.

**Gráfico 7.** Apreciación sobre el esquema de fases propuesto para la implementación de RSU.

Está de acuerdo con el esquema de fases propuesto  
para la implementación de RSU



Los panelistas sugirieron pocos cambios. Los mismos se presentan ahora:

“Yo añadiría una cuestión clave: introducir el concepto en la cultura corporativa: la responsabilidad social no es tanto un instrumento de marketing

(vender lo buena que es mi universidad) como una idea que ha de permear la organización” (De Aguilera, 2011).

“a) Cambiar con “decisión” en vez de “voluntad” del máximo organismo de la universidad.  
b) El “auto diagnóstico”, para que

sea objetivo, debería confrontar a un modelo o a una combinación de modelos, de los más exigentes y reconocidos a nivel mundial.

c) La planificación no sólo debe ser estratégica, debería complementarse con un plan operativo (que podría ser anual o semestral), siguiendo el ciclo de mejoramiento continuo de E. Deming.

d) A más de la auditoria, tendría que añadirse la verificación y quizá, donde sea posible- la certificación” (Morán, 2011).

“La aplicación de modelos de gestión responsable en las universidades está viciado de formalismo, aplicando a la realidad esquemas teóricos simplistas y reductivos. El mejor modelo es “el trabajo colegiado de todas las estructuras universitarias en su mejora, siguiendo los propios criterios que esas mismas estructuras vayan analizando y aplicando” (Romero, 2011).

En el siguiente esquema de fases, que queda como aporte del trabajo de investigación, se han integrado las aportaciones del panel junto con lo reflexionado hasta ahora.

En cambio en opinión de otro experto:

**Cuadro 7.** Esquema de fases para implementar RSU.

<b>Esquema de fases para implementar RSU (Aporte de la investigación)</b>	
1	Conocimiento, discusión y decisión, para emprender el proceso en el nivel directivo. Incluye la incorporación de la RSU en la identidad de la universidad.
2	Auto diagnóstico de la situación real de cada universidad (línea base) con respecto a sus actuaciones, impactos y cómo es percibida socialmente. Incluye un mapeo de stakeholders y prioridades estratégicas.
3	Planificación estratégica y operativa para la implantación de un modelo de gestión socialmente responsable acorde con los objetivos, metas, plan estratégico de la Universidad. Incluye formación de equipo multidisciplinario como organismos de control interno de la RSU y designación de la persona que lo presida (idónea, conocedora de la universidad, con capacidad de decisión y tiempo exclusivo a esta tarea), actividades, plazos, recursos humanos, presupuesto y planes alternativos.
4	Comunicación, capacitación, entrenamiento y motivación a nivel interno del modelo a implementar. Con especial énfasis en la participación de todos los involucrados.
5	Evaluación cualitativa y cuantitativa permanente. Incluye la ejecución, monitoreo y ajustes en la planificación en marcha
6	Comunicación hacia el exterior de la universidad de la gestión socialmente responsable. Incluye la elaboración de una memoria de sostenibilidad y todos aquellos informes o rendición de cuentas, y demás instrumentos, reportes, etc. que denoten transparencia y de fe de lo actuado.
7	Auditoría externa. Incluye verificación y certificación.

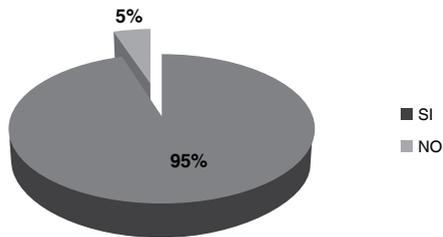
#### 4.11. Comunicación de la RSU

Por otra parte se averiguó al panel de expertos si la RSU debe ser objeto de

comunicación. La respuesta “SI se debe comunicar y difundir la RSU” , ascendió al 95%; solo un 5% obtuvo el NO.

**Gráfico 8.** Apreciación del panel sobre si la RSU debe ser comunicada, difundida.

La RSU debe ser comunicada, difundida



La RSU se la debe comunicar porque: “ayuda a fortalecer la calidad, la pertinencia y la ciudadanía responsable, que son los grandes retos de la universidad de hoy, para lograr la reconstrucción de una sociedad más justa, más humana y más equitativa” (Gil Malca, 2011). Además, es importante que “las prácticas de comunicación de la Responsabilidad Social en las instituciones educativas, son una apuesta por la comunicación

como herramienta de gestión” (Rodrich, 2011)

En el siguiente cuadro se plasman las razones para comunicar la RSU que fruto del panel y lo revisado en la investigación, se propone como aporte. El mismo está dividido en cuatro apartados: Identidad y cultura universitaria; Impacto, referencia e implicación social; Confianza, imagen y reputación; y, Diálogo y rendición de cuentas.

**Cuadro 8. Razones para comunicar la RSU**

<b>Razones para comunicar la responsabilidad social de las universidades (Aporte de la investigación)</b>
<b>Identidad, cultura y participación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de la gestión socialmente responsable.</li> <li>• Motivación a la participación e involucramiento.</li> <li>• Vivencia de valores y principios éticos, ciencia con conciencia y humanidad.</li> <li>• Cultura de cuidado al medio ambiente, con proyección al desarrollo sostenible dentro y fuera del campus.</li> <li>• Alcanzar una ciudadanía responsable.</li> <li>• Crear canales de retroalimentación para conocer sus intereses y expectativas.</li> <li>• Motivar participación democrática y responsable.</li> <li>• Lograr buen ambiente, espíritu y entusiasmo colegiado y, sentimiento de pertenencia.</li> <li>• Cultura de vinculación con la sociedad, sinergias e internacionalización.</li> </ul>
<b>Impacto, referencia e implicación social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto social de las actividades universitarias depende del conocimiento que tenga de ella la sociedad.</li> <li>• El reconocimiento de la comunidad al trabajo de la universidad, permitirá que ésta coopere en el plan de desarrollo que haya definido.</li> <li>• Evidenciar el papel de referencia que desempeña la universidad en la sociedad y sus públicos.</li> <li>• Obtener mayor implicación de sus públicos internos y externos.</li> <li>• Las buenas prácticas tienen que difundirse para capitalizarse. Si se conoce la RSU pueden servir como modelo a seguir</li> <li>• Para educar a la ciudadanía en ideas que la universidad lidera.</li> <li>• Para generar sinergias, trabajo en redes y networks universitarios.</li> <li>• Para generalizar la concepción del desarrollo humano sostenible.</li> </ul>
<b>Confianza, imagen y reputación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La socialización de la RSU, es una obligación moral y parte consustancial de su razón de ser.</li> <li>• La RSU es una herramienta de gestión, si supera la promoción y la publicidad. Sin usar la RSU como cliché para “venderse” porque en ese sentido es una práctica comunicativa fraudulenta.</li> <li>• Todo en la universidad se debe difundir.</li> <li>• En los tiempos actuales el factor comunicación es muy importante, tanto para posicionar a la universidad, como también para explicar a la comunidad lo que se pretende lograr.</li> <li>• Confianza, imagen y reputación.</li> </ul>

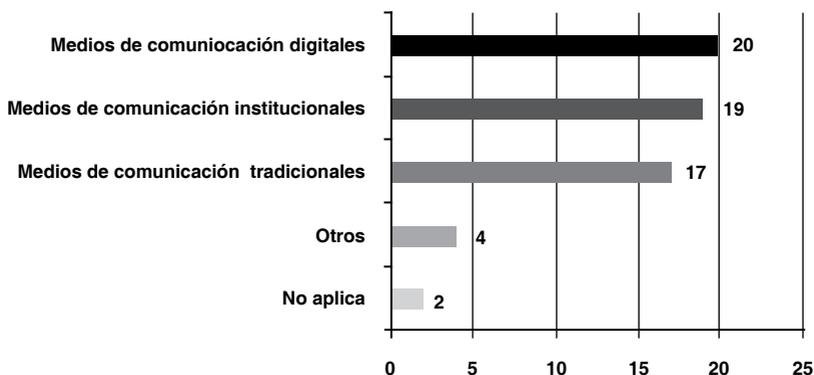
**Diálogo y rendición de cuentas**

- La comunicación es parte de diálogo con la comunidad.
- Da paso a conocer las expectativas de los públicos (sociedad, entorno) para cumplir con la exigencia de satisfacer sus necesidades.
- Por justicia. La sociedad debe conocer el compromiso de la universidad en el desarrollo sostenible de la misma.
- Por una mínima rendición de cuentas que debe efectuar la universidad ante la sociedad.
- Para incentivar el trabajo de cooperación horizontal entre las instituciones y organizaciones del Estado y la sociedad, ante los retos y necesidades que tienen nuestros pueblos.

Enseguida se elevó a discusión del panel una lista de medios de comunicación, a través de los cuales se podría comunicar la RSU. Los medios de comunicación digitales son los que obtienen la *Mo* con

mayor frecuencia (20). Le siguen en frecuencia los medios de comunicación institucionales con 19; y, por último, aparecen los de comunicación tradicionales, con una frecuencia de 17.

**Gráfico 9.** Medios de comunicación idóneos para comunicar la RSU



Los datos dan un peso muy importante a los medios de comunicación digitales (redes sociales, Podcast, Youtube, portales, blog, etc.) y a los institucionales (revistas, pizarras/carteleras,

reuniones de trabajo, seminarios, charlas, jornadas, códigos de conducta, manual de bienvenida para empleados, manual de procedimientos, informativos, boletines de noticias, publicidad y

marketing, boletines de prensa). Lo que ratifica que la RSU tiene que sobrepasar el marketing y la publicidad.

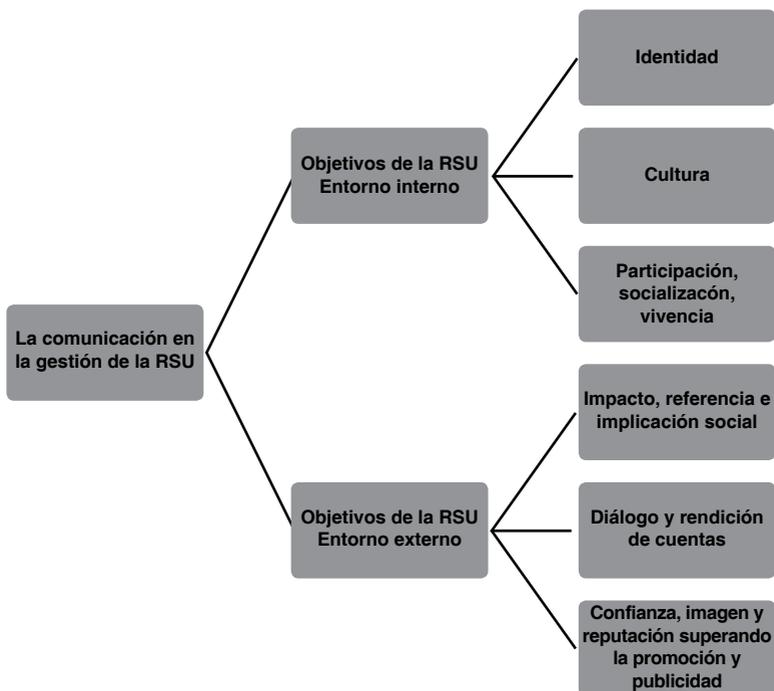
De la opción OTROS se puede destacar la opinión del panel en relación a incluir en la estrategia de comunicación: convocatorias, reconocimientos a personas o instituciones que impulsen la RSU. También memorias, informes y todo lo que pueda verificar la gestión socialmente responsable, y que constituya el paraguas de la comunicación.

Por otra parte se mencionó, todo lo

que se refiere a una planificación estratégica de relaciones públicas para llegar a los diferentes públicos, cabildeo de espacios y referencia de líderes de opinión a favor de la gestión universitaria socialmente responsable.

La propuesta de esta investigación en relación a la planificación estratégica de la comunicación de la RSU, es que debe contemplar el entorno interno: para consolidar la identidad y la cultura universitaria socialmente responsable; y, el entorno externo propiciando transparencia y rendición de cuentas, que sin duda influirán en la imagen y reputación universitaria.

**Gráfico 10.** Comunicación en la gestión socialmente responsable de las universidades



Si se logra que la comunicación obedezca a una estrategia, se la planifique y se la lleve a la práctica en forma metódica, se tornará en una herramienta de gestión de la organización eficaz para la consecución de los objetivos de la RSU en el entorno interno y externo antes expuesto.

## 5. Conclusiones

La investigación aporta como definición; la RSU integra y equilibra las dimensiones: académica, investigación, extensión y gestión, para que la universidad cumpla con calidad, ciudadanía y criterios medioambientales, su función dentro de la sociedad. Tiene como ejes de actuación a la ética, la transparencia, el diálogo-vínculos y la rendición de cuentas, y como objetivo, el desarrollo humano sostenible.

La responsabilidad social universitaria no puede confundirse con la extensión universitaria, ella debe ser ampliada y fortalecida de tal forma que contribuya de manera integral a ejercer un compromiso activo, real, de doble vía, con el entorno interno y externo. La RSU tampoco tiene que relacionarse con actividades de beneficencia o voluntariado.

La responsabilidad social no es una dimensión más de la universidad junto a la academia, investigación, extensión o gestión, mucho menos la incorporación de una área

burocrática en su organigrama; sino más bien la incorporación de una forma de ser y actuar integral, que necesita ser validada y evaluada; requiere transparencia y congruencia.

Las dimensiones universitarias (academia, investigación, extensión y gestión), nacieron con la propia universidad, sin embargo la gestión socialmente responsable, puede hacer que cada una de ellas se desenvuelva con eficiencia, calidad, conciencia ética, coordinación, y teniendo como objetivo común el desarrollo sostenible.

La gestión socialmente responsable en la universidad, facilita el cumplimiento cabal de: gestión, docencia, investigación y extensión, bajo un enfoque de trabajo coordinado al interior de las instituciones universitarias, entre ellas y otros actores sociales.

La RSU se constituye en un compromiso activo, integral, real con el entorno interno y externo de la universidad, tomando en cuenta la trascendencia de la universidad como motor de la sociedad; las características propias que el cumplimiento de las dimensiones universitarias conllevan en la sociedad del conocimiento; y, sus impactos particularmente importantes y diferentes, a las de cualquier otra organización de la sociedad.

La RSU contribuye a la calidad de la

educación superior desde el enfoque transversal de la ética, la pertinencia, la ciudadanía, la búsqueda de la excelencia académica y personal de los alumnos, teniendo como norte el desarrollo sostenible.

Sin lugar a dudas, la RSU debe ser comunicada. La comunicación en una universidad socialmente responsable, permite socializar y potenciar el saber que se genera en las universidades como alternativa del desarrollo social.

La gestión socialmente responsable en las universidades, motiva el trabajo coordinado con otros actores sociales, para que cada uno cumpla con sus deberes y goce a plenitud de sus derechos, es decir, ejerzan ciudadanía

y garanticen la sostenibilidad de la sociedad.

La gestión de la comunicación integral en las universidades es compleja y amplia por el ejercicio mismo de su quehacer, a través de sus dimensiones de gestión, academia, investigación y extensión; y, por la diversidad de públicos que dentro y a su alrededor interactúan, sus intereses y demandas.

La universidad socialmente responsable necesita producir memorias, informes, reportes y todo lo que, por un lado, pueda verificar ante sus públicos la gestión que llevan adelante; y por otro, puedan constituir el paraguas de la comunicación estratégica de la RSU.

## Referencias bibliográficas

AIESAL-UNESCO. (s.f.). *www.iesalc.unesco.org*. Recuperado el 6 de noviembre de 2010, de IESAL-UNESCO: <http://www.iesalc.unesco.org>

Alea García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista FUTUROS*, V, 17.

Aponte, E. (2008). Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y escenarios alternativos en el horizonte 2021. In A. Gazzola, & A. (. Didriksson, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Panamericana formas e impreso S.A.

Arias, R. (2011, 20-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Artega, R. (2011, 7-julio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Campos, F. (2011, 24-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Capriotti, P., & Moreno, A. (2006). *El tratamiento de la información sobre ciudadanía corporativa en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35*. Recuperado el 30 de noviembre de 2008, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer21-04-moreno.pdf>.

Comunidad Andina. (n.d.). *Comunidad Andina*. Retrieved 2011 23-02 from <http://comunidadandina.org>: <http://www.comunidadandina.org/quienes.htm>

De Aguilera, M. (2011, 23-06). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

De Mateo, R. (2011, 27-julio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Egron-Polak, E. (2011, 28-06). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer, & K. Valarezo, Translator)

Ferrari, M. A. (2011, 25-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas.

Galarza, G. (2011, 28-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Gil Malca, G. (2011, 25-junio). Metodología delphi. Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del Área Andina y estrategias de comunicación. (K. Valarezo, Interviewer)

Herrera, A. (2011, 27-junio). Metodología delphi. Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del Área Andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

IESALC-UNESCO. (2008). *www.iesal.unesco.org.ve*. Retrieved 2011 йил 5-Mayo from <http://www.iesalc.unesco.org.ve>

Morán, R. (2011, 19-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Portugal, L. (2011, 11-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Portugal, L. (2011, 22-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Rama, C. (3 de Octubre de 2006). Las nuevas tendencias de la Educación Superior en América Latina . León. Recuperado el 24 de 03 de 2011, de <http://oducal.uc.cl/>

Revista EKOS. (2009). *Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009*. Quito: Ediecuatorial.

Rodrich, R. (2011, 27-06). Estudio delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del Área Andina y estrategias para su difusión. (K. Valarezo, Interviewer)

Romero, L. M. (2011, 23-junio). Metodología delphi. La Responsabilidad Social Universitaria. Mapeo del área andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Túñez, M., & Valarezo, K. (2012). RSC. Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. Chasqui (117).

Vallaey, F. (2011, 6-junio). Metodología delphi. Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del Área Andina y estrategias de comunicación empleadas. (K. Valarezo, Interviewer)

Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasía, P. M. (2009). *Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria*. México D.F, México: McGraw Hill.