

## BREVE MARCO TEORICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Por François Vallaëys  
[fvallaëys@pucp.edu.pe](mailto:fvallaëys@pucp.edu.pe)

### *1. Antecedentes: Sed de ética y Responsabilidad Social Organizacional*

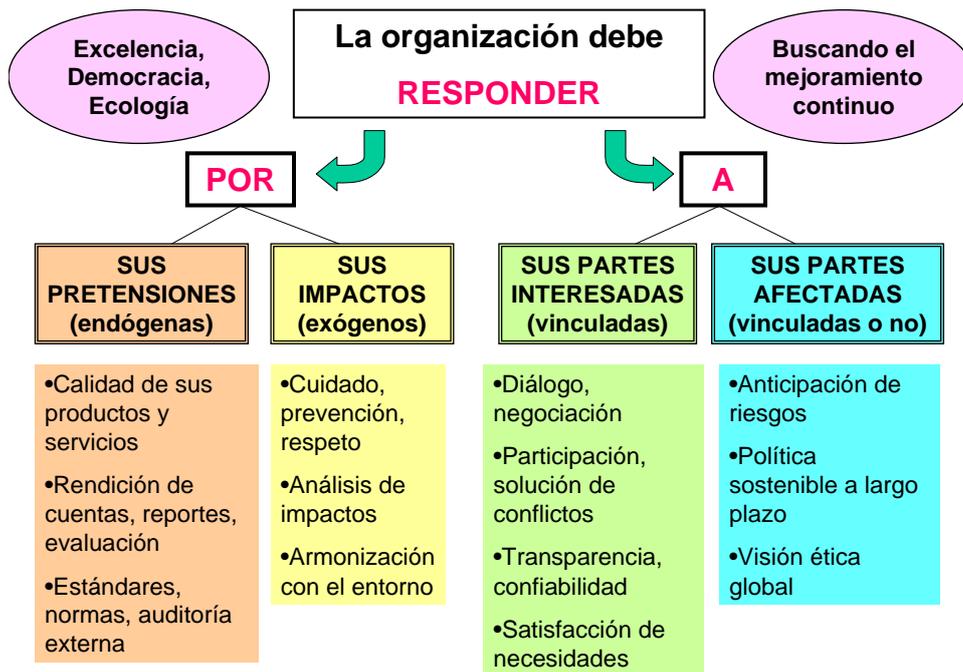
Reivindicación de los derechos humanos, sociedad civil organizada, vigilancia ciudadana, transparencia y lucha contra la corrupción, promoción de una economía con rostro humano, exigencia de estándares de calidad para las empresas, lucha contra la pobreza, protección del medio ambiente, democratización de la vida pública, logro de acuerdos internacionales para promover un desarrollo global sostenible y equitativo... el mundo actual tiene cada vez más “sed de ética”, como lo subraya, entre otras muchas voces, Bernardo Kliksberg<sup>1</sup>.

En el mundo de las organizaciones, esta sed de ética se encarna hoy en lo que llamamos “Responsabilidad Social”, concepto que ha ido ganando cada vez más importancia en los últimos años. La idea básica es que, no obstante la libertad de acción e iniciativa que debe caracterizar a las organizaciones en nuestro mundo democrático y de libre mercado, no podemos contentarnos con sólo defender nuestros intereses corporativos propios dentro del marco legal vigente, abandonando a su suerte las consecuencias secundarias, los impactos que generan nuestras acciones en el entorno social y ambiental: la **Ética de la Responsabilidad** por los efectos (cercanos como lejanos) que nuestra presencia en el mundo genera, nos exige preocuparnos por el mundo presente y futuro, ser actores partícipes de la solución de los más agudos problemas de nuestra sociedad. El interés corporativo bien entendido no puede dejar de ser sensible a la sociedad en la cual se desarrolla la organización, y tiene que reconocer las “intersolidaridades”, como dice Edgar Morin, que nos unen todos<sup>2</sup>. Por lo tanto, la Responsabilidad Social es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, que pide a las organizaciones responder por sus acciones y consecuencias en el mundo y responder a los diversos grupos interesados o afectados por dichas acciones y consecuencias.

---

<sup>1</sup> Ver sus artículos en: <http://www.iadb.org/etica>

<sup>2</sup> Ver: <http://www.complexus.org/garcia/esppresapc.htm>



## 2. De la RSE a la RSU: Gestión socialmente responsable de impactos

Era obvio que las Universidades no podían quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social, que ya muchas empresas han desarrollado durante los últimos años, no sólo porque ellas también son organizaciones, sino porque además les toca formar a los futuros profesionales que laborarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado. Es por eso que hoy en día, cada vez más Universidades quieren promover y practicar la **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**, sobre todo en nuestra región, y podemos decir sin temor que está en pos de volverse uno de los temas prioritarios en la agenda universitaria latinoamericana.

Pero debemos reflexionar cuidadosamente qué significa la Responsabilidad Social Universitaria y sobretodo qué cambios implica en el modo habitual de considerar a la “participación y proyección social” desde la Universidad. Y aquí la comparación con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser muy útil:

Las estrategias de RSE, en las décadas anteriores, han logrado superar poco a poco el enfoque filantrópico que limitaba la participación social de la empresa a un conjunto de obras de caridad para poblaciones necesitadas, promovidas gracias al uso de recursos residuales, pero sin relación intrínseca con la actividad productiva cotidiana de la organización. En realidad, **la Responsabilidad Social es un modo de gestión integral de la empresa, que podemos caracterizar como Gestión de Impactos<sup>3</sup>** (humanos, sociales y ambientales), que la actividad de la organización genera, en un esfuerzo constante por abarcar y satisfacer los intereses de todos los afectados potenciales.

<sup>3</sup> Ver por ejemplo: <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/5900497.asp>

Así, podemos intentar definir la Responsabilidad Social de las Organizaciones en los siguientes términos:

- ⊕ No es ni filantropía, ni mero gasto de inversión social, fuera del ámbito de acción de la organización, para redimir las “malas” prácticas de la organización (o la mala conciencia de sus dirigentes). La Responsabilidad Social no se entiende bajo el lema: “las sobras para las obras”!
- ⊕ **La Responsabilidad Social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los IMPACTOS que genera la organización en su entorno humano, social y natural.** Gerencia ética: Todos los potenciales afectados por la actividad de la organización deben de retirar los mayores beneficios y menores daños de ella. La organización debe *servir* al mundo, y no sólo *servirse* del mundo. Gerencia inteligente: La gestión responsable de los impactos de la organización debe de **retornar**<sup>4</sup> en beneficios para la organización, cada vez que sea posible, para que la Responsabilidad Social de la organización sea una política sostenible y eficiente. Al ser socialmente responsable, la organización se desarrolla mejor en un entorno mejor.

### ***3. Definiendo cuáles son los impactos de la organización universitaria:***

Ahora, para especificar qué es la Responsabilidad Social Universitaria y distinguirla de la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso reconocer cuáles son sus principales actividades y cuáles son los **IMPACTOS** específicos que genera la Universidad al operar en su entorno.

Los dos principales propósitos de la Universidad son ante todo (1) la **formación humana y profesional** (propósito académico) y (2) la **construcción de nuevos conocimientos** (propósito de investigación), sabiendo que estos dos fines se relacionan estrechamente: es a partir de las investigaciones de sus profesores que la Universidad construye los contenidos académicos que se transmiten a los estudiantes para su formación. Notemos que la Universidad no está naturalmente destinada a jugar un papel de ONG de Desarrollo, ni de sustituto del Estado en el alivio de la pobreza, por lo que su “Responsabilidad Social” no puede ser confundida con la de dotarse de una oficina de ayuda social.

En cuanto a los impactos que genera la Universidad en su actuar cotidiano, nos parece que estos pueden ser agrupados en cuatro rubros:

- 1. Impactos de funcionamiento organizacional:** Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de Bienestar social debe de gestionar) y

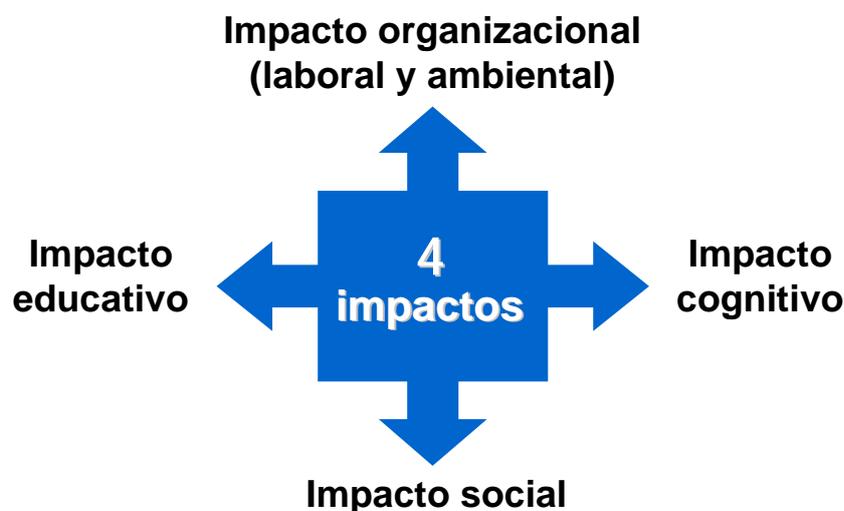
---

<sup>4</sup> Esta noción de “retorno en beneficios” de las iniciativas sociales emprendidas es una de las más importantes, no porque ya no supiéramos ser solidarios de modo desinteresado, dar sin nada a cambio, sino porque la función de retorno del acto solidario en beneficios para la organización es la que le asegura la capacidad de *aprender* a ser cada vez más solidaria. El retorno en beneficios es la única garantía gerencial de que la organización se *transforma* realmente en un ente socialmente responsable, y no practica la solidaridad como un hobby, o un lujo. Luego, se trata de una garantía de sostenibilidad de la Responsabilidad Social en el tiempo, porque pasa a integrar la estructura misma y el funcionamiento diario de la organización.

también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.

2. **Impactos educativos:** La Universidad tiene por supuesto un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida... Influye asimismo sobre la deontología profesional, orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.
3. **Impactos cognitivos y epistemológicos:** La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, 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 participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. Genera actitudes como el elitismo científico, la “expertocracia” o al contrario promueve la democratización de la ciencia. Influye finalmente sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica.
4. **Impactos sociales:** La Universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. No sólo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto forma a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) Capital Social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos, etc. Así el entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas.

## Tipos de Impactos universitarios



Estos 4 impactos definen 4 ejes de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. La **gestión socialmente responsable de la organización** misma, del clima laboral, la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.
2. La **gestión socialmente responsable de la formación** académica y la pedagogía, tanto en sus temáticas, organización curricular como metodologías didácticas.
3. La **gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber**, la Investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula.
4. La **gestión socialmente responsable de la participación social** en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad.

#### ***4. De la mera Proyección Social Voluntaria hacia la RSU: los desafíos de la gestión universitaria socialmente responsable.***

Podemos resaltar el hecho de que la Responsabilidad Social compenetra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión a la Administración, la Docencia, la Investigación y todos los demás servicios universitarios vinculados con la comunidad fuera de la organización (servicios de consultorías, asociaciones estudiantiles de voluntariado, servicio de extensión y proyección social, oficina de comunicación institucional, etc.)<sup>5</sup>. En este sentido, el nuevo enfoque dista mucho del modelo clásico de la **Proyección Social Voluntaria** que sólo abarcaba al cuarto rubro de impactos (el impacto social). Este desplazamiento de la atención desde *el exterior* de la Universidad (hacer proyectos sociales hacia afuera) hacia la *gestión integral* de la organización académica es la clave para comprender de modo maduro lo que puede (y debería) significar la Responsabilidad Social Universitaria, más allá de cambios cosméticos de nombre para seguir haciendo lo mismo de siempre.

Asumiendo el riesgo de esquematizar demasiado los conceptos (y luego caricaturizar las prácticas), queremos oponer en el siguiente cuadro el modelo de la “Proyección Social Voluntaria” (PSV) y el modelo de la “Responsabilidad Social Universitaria” (RSU), con el único afán de esbozar el camino que conduce hacia una gestión cada vez más socialmente responsable de la Universidad, indicando por dónde va el progreso, y apuntando hacia el “horizonte de radicalidad” al cual nos lleva el muy exigente concepto de RSU. Cada quien se reconocerá en algún lugar entre la muy clásica PSV y la nueva RSU, pero lo importante es de saber hacia dónde debemos dirigirnos todos.

Para el buen entendimiento de este cuadro, es importante precisar antes los siguientes puntos:

- Entendemos a la Universidad como una estructura basada en **cuatro funciones básicas** que son: la Administración (Gestión institucional), la Formación académica

---

<sup>5</sup> Ver en el presente CD: “[Responsabilidades de los actores internos en torno a la RSU](#)”

(Docencia, Carreras y Pedagogía), la Investigación (Producción de conocimientos) y la Participación social (Extensión, Proyección, Asociación, Difusión).

- El **currículo oculto** es un concepto central para la problemática ética en la enseñanza. Apple lo ha definido como "el conjunto de normas y valores que son implícitamente pero eficazmente enseñados en las instituciones escolares y de las que no se acostumbra a hablar en las declaraciones de fines y objetivos de los profesores"<sup>6</sup>. Sólo una reflexión y un diagnóstico sobre la Gestión institucional, el clima laboral y académico vivido cotidianamente en la Universidad, permiten esperar develar y transformar poco a poco el currículo oculto en el aula y el Ethos oculto en la Universidad.
- En ese mismo sentido del currículo oculto, debemos considerar que la Administración de la Universidad tiene un rol educativo esencial para toda la comunidad académica que alberga<sup>7</sup>. En efecto, las personas aprenden continuamente de la institución en la que viven, y no sólo en los momentos explícitos de enseñanza. Desde luego, una de las responsabilidades ética y social de la Universidad es de **gestionarse a sí misma como una comunidad socialmente ejemplar** (siguiendo valores democráticos y ecológicos y cumpliendo con criterios de calidad social y ambiental) lo que permitirá a los estudiantes beneficiarse con una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende **en** la Universidad su carrera, pero también aprende **de** la Universidad los hábitos y valores ciudadanos. Reforzando los cursos de ética, cuyo impacto actitudinal es muchas veces problemático, la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes forma a las personas en valores. Al ser un modelo de Desarrollo sostenible y gobernabilidad ciudadana democrática, una Universidad imprime estos valores en el corazón de sus egresados.

Después de estas precisiones, podemos presentar el camino que va desde la Proyección Social Voluntaria hasta la Responsabilidad Social Universitaria gracias al siguiente cuadro de oposición:

---

<sup>6</sup> APPLE, M. W. (1986): *Ideología y currículo*. Madrid. Akal.

<sup>7</sup> Ver en el presente CD: "[El desafío de enseñar ética en la Universidad](#)"

	<b>Proyección Social Voluntaria</b>	<b>Responsabilidad Social Universitaria</b>
<b>La Concepción</b>	Se concibe la Proyección social a partir de la voluntad institucional de expresar valores de solidaridad con los más necesitados y motivar los estudiantes a encarnar estos valores en su persona.	Se concibe la Formación y la Investigación académica a partir de las “intersolidaridades” diagnosticadas en el mundo actual, que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, a través de <a href="#">participar en proyectos de desarrollo social</a> .
<b>Los actores</b>	Un grupo voluntario (docentes y/o estudiantes) decide emprender un proyecto social fuera de la Universidad, con pleno o parcial respaldo institucional. Se crean lazos entre la comunidad beneficiaria y los voluntarios del proyecto.	La Universidad pasa convenios con actores externos (Municipios, Instituciones, Asociaciones civiles, etc.) para crear programas solidarios mutuamente beneficiosos en el marco de <a href="#">Comunidades de Aprendizaje para el Desarrollo</a> : La comunidad se desarrolla y la Universidad mejora su formación académica (estudiantil y docente) y produce nuevos conocimientos (investigación aplicada).
<b>Los Impactos</b>	Las rutinas de enseñanza e investigación de la Universidad no están afectadas por las iniciativas de proyección social. La Participación social no tiene impacto sobre la Formación académica ni sobre la Producción de conocimientos, que siguen concibiéndose como actividades <i>intramuros</i> sin vínculo necesario con la sociedad. La Proyección social no ingresa realmente en la malla curricular ni en la agenda de la investigación académica.	Cada iniciativa social significa creación de una <b>comunidad de aprendizaje</b> que enriquece la enseñanza en las diversas Facultades y posibilita nuevas investigaciones gracias a los proyectos emprendidos. Se multiplican los cursos dictados según el método del <a href="#">aprendizaje basado en proyectos sociales</a> . Se crea una sinergia entre Formación, Investigación y Participación social.

<p style="text-align: center;"><b>La Sostenibilidad</b></p>	<p>Las iniciativas descansan enteramente sobre los hombros de sus promotores (déficit de sostenibilidad temporal). Sólo aprenden los estudiantes voluntarios de los proyectos, pero fuera generalmente del currículum oficial de su carrera y del tiempo de estudio, y sólo se beneficia la población concernida por el proyecto. La comunidad universitaria en su conjunto queda marginada de los beneficios, por lo que la Proyección social se entiende como gasto de inversión extra académico sin o con poco retorno (déficit de sostenibilidad financiera).</p>	<p>Las iniciativas sociales perduran y se multiplican de por la misma dinámica de la Formación académica sostenida desde la Administración central de la Universidad y estimulada desde la Investigación. Todos los estudiantes participan en las <a href="#">Comunidades de Aprendizaje para el Desarrollo</a> desde su respectiva carrera y los beneficios de los proyectos son para todos (comunidad externa y académica). Los profesores investigan y mejoran permanentemente los procesos de aprendizaje basado en proyectos sociales. Los gastos de proyección forman parte de la inversión académica normal de la Universidad (sostenibilidad temporal y financiera).</p>
<p style="text-align: center;"><b>El papel de la Administración universitaria</b></p>	<p>La Administración de la Universidad está excluida del proceso de Proyección social. No se la reconoce tampoco como ente teniendo un papel educativo y no es objeto de investigación. Aunque el discurso oficial diga lo contrario, se sigue separando la Gestión institucional de la Formación profesional y de la Participación social. (Así, el currículum oculto vivido permanece ocultado).</p>	<p>La mejora de la Administración de la Universidad es uno de los objetivos privilegiados de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. La meta es la calidad de la gestión social y ambiental de la Universidad, puesto que se reconoce a la Administración central como el modelo ético primordial de educación para la comunidad académica: la vida cotidiana institucional y la imagen que proyecta a sus miembros educa éticamente tanto como los cursos (Así, el currículum oculto se desvela constantemente).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estrategia de Formación ética</b></p>	<p>La “formación integral” de los estudiantes se resume a cursos de ética y humanidades agregados al currículum de cada carrera. La proyección social depende de la actitud voluntaria de ciertos estudiante para participar en las iniciativas extracurriculares.</p>	<p>La sinergia creada entre Formación académica, Gestión institucional y Participación social asegura un clima laboral ético en la Universidad y la afirmación en la vida académica de los valores de solidaridad y desarrollo sostenible. Así las vivencias socialmente responsables están presentes constantemente y refuerzan el impacto de los cursos referidos a temas éticos así como la presencia</p>

		transversal de la ética en los cursos de carrera. <sup>8</sup>
--	--	--

### 5. Dos aclaraciones y cuatro desafíos para terminar:

- Si queda ahora claro que la RSU es una estrategia de gestión universitaria, hay que tratar en lo posible de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, y de concebir iniciativas a la vez **interdisciplinarias**<sup>9</sup> (en cuanto crean sinergia entre varias carreras o Facultades académicas) e **intersectoriales** (en cuanto asocian varias funciones a la vez de la estructura institucional universitaria: Administración, Formación, Investigación, Participación social).
- Si queda claro que el papel de la Universidad no es de sustituirse al Estado o a las ONGs de desarrollo, sino de asumir cada vez mejor su rol de formación superior integral con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su comunidad, será preciso no concebir las relaciones entre la Universidad y la comunidad exterior en términos de donación, proyección o ayuda unilateral, sino en términos de **asociación** y creación de una **comunidad de aprendizaje** en la que los socios externos ayuden también la Universidad a cumplir con su papel académico y educativo. Siempre es bueno recordar que el asistencialismo no es desarrollo y que la horizontalidad en las relaciones de mutuo aprendizaje es un buen remedio para evitarlo: “*La mano que recibe siempre está por debajo de la mano que da*” (Amadou Hampaté Ba)<sup>10</sup>.

Desde luego, podemos mencionar 4 desafíos que tendrán que enfrentar necesariamente todos los protagonistas de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria.

- El desafío del “retorno” de la iniciativa en beneficio de la Universidad:** implica un sólido trabajo de institucionalización, liderazgo compartido y comunicación interna. La pregunta es: ¿En qué medida nuestra iniciativa de Responsabilidad Social constituye también un aporte a la labor de formación e investigación de nuestra Universidad?
- El desafío de la inclusión de la Administración central en la dinámica académica de la Universidad:** implica convencer al personal administrativo y las autoridades de su genuino papel educativo, y dejar de separar por un lado la academia y la investigación, y por otro lado la gestión organizacional. Exige entender que la “ética” es el cuidado de la morada común y de lo que la gente hace en ella, y no una serie de lindos discursos declamados desde la cátedra. Exige también superar los patrones mentales de la burocracia que tienden sistemáticamente en separar y jerarquizar las funciones y personas.

<sup>8</sup> No queremos decir que los cursos de ética son inútiles, sino que difícilmente podemos encargarles la tarea de “mejorar la buena voluntad” de nuestros estudiantes. La ética es siempre un problema global en una institución o una comunidad humana, y que no se resuelve con una mera capacitación. Por eso nunca bastan los cursos de ética, hay que considerar la parte gerencial del problema, y evitar cualquier doble discurso entre lo que profesamos y lo que hacemos realmente.

<sup>9</sup> Ver en el presente CD: “[Pensamiento complejo y transdisciplinariedad](#)”

<sup>10</sup> Ver en el presente CD: “[¿Cómo trabajar para un Desarrollo ético en comunidad?](#)”

- c. **El desafío de la creación de comunidades de aprendizaje:** implica descentrar y deslocalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, abriendo la formación a nuevos espacios y actores fuera de las aulas y del campus. No se trata sólo de “abrir la Universidad hacia la sociedad”, sino de pensar de otro modo la actividad pedagógica, y tener confianza en el hecho de que otros actores no universitarios, así como situaciones no académicas, puedan muy bien constituir genuinas dinámicas de aprendizaje para todos. Como sea, el aprendizaje basado en proyectos sociales desplaza el rol del docente: de maestro a facilitador<sup>11</sup>.
- d. **El desafío de una gestión social del conocimiento:** implica darnos cuenta del papel fundamental de la Universidad como actor para el progreso social y económico en la “era del conocimiento”. La nueva organización tecnocientífica de la producción y el enorme impacto social de la “Ciencia” obligan a la creación de articulaciones entre la actividad científica especializada y la sociedad civil, a fin de lograr un adecuado control social de dicha Ciencia gracias a una **Sociedad del Aprendizaje**, es decir una sociedad en la que los ciudadanos sepan y puedan aprender permanentemente, y no sean las víctimas de una incomunicabilidad social de la Ciencia. La Universidad es, en la actualidad, la organización más apropiada para facilitar estas articulaciones.
- 

---

<sup>11</sup> Ver en el presente CD: [“El método de proyectos como técnica didáctica”](#)