

Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria

François Vallaey, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasía

Construyendo ciudadanía en universidades responsables



RED

Ética y Desarrollo

Índice

Presentación	4
Introducción	5
1. ¿Qué va a encontrar Ud. aquí?	7
2. ¿Qué se puede esperar de esta Manual?	9
3. Por el contrario, ¿qué es lo que NO encontrará en este Manual?	10
4. Las condiciones: ¿qué requiere esta propuesta de Responsabilización Social?	11
PRIMER PASO: Comprender, Convencer y Comprometer a la Universidad	13
1. Comprender	15
1.1. ¿Qué es la Responsabilidad Social?	15
1.2. ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?	17
2. Convencer	21
2.1. Continuidad y ruptura: ¿Qué cambia la RSU frente al Compromiso Social tradicional de la Universidad latinoamericana?	22
2.2. Los resultados: ¿qué consigue la Universidad que adopta esta propuesta de primeros pasos?	23
Respuestas a algunos prejuicios sobre la responsabilidad social en el ámbito universitario	25
3. Comprometer a la Universidad	27
SEGUNDO PASO: El diagnóstico participativo	28
Las bases del autodiagnóstico	29
- Objetivo	29
- Principios	30
▪ Pertinencia e innovación	30
- Etapas	31
▪ Fase 0: arranque	31
▪ Fase 1: análisis del punto de partida	32
▪ Fase 2: diagnóstico en RSU	32
▪ Fase 3: contraste de los resultados del diagnóstico	35
Breve cartografía del autodiagnóstico	36
Tabla- Resumen de los ejes de la metodología	37
TERCER PASO: Congruencia institucional	38
El Contraste	39
3.1. Estrategia de valoración del diagnóstico	39
3.2. ¿Qué es lo importante?: los principios de pertinencia e innovación	39
Pasos hacia la selección de áreas de mejora	40
Identificación de logros y fortalezas	41
▪ Plantilla para el contraste y la selección de áreas de mejora	43
▪ Plantilla para identificación de logros y fortalezas del autodiagnóstico en RSU	44
CUARTO PASO: Transparencia y Mejora continua	45
Hacia la mejora continua	46
- Planificación, Ejecución, Evaluación	47
Transparencia y rendición de cuentas	48
- Pasos para la rendición de cuentas en la Universidad	48
▪ 1º paso: ¿Qué información se va a comunicar y a quién se va a dirigir?	49
Priorización de grupos de interés	49
▪ 2º paso: ¿cómo va a desarrollarse esa comunicación y rendición	50

de cuentas?	
Canales de rendición de cuentas	50
Momentos para la rendición de cuentas	51
EPILOGO: Hacia segundos pasos	52
¿Hacia dónde nos conducen estos primeros pasos RSU y cómo seguimos después?	53
HERRAMIENTAS PARA EL AUTODIAGNÓSTICO	55
Anexo 1: herramienta de autodiagnóstico de percepciones	56
1.1. Campus responsable	57
▪ Dinámica Focus Group	58
▪ Dinámica: escala de evaluación de percepciones	59
1.2. Formación profesional y ciudadana responsable	63
▪ Dinámica Focus Group	63
▪ Encuesta complementaria para estudiantes: Encuesta de tolerancia a la corrupción	66
1.3. Generación y transmisión de conocimientos	68
▪ Dinámica: escala de evaluación de percepciones	69
1.4. Participación social	71
▪ Dinámica: escala de evaluación de percepciones	71
Indicadores para evaluar proyectos emprendidos en Comunidades de Aprendizaje	71
Indicadores de participación social responsable para todos los miembros (internos) de la comunidad universitaria	73
1.5. Otros grupos de interés	75
▪ Dinámica Focus Group	75
Anexo 2: Herramienta de autodiagnóstico de indicadores objetivos	76
2.1. Campus responsable	76
2.2. Formación profesional y ciudadana responsable	78
2.3. Generación y transmisión de conocimientos	79
2.4. Participación social	80
Anexo 3 Anexo 3:Herramienta de recopilación de expectativas de los Grupos de Interés	81
La importancia del enfoque sobre los grupos de interés	81
El enfoque de los grupos de interés en esta Metodología	81
Bases de aplicación de esta herramienta	82
Paso 1.- Identificar los grupos de interés	83
Paso 2.- Definir los modos de relación de la Universidad con sus grupos de interés	84
Paso 3.- Poner en marcha el procedimiento de recopilación y recoger las demandas.	85
Paso 4.- Integrar en el proceso de mejora	86
Paso 5.- Dar respuesta y comunicar	86

PRESENTACIÓN

A redactar por Virginia, referencia al TRABAJO DE LA RED: CONCURSO RSU, CD, EL CURSO VIRTUAL OEA-BID, ...



INTRODUCCIÓN



"La pregunta por la RESPONSABILIDAD, es una pregunta que hoy se elude, tan arraigado como está el discurso de los derechos y la "tentación de la inocencia" que de forma tan contundente expresó P. Bruckner en su libro del mismo título. No está de moda hablar de deberes, y mucho menos de culpas ni responsabilidades. La inocencia que según Bruckner tienta al mundo desarrollado es una especie de estado de gracia que despoja a los individuos de la pesada carga de la responsabilidad. "Llamo inocencia a esa enfermedad del individualismo que consiste en tratar de escapar de las consecuencias de los propios actos, a ese intento de gozar de los beneficios de la libertad sin sufrir ninguno de sus inconvenientes". Un signo distintivo de estos tiempos que vivimos, decía el autor ya en 1996, es que no solo nos declaramos no-responsables, sino víctimas o, en todo caso, inocentes. Mejor aún, "víctimas inocentes" de todo aquello que ocurre, es decir, de TODO.

Sin embargo, se afronte o no, la cuestión por la medida en que somos responsables de los actos que realizamos, no deja de ser una pregunta radical. Es ni más ni menos que una pregunta que trata de comprendernos a nosotros mismos (lo que somos y lo que hacemos), a nuestro entorno y a los demás. Ya Kant decía que una persona es aquel sujeto cuyas acciones le son imputables. Somos responsables porque somos personas."¹

¹ Sasía Santos, P. y de la Cruz Ayuso, C. (2008): *Banca ética y Ciudadanía*. Madrid: Trotta.

1. ¿Qué va a encontrar Ud. aquí?

Un Manual

Es decir, una herramienta que se pueda usar más que leer, que se desgaste con el pasar de las páginas adelante y atrás, que sirva de guía para los universitarios (autoridades, docentes, administrativos, estudiantes) que quieren asumir el reto de contribuir a la responsabilización de su Universidad en forma práctica, ordenada y congruente. Aunque sea muy importante aclarar qué es la "Responsabilidad Social Universitaria", puesto que se trata de un concepto nuevo en el ámbito académico, hemos decidido privilegiar aquí la práctica sobre la teoría, y dejar el máximo espacio a los **instrumentos** que permiten implementar dinámicas de Responsabilización Social universitaria.

... de Primeros Pasos...

Este es el primer manual de primeros pasos que se publica en lo que concierne la RSU. Esta condición de "primerizos" nos obliga a ser **humildes** en cuanto a nuestras pretensiones, y muy **firmes** en cuanto a nuestras decisiones. La "Responsabilidad Social" de las organizaciones es un campo todavía en plena construcción (tiene algunas décadas), y la "Responsabilidad Social Universitaria" acaba de nacer (tiene algunos años). Debemos de darle un buen comienzo, con **claridad conceptual** para que no se vuelva un mero nombre para designar cualquier tipo de iniciativas universitarias socialmente bien intencionadas, y **sencillez organizacional** porque estamos explorando nuevos caminos para vivir la Universidad de otro modo, lo que nos obliga a ir paso a paso, caminando a un ritmo que nos permita observar lo que hacemos y reflexionar sobre ello.

... para la Responsabilización Social...

Hablamos de "responsabilización" porque entendemos la dinámica de la RSU no como un modelo acabado para copiar y replicar fidedignamente, sino como un horizonte de sentido, una brújula y un estímulo, incluso como una inquietud institucional permanente para la **mejora continua** de la Universidad hacia poder asumir su compromiso social, sin poder nunca pretender haber cumplido totalmente con la meta, lo que no sería más que presunción y sospechosa autosatisfacción. Como todo horizonte, la Responsabilidad Social Universitaria se plantea como una referencia continua que nos marca un camino a seguir.

...de la Universidad...

Nosotros somos universitarios que queremos promover una Responsabilidad Social **de la Universidad**. No queremos importar sin más algunas herramientas y prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial para aplicarlas en las instituciones de Educación Superior, como si fuera lo mismo manejar una Empresa y una Universidad. Proponemos aquí un concepto de Responsabilidad Social, una metodología de Responsabilización y unos instrumentos de gestión genuinamente pensados para las Universidades, que surgen del lugar social que a éstas les corresponde, sin confusión alguna con el mundo de los negocios.

... que se divide básicamente en dos momentos...:

Un primer momento teórico que permite:

- Precisar qué es la Responsabilidad Social Universitaria, comprender su legitimidad y urgencia, aclarar dudas y despejar prejuicios, contestando a la pregunta: **¿Qué quiere decir ser una Universidad socialmente responsable?**
- Entablar una reflexión institucional participativa sobre la Responsabilidad Social de y en su Universidad, para que los diversos actores de su comunidad académica puedan comprender, convencerse y comprometerse con la dinámica de la RSU, contestando a la pregunta: **¿Qué Universidad queremos ser?**

Un segundo momento práctico que permite:

- Diseñar el itinerario de los principales pasos a seguir para implementar la dinámica de la Responsabilización Social en su Universidad: **¿Qué tenemos que hacer?**
- Tener una batería de herramientas de autodiagnóstico participativo para la evaluación de su Universidad en ciertos ámbitos claves, a fin de poder responder a la pregunta: **¿Cómo estamos ahora?**
- Proponer ideas para dar "segundos pasos" hacia la Responsabilización Social de su Universidad, a fin de motivar la respuesta a la pregunta: **¿Hacia dónde queremos mejorar?**

... y propone 4 pasos:

1. LAS 3 "C": Comprender, Convencer y Comprometer la Universidad para la RSU:

¿Qué queremos ser?

Primer paso: aclarar y comunicar lo que es la RSU, poner de acuerdo los diversos miembros de la comunidad universitaria acerca del compromiso social de la Universidad y de lo que significa para cada uno, y garantizar desde las máximas autoridades universitarias los medios para poder cumplir efectivamente con la política de Responsabilización Social institucional.

2. EL AUTODIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO:

¿En qué estamos?

Segundo paso: conseguir la participación de la comunidad universitaria en un amplio autodiagnóstico de los 4 procesos claves de la institución: ¿cómo se gestiona nuestra Universidad?, ¿cómo educa?, ¿cómo produce y transmite conocimientos? y ¿cómo participa en su sociedad?

3. LA CONGRUENCIA INSTITUCIONAL:

¿En qué debemos mejorar?

Tercer paso: Contrastar los resultados del autodiagnóstico con el compromiso misional de la Universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de Responsabilización Social de los diversos procesos, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria y los actores externos pertinentes.

4. LA TRANSPARENCIA Y MEJORA CONTINUA:

¿Qué hemos logrado y hacia dónde continuamos?

Cuarto paso: Evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de todos los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y empezar otra vez el autodiagnóstico, concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.



2. ¿Qué se puede esperar de este Manual?

Esperamos que esta propuesta ayude a su Universidad, en primer lugar, a "pensarse" como un sujeto de responsabilidad; que le ayude a "descentrarse" y mirar alrededor, al resto de la sociedad.

En segundo lugar, esperamos que esta metodología ayude realmente a su Universidad a avanzar, paso a paso y de manera sencilla, en todos o algunos de los procesos de gestión de las áreas y actuaciones relacionadas con los diversos impactos que la organización produce o puede producir.

En tercer lugar, esperamos que esta dinámica pueda ayudar a su Universidad a dialogar consigo misma, a integrar sus diferentes áreas, funciones y personas, para

mirarse la cara, conocerse y colaborar mejor, en forma más solidaria y coherente, también en forma más lúcida acerca de qué estamos realmente haciendo todos juntos aquí, a diario, qué sentido tiene nuestro trabajo, qué utilidad y qué riesgos.

En este Manual, consideraremos los impactos propios de los cuatro ámbitos en los que la Universidad despliega su actuación:

- **Ámbito Organizacional:** como entidad con una estructura propia que consume, tiene personal contratado, genera residuos,...
- **Ámbito Educativo:** como entidad que se encarga de la formación de alumnos
- **Ámbito del Conocimiento:** como entidad que investiga, que produce saber y lo trasmite
- **Ámbito Social:** como entidad que está presente e interactúa con otros agentes, colectivos, comunidades y subsistemas sociales.

Lo que este Manual propone es una metodología que ayude a recorrer el camino inicial de un proceso consistente y continuo de responsabilización social:

Frente a estos 4 ámbitos este Manual propone **una metodología** basada en un sistema de **mejora continua**. No es en sí misma una metodología de excelencia en la gestión, sino que aporta un nuevo campo de evaluación, actuación y aprendizaje para la Universidad.

Permite autonomía y autogestión: está diseñada como una metodología que puede ser implantada directamente por la Universidad sin ayuda de consultores externos. La Responsabilización Social de la Universidad no tiene porque ser un lujo costoso para instituciones con muchos recursos disponibles.

Da una orientación a largo plazo a través de un marco de acciones a corto plazo. De este modo, la Universidad puede planificar de manera integral hacia dónde se quiere encaminar y cómo conseguir la implantación de lo que define como su responsabilización social.

Permite integrar transversalmente las iniciativas de responsabilidad social en el sistema de gestión de la organización. No es, por tanto, un añadido más, sino un enfoque general a partir del cual quedan matizados y enriquecidos todos los objetivos estratégicos restantes del plan de gestión de la Universidad.

Ofrece diversas ópticas para el diagnóstico: desde un cuestionario de percepciones propias hasta baterías de indicadores cuantitativos objetivos, la metodología permite establecer diversas perspectivas de la organización, desde lo que un determinado grupo de interés "cree que es" hasta lo que realmente es en base a evidencias verificables.

Posibilita procesos de benchmarking y comunicación de buenas prácticas: la creación de un grupo amplio de Universidades que desarrollen esta metodología permitirá la obtención de criterios de benchmarking, así como el intercambio de buenas prácticas que surjan de la planificación de la mejora continua.

3. Por el contrario, ¿qué es lo que NO encontrará en este Manual?

No es una propuesta para agregarle una nueva área o función a la Universidad: Como mostraremos en el siguiente apartado, la cuestión de la responsabilidad social no admite parcializaciones. No se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito concreto, dejando otros ocultos a la mirada ética. Desde luego, no se trata de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área de Extensión y proyección social solidaria de la Universidad, sin tocar a los demás procesos de la institución. O bien la Responsabilidad Social logra “colorear” y “capilarizar” a toda la Universidad, o bien no hemos avanzado en casi nada. Como lo veremos, el primer valor de la Responsabilidad Social Universitaria es la **coherencia institucional**.

No es una Norma certificable: no prevé la auditoría de su implantación ni la certificación externa. Es una vía de mejora continua desde el compromiso voluntario y autogestionado de la Universidad. Más allá de saber si conviene o no que las Universidades se equipen en el futuro de una Norma certificable de RSU, sería muy prematuro pretender exponer un estándar de Responsabilidad Social Universitaria sin esperar tener un amplio consenso basado en un banco de casos institucionales exitosos.

No es sólo aplicable a determinado tipo de Universidad: Si bien es cierto que su carácter público o privado, laico o confesional, puede aportar ciertos matices en el desarrollo de la metodología, puesto que los contextos institucionales difieren, sin embargo, ésta es aplicable a cualquier tipo de Universidad, desde la convicción de que la llamada a la responsabilidad social no es exclusiva sólo de determinadas organizaciones. Tampoco vale que algunas Universidades se declaren socialmente responsables *per se*, sin tener que demostrarlo en los hechos. Frente al reto de la responsabilización social, ninguna institución universitaria está a priori en mejor posición que otra, ni fundamentalmente diferente de las demás.

No se trata de imponer aquí una determinada ideología educativa y académica: Los pasos propuestos en este Manual no predeterminan los contenidos académicos ni las orientaciones ideológicas de las diversas Universidades, sino que facilitan una dinámica de mejora continua en la que cada Universidad puede avanzar hacia la congruencia con su propia Misión y vínculo social, a partir del libre auto examen dialógico de sus miembros y actores externos..

4. Las condiciones: ¿qué requiere esta propuesta de Responsabilización Social?

La implantación de esta metodología implica tener en cuenta una serie de consideraciones previas sin las cuales no tiene sentido comprometerse con las diversas etapas previstas. Estas consideraciones son:

- ✚ **Adhesión y compromiso de los máximos responsables universitarios** para poder gestionar la responsabilidad social a nivel estratégico, consciente y global, y dotar a la Universidad de los instrumentos y recursos necesarios para este propósito.
- ✚ **Implicación del personal en la definición y puesta en marcha del plan de acción:** además del compromiso de los máximos responsables en la gestión de la responsabilidad social, y en coherencia con este enfoque transversal que “empapa” a toda la organización, es necesaria la participación desde el primer momento de los distintos agentes tanto en la realización del autodiagnóstico, como en la definición y puesta en marcha del posible plan de acción resultado del proceso.
- ✚ **Consideración de las partes interesadas:** la gestión sistemática de la responsabilidad implica tener en cuenta a aquellos partícipes sociales con los que se relacione la Universidad en sus cuatro ámbitos: estudiantes, egresados, profesores, administrativos, proveedores, comunidades, administración pública, empresas, etc.
- ✚ **Transparencia:** la aplicación de la metodología debe realizarse mediante la exposición clara, completa y abierta a las partes interesadas de los procesos y acciones que implica la gestión de la responsabilidad social. No olvidemos que la apertura de un proceso de mejora en RSU puede abrir grandes expectativas dentro y fuera de la Universidad. Para evitar riesgos derivados de expectativas no respondidas, el proceso debe realizarse con la máxima transparencia.

PRIMER PASO:

COMPRENDER, CONVENCER y COMPROMETER A LA UNIVERSIDAD



“La afirmación de los discursos sobre el Desarrollo sostenible según la cual debemos “tomar en cuenta” [los problemas sociales y ambientales] es sumamente interesante, porque permite preguntarnos: ¿Por qué hemos llegado a afirmar como un nuevo desafío lo que hubiese debido ser obvio? (...) ¿Qué malas costumbres hemos tomado como para pensarnos capaces de ahorrarnos la pregunta por la durabilidad de lo que hacemos? ¿Cómo hemos podido llegar a ser tan vulnerables, sin defensa frente a la “tentación de no pensar” o bien “disponibles a la ficción de creernos los amos y señores de los problemas”? En breve, ¿qué es lo que nos ha anestesiado? (...)”²

² Isabelle Stengers en http://www.tribunes.com/tribune/alliage/40/stengers_40.htm [Traducción al español de François Vallaeyts].

1. Comprender

¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?

Necesitamos definir la Responsabilidad Social desde una mirada **ética** (para que no se pueda hacer cualquier cosa en nombre de ella), de forma **eficiente** (para que remita directamente a la práctica, al desempeño cotidiano de la Universidad) y buscando que sea **útil** a la problemática universitaria (para que nos permita trabajar inteligentemente la especificidad de la Responsabilización Social universitaria). Veamos:

1.1. ¿Qué es la Responsabilidad Social?

Esta es una pregunta difícil de contestar, al menos de manera suficiente y definitiva. En el ámbito empresarial, ya existen millones de páginas web que abordan el tema, cientos de definiciones, decenas de instrumentos gerenciales, normas, estándares, certificaciones, miles de prácticas diferentes que se reivindican como "Responsabilidad Social", unas muy buenas otras muy malas. El movimiento de la Responsabilidad Social está en plena efervescencia, dentro del más amplio movimiento de la promoción del "desarrollo sostenible (o sustentable)", y evoluciona sobre el trasfondo de la toma de conciencia social de que el modelo actual de desarrollo es insostenible, tanto a nivel ambiental como social.

Como exploración o "experimentación colectiva"³ que involucra a muchos actores diferentes (públicos y privados, internacionales y nacionales, de los negocios y de la sociedad civil), la Responsabilidad Social es un intento de "resituación" de la naturaleza de las organizaciones gracias a (1) la articulación de la teoría de la gestión con la ética y (2) la redefinición de las "fronteras" de la organización en forma más permeable e integrada a su entorno social y natural, el "enredo" de la organización con el tejido circundante del cual vive y en el cual participa, y la exigencia de que se "encargue" de este enredo en forma satisfactoria para el interés común, para que la sociedad le pueda dar a la organización el visto bueno para poder operar. En ese sentido, la Responsabilidad Social busca redefinir el "contrato social" de las organizaciones que la misma sociedad civil produce (empresas, ONGs, Universidades, etc.) en nuestra modernidad globalizada poco sostenible y con necesidad urgente de encontrar regulaciones internacionales a su "desarrollo". El "interés" que cada organización debe encontrar para ese esfuerzo de autorregulación común puede ser descrito mediante un proverbio bantú:

"La fuerza del cocodrilo es el agua"

Este Manual no es el lugar para entrar en un análisis profundo o en una evaluación sobre la pertinencia de esta aproximación al concepto de Responsabilidad Social. Si promovemos la Responsabilización Social de la Universidad, es porque somos optimistas en cuanto a la posibilidad futura del movimiento de la Responsabilidad Social, o en todo caso queremos ser actores nosotros también de su éxito, desde la realidad de la Educación Superior en el ámbito universitario.

³ Minvielle, A. (2006): "Les parties prenantes : un objet frontière" in Bonnafous-Boucher, M. y Pesqueux, Y.: *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris: La Découverte.

Por lo pronto, necesitamos ponernos de acuerdo sobre lo que debemos entender aquí por "Responsabilidad Social", para, de esta manera, poder definir nuestra RSU, convencer a los actores universitarios, comprometer a la institución y pasar a la acción.

Las definiciones y prácticas de Responsabilidad Social más exigentes se rigen siempre por ciertos enfoques y contenidos que podemos resumir en 4 procesos interdependientes de autorregulación de gestión organizacional, que ayudan la organización a "situarse" en su sociedad y "encargarse" de sus problemas en ella y de los problemas de ella:

- **La buena "gobernanza" de la organización:** Definir y cumplir en forma congruente con su Misión organizacional, implementar un Código de Ética y un Comité autónomo encargado de promover y vigilar su cumplimiento, asegurar no sólo el cumplimiento de las leyes nacionales sino el de los más exigentes estándares internacionales (laborales, sociales, ambientales), asegurar un buen clima laboral, luchar contra la discriminación y la inequidad, proteger los derechos humanos de las personas y cumplir con reportar en forma transparente y confiable los resultados del desempeño organizacional, son una serie de recomendaciones que promueven los instrumentos de gestión de la Responsabilidad Social, básicamente para luchar **contra el riesgo de corrupción** de la organización.
- **El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas:** El modelo de los "stakeholders" (o grupos de interés) invita a tomar la organización como un espacio abierto en el cual se cruzan intereses y riesgos de muchos actores pertenecientes o no a dicha organización, vinculados o no con ella, afectados por su desempeño y teniendo o no poder de afectarla. La organización debe de **responder** en forma satisfactoria a sus "partes interesadas", entablar un vínculo y procesos de relación transparente y democrática con ellas, así como reportarles en forma confiable y honesta los resultados de las decisiones conjuntas tomadas. Este proceso de regulación socialmente responsable lucha **contra el riesgo de egocentrismo** de la organización.
- **La gestión de los impactos medioambientales y sociales:** La filosofía gerencial de la Responsabilidad Social invita la organización a hacerse consciente de todas las consecuencias y efectos que sus estrategias y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales. Promoviendo el "desarrollo sostenible", las organizaciones deben tomar conciencia de sus propios impactos sobre su entorno (interno y externo) y resolver los problemas diagnosticados, de tal modo que el funcionamiento normal de la organización no genere más dichos impactos, o pueda mitigarlos lo suficiente para llevarlos a niveles legal y socialmente aceptables. De esta forma, la Responsabilidad Social es una política de gestión que obliga a la organización a asumir sus "externalidades" en forma responsable, a "internalizar sus externalidades". Ayuda a luchar **contra el riesgo de autismo** de la organización.
- **Las alianzas para participar en el desarrollo social y ambientalmente sostenible:** El cumplimiento con la Misión y Valores de la organización, la gestión de los impactos y la participación de las partes interesadas, le permiten avanzar desde una lógica reactiva hacia una **lógica proactiva de implicación** en la solución de los problemas sociales del entorno de la organización, lo cual, a su vez, favorece la creación de Capital Social y de alianzas para el tratamiento conjunto de problemas sociales, por razones de filantropía desinteresada o de interés en anticipar los riesgos que afectan a la organización. La Responsabilidad Social aquí ayuda a luchar **contra el riesgo de egoísmo** de la organización.

Cumplir con estas 4 exigencias no es tarea fácil, por supuesto, lo que incentiva la creación de agencias especializadas e instrumentos de gestión que apoyen el proceso de Responsabilización Social de las organizaciones, definiendo indicadores precisos para poder encauzarlo en el marco de sus actuaciones.

De todas maneras, para lo que nos ocupa en este Manual, esta aproximación a la responsabilidad social desde sus cuatro ejes es suficiente y presenta una gran ventaja para entender de qué estamos hablando cuando nos referimos a la responsabilidad social: sabemos con ella qué tenemos que hacer, cómo y hacia dónde caminar.. Debemos, en cada organización que nos toca vivir y trabajar, **responder de forma transparente y congruente a los intereses de las partes interesadas minimizando los impactos negativos y maximizando los impactos positivos generados por la organización**, lo cual implica conocerlos, hacer diagnósticos, asociarse con las partes interesadas y afectadas, ver con ellas las soluciones posibles a los problemas encontrados, etc. Es decir, crear una dinámica de autorreflexión y autoaprendizaje organizacional para la mejora continua de su integración social en su entorno.

Esta aproximación a la responsabilidad social además tiene otra ventaja: es aplicable a cualquier tipo de organización, sin presumir de antemano en qué rubros se tiene que expresar su Responsabilidad Social. Es obvio que para una empresa minera serán primordiales los temas ambientales y de seguridad de los empleados; pero para una Universidad, la calidad de la educación, las preferencias investigadoras, los mecanismos de transmisión de los saberes producidos o la congruencia entre su estructura organizacional y sus pretensiones formativas serán temas de suma importancia.

1.2. ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?

El camino más práctico para delimitar lo que es el proceso de Responsabilización Social Universitaria pasa por resaltar la definición de la Responsabilidad Social en términos de gestión de impactos. Lo que necesitamos ahora es saber **cuáles son los principales impactos que la institución universitaria genera en su entorno**.

Nos parece que éstos pueden ser agrupados en cuatro grandes rubros:

Impactos de funcionamiento organizacional: Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil, así como en el medio ambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad Responsable se pregunta por las "huellas" que deja en las personas que viven en ella y vela también por su "huella ecológica".

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. La Universidad Responsable se pregunta por el tipo de profesionales y personas que forma, buscando la adecuada estructuración de la enseñanza para formar ciudadanos responsables del Desarrollo justo y sostenible del país.

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 y la apropiación 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. La Universidad Responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su utilidad social y sus destinatarios, con la mirada puesta en la atención a las carencias cognitivas que perjudican el Desarrollo social sostenible en el país.

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 ciudadanos, 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 de ser un interlocutor válido y útil en la solución de sus problemas. La Universidad Responsable se pregunta por el papel que asume en el desarrollo de la sociedad, por cómo puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social.



Es de suma importancia resaltar aquí que, desde un inicio, **la RSU se aleja para siempre de la RSE, en cuanto tiene que encargarse de impactos que las empresas desconocen por completo**: si el eje vertical de los impactos organizacionales y sociales es común a ambos tipos de organización, el eje horizontal en cambio concierne a impactos de tipo académico, que nos conducen a la solución de problemas de orden pedagógico y epistemológico que las organizaciones del sector productivo jamás contemplarán. Por lo cual, al definir bien lo que es la Responsabilidad Social y lo que no es, no se debiera confundir entre la responsabilidad propia de la empresa y la específica de la Universidad. Ambas

organizaciones tienen una función social bien definida. Y las dos son distintas. Como distinto es el papel que les toca jugar en sociedad. Por consiguiente, sus responsabilidades en la arena de nuestras sociedades es igualmente distinta.

De los tipos de impactos que acabamos de señalar se deducen cuáles son las partes interesadas primordialmente en el buen desempeño de la Universidad:



Más allá de este primer grupo de partes interesadas estrechamente vinculadas con la Universidad, se podrá designar a otros actores sociales más o menos afectados por el desempeño de la Universidad, para tomarlos en cuenta en el momento de establecer las áreas de mejora hacia la Responsabilización Social Universitaria. Estos son los padres de familia de los estudiantes, los familiares de los empleados, los empleadores de los futuros profesionales, los egresados, los Colegios profesionales, todos los sectores del Estado que se vinculan con la Universidad (sector educativo, ciencia y tecnología, economía, social, ambiental, etc.), hasta las generaciones futuras porque su existencia y bienestar depende sumamente de lo que se enseña hoy en las Universidades.

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

1. **CAMPUS RESPONSABLE: 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. Aquí, la idea consiste en lograr un comportamiento organizacional éticamente ejemplar para la educación continua no formal (desde los mismos hábitos cotidianos rutinarios) de todos los integrantes de la Universidad, trabajadores administrativos, personal docente, estudiantes. Al vivir y reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, seguridad, prácticas ciudadanas, etc., **los**

miembros de la comunidad universitaria aprenden e interiorizan normas de convivencia éticas. Al vivir y acatar a diario reglas de cuidado medioambiental, selección de desechos, ahorro de energía, reciclaje de residuos y agua, etc., en un campus ecológicamente sostenible, **la comunidad universitaria tiene igualmente la oportunidad de aprender las normas de conducta ecológica** (alfabetización ambiental) para el desarrollo sostenible.

La pregunta guía del análisis de este impacto se puede formular de esta forma: **¿Cómo debemos vivir y organizar nuestra Universidad entre todos en forma responsable?**

[Ver al final del Manual las Herramientas para el Autodiagnóstico n° 1.1 y 2.1]

2. **FORMACIÓN CIUDADANA Y PROFESIONAL RESPONSABLE: gestión socialmente responsable de la formación** académica y pedagógica, tanto en sus temáticas, organización curricular como en sus metodologías y propuestas didácticas. Aquí, la idea es que la formación profesional y humanística se oriente realmente hacia un perfil del egresado que haya logrado e incorporado competencias ciudadanas de Responsabilidad Social para el desarrollo sostenible de su sociedad. Esto implica que la orientación curricular general, y parte de los cursos de cada carrera, tengan una relación estrecha con los problemas reales de desarrollo (económicos, sociales, ecológicos...) y puedan dictarse *in situ* en contacto directo con actores externos, bajo el método del **Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales** (Aprendizaje-Servicio).

La pregunta guía del análisis de este impacto se puede formular de esta forma: **¿Cómo debemos organizarnos para formar verdaderos ciudadanos responsables del Desarrollo de su sociedad?**

[Ver al final del Manual las Herramientas para el Autodiagnóstico n° 1.2 y 2.2]

3. **GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO: gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber**, la Investigación, y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Aquí, la idea consiste en orientar la actividad científica y la práctica experta hacia su responsabilización social, no sólo a través de una **concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos**, a fin de articular la producción del conocimiento con la agenda del desarrollo local y nacional y con los grandes programas sociales emprendidos desde el sector público, sino también para que los **procesos de construcción de los conocimientos se den de modo participativo con actores no académicos**. Asimismo, la responsabilización social de la ciencia implica la tarea de **difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica**, para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento).

La pregunta guía del análisis de este impacto se puede formular de esta forma: **¿Qué conocimientos debemos producir, con quiénes y**

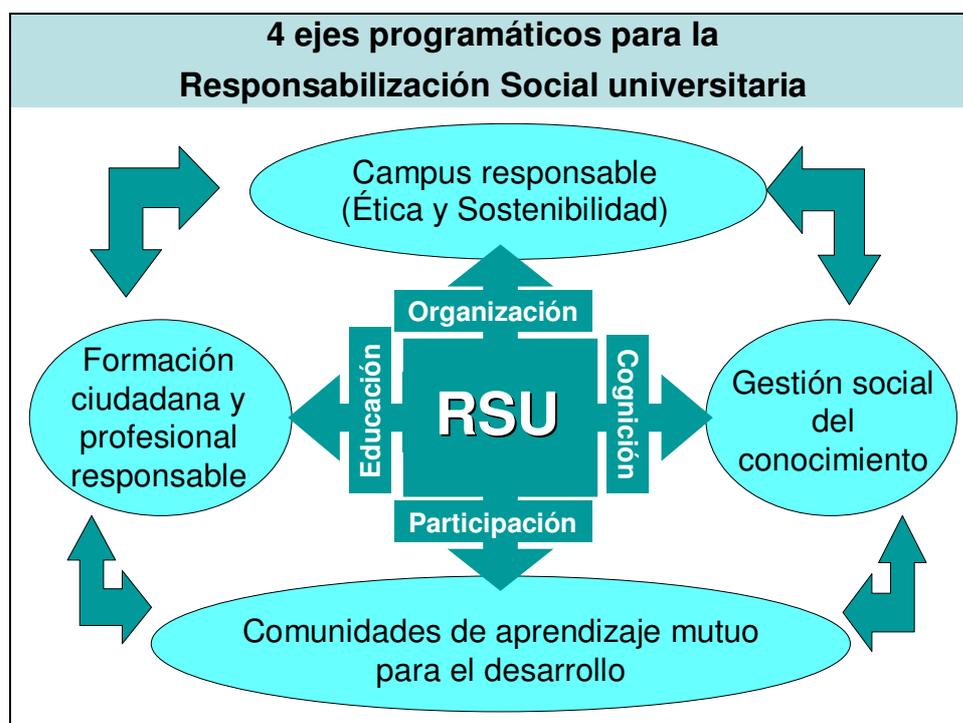
cómo difundirlos para permitir su “apropiación social” y atender las carencias cognitivas que afectan a la sociedad?

[Ver al final del Manual las Herramientas para el Autodiagnóstico nº 1.3 y 2.3]

4. **COMUNIDADES DE APRENDIZAJE MUTUO PARA EL DESARROLLO: gestión socialmente responsable de la participación social** de la Universidad en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad. Aquí, la idea apunta a la organización de proyectos con actores externos de tal modo que se constituyan vínculos de puente (Capital Social) para el desarrollo social entre los participantes de los proyectos, de modo que estos últimos puedan aprender juntos (tanto los participantes académicos como los no académicos) durante el intercambio. Razón por la cual la participación socialmente responsable de la Universidad en el desarrollo social de su entorno no se limita en proyección para la capacitación de diversos públicos necesitados, sino que promueve la constitución de **Comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo**, en las que se beneficie tanto los estudiantes y los docentes como el resto de actores externos, entidades con las que colabora o destinatarios finales de la acción social.

La pregunta guía del análisis de este impacto se puede formular de esta forma: **¿Cómo podemos intervenir en la sociedad en forma eficaz para promover un Desarrollo más humano y sostenible, desde nuestras pericias institucionales específicas?**

[Ver al final del Manual las Herramientas para el Autodiagnóstico nº 1.4 y 2.4]



Conviene a cada Universidad decidir autónomamente, en base a su propia historia, su contexto social y fortalezas institucionales, cómo quiere concretar estos grandes ejes programáticos con y desde su comunidad universitaria.

Después de este rápido panorama sobre los distintos componentes que se articulan en tono al concepto de Responsabilidad Social Universitaria, se puede plantear la siguiente definición:

La Responsabilidad Social Universitaria busca resituar a la Universidad en la sociedad, alineando sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social. Esta responsabilización se realiza mediante una autorreflexión institucional transparente con participación dialógica de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario o afectados por él, y persigue la transformación efectiva del ejercicio del saber en la sociedad hacia la solución de los problemas de exclusión, inequidad, e insostenibilidad.

2. Convencer

Ahora que hemos aclarado el sentido de la Responsabilidad Social y su aplicación al ámbito universitario, falta todavía convencerse y convencer a la comunidad universitaria para emprender el camino, puesto que en este tipo de instituciones de larga tradición autónoma y libertad de expresión, sólo el convencimiento de los actores puede garantizar la efectividad de políticas decididas y comprometidas con la Responsabilidad Social Universitaria.

2.1. Continuidad y ruptura: ¿Qué cambia la RSU frente al Compromiso Social tradicional de la Universidad latinoamericana?

La Responsabilidad Social Universitaria se inscribe en la **fidelidad** a la Reforma de Córdoba de 1918, que marcó la especificidad de la Universidad latinoamericana de cara a su **misión social** frente a las profundas desigualdades, inequidades e injusticias impunes crónicas, que no puede dejar de ver ni encargarse de resolver, desde su propio papel social.

A esta primera exigencia misional responde, 80 años después, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (CMES) convocada por la UNESCO en el año 1998, que estableció una "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción"⁴, en la cual se afirma que "la pertinencia de la educación superior debe ser evaluada en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendiendo el respeto por las culturas y la protección del medio ambiente". Además, la "educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y de un modo más concreto sus actividades deben ser encaminadas hacia la erradicación de la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteadas".

Pero la Responsabilidad Social, puesto que significa una autorreflexión participativa y diagnóstico permanente de la organización en cuanto a sus impactos sociales, significa también el **reconocimiento de que la Universidad forma parte del problema tanto como de la solución** que requieren las situaciones de injusticia, inequidad e insostenibilidad sociales. La Universidad, siendo una organización social al lado de otras, no puede artificialmente alejarse de la estructura social y eximirse de su responsabilidad respecto a la producción y reproducción de los problemas sociales.

Tal reconocimiento de la co-responsabilidad de la Universidad en la generación de los problemas sociales, conduce a poner el acento en la calidad efectiva de la **gestión del compromiso social**, no sólo desde los órganos de Extensión, sino desde todos los procesos: desde la selección de los proveedores hasta la de las líneas de investigación, pasando por las metodologías de enseñanza profesional o el trato a los trabajadores.

⁴ En: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

La Responsabilidad Social implica garantizar la **congruencia** (hacer lo que se dice) a través de la **transparencia** (mostrar lo que se hace) y la **rendición de cuentas** (decir lo que se hace) a todas las partes interesadas y afectadas por el desempeño de la Universidad, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.

Además, la RSU permite abrir una perspectiva para la superación del gran problema de la Universidad en su dificultad para integrar sus **3 funciones substantivas** que son la **Docencia**, la **Investigación** y la **Extensión**. Contra la tendencia en confiar la función social de la Universidad a un órgano específico (el Departamento de Extensión), que tiende a alejar las funciones docente y de producción de conocimiento de su respectiva función social, la RSU parte no de las 3 funciones sustantivas sino de los **4 procesos: Gestión, Docencia, Investigación, Extensión**, propios de la Misión y el proyecto universitario, reintroduciendo así al cuarto pie que le faltaba a la mesa, para poder entender la problemática de la función social universitaria en su auténtico alcance.

Efectivamente, la "gestión" universitaria no es un mero problema técnico de apoyo y sustento a las funciones académicas. La gestión cotidiana del campus representa al contrario una muy importante fuente de formación ética de la comunidad universitaria, mediante la implementación de hábitos rutinarios de convivencia. Desde luego, **la Gestión forma parte de la función académica de la Universidad**.

También tiene muchos impactos sociales directos e indirectos, a través de su modo de considerar la convivencia entre las personas (estructuras y procedimientos políticos de toma de decisiones y solución de conflictos), su modo de tratar al personal contratado, de seleccionar a los proveedores, de decidir del diseño del campus (arquitectura, materiales empleados, acondicionamiento del espacio universitario, etc.), ni que decir de su impacto ambiental. Desde luego, **la Gestión forma parte de la función social de la Universidad**.

2.2. Los resultados: ¿qué consigue la Universidad que adopta esta propuesta de primeros pasos?

La Responsabilidad Social quiere "colorear" la totalidad de la Universidad, y rehúsa ser un mero "órgano" institucional encargado de ciertas metas parciales y separadas. De esta integración de la Universidad consigo misma, se pueden deducir varios provechos inmediatos del proceso de Responsabilización Social, que genera ya de por sí una serie de efectos positivos para la propia Universidad:

- **Coherencia:** al preguntarse de forma sistemática por todos los impactos, se impone una mirada global sobre la organización que evita parcializaciones, y que permite cumplir realmente con las declaraciones de intención de la misión universitaria.
- **Mejoras en la Gestión:** al analizar el desempeño de la Universidad en todos sus procesos, es posible vincular éstos de un modo más integrado y estratégico.
- **Mejor articulación entre las funciones de docencia, investigación y extensión:** tradicionalmente considerado como uno de los mayores problemas de las Universidades, la falta de articulación entre las 3 funciones substantivas se resuelve mejor desde una política de Responsabilización Social Universitaria.

- **Innovación:** al revisar los distintos impactos de la Universidad, es más fácil detectar oportunidades de innovación en los procesos, que permitan controlar los impactos y adaptarse al cambio.
- **Motivación y Creatividad:** al gestionar la responsabilidad social con el personal y los estudiantes, se crea una mayor motivación y creatividad, así como una mejor receptividad, compromiso y lealtad con la Universidad.
- **Pertinencia de la acción social de la Universidad:** la acción transformadora de la Universidad en su medio social se ve reforzada por el alineamiento de todos los procesos académicos y no académicos hacia la Responsabilidad Social, puesto que se van borrando paulatinamente las contradicciones diagnosticadas.
- **Reputación:** al introducir las mejoras detectadas mediante la gestión sistemática de la responsabilidad social se contribuye a mejorar la percepción que de ella tienen los distintos grupos de interés.



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

La Responsabilidad Social es un asunto solamente empresarial. No es aplicable a otro tipo de organizaciones.



iNo! La Responsabilidad Social es una exigencia ética para todas las organizaciones, en la medida que todas provocan impactos en la sociedad.

La Responsabilidad Social Universitaria implica una "invasión" de la Universidad por parte de la lógica empresarial. Por ende, arriesga significar una mercantilización de la Educación Superior y un sometimiento de los procesos académicos a una mera lógica instrumental de la calidad definida en términos cuantitativos.



iNo! La RSU tal como la definimos no es la mera aplicación a la Universidad de instrumentos de gestión de calidad (como la ISO 9000), ni tampoco el traslado sin cambios de Normas de Responsabilidad Social existentes en el mundo empresarial: SA 8000, AA 1000, etc. Nuestro enfoque considera la especificidad de los impactos académicos de la Universidad (impactos educativos y cognitivos) que implican el tratamiento de problemas genuinos de carácter epistemológico, deontológico, pedagógico, curricular, que el mundo empresarial desconoce por completo.

La Responsabilidad Social Universitaria se entiende como la capacidad de la Universidad de responder a las necesidades y demandas sociales de los grupos más vulnerables y marginados, mediante el ejercicio de sus funciones propias que son la Docencia, la Investigación y la Extensión.



iSí y No! Esta definición, la más intuitiva y común, merece ser ampliada, complejizada, profundizada, porque de por sí limita la RSU al significado de la "solidaridad social" o el "compromiso social externo". Además, invisibiliza el muy importante proceso de la gestión universitaria, lo que dificulta la responsabilización de la Universidad frente a sus propias incongruencias internas. Ganamos mucho en pasar a una definición que nos permita saber cómo seguir después hacia cambios sustantivos tanto en la gestión de la relación Universidad-Sociedad como de la relación de la Universidad consigo misma. Por eso preferimos una definición más técnica, precisa y comprometedora, basada en la participación de la comunidad universitaria en el autodiagnóstico de los impactos universitarios, con congruencia y transparencia.

La RSU acaba con la Extensión universitaria y los proyectos sociales solidarios emprendidos tradicionalmente por la mayoría de las Universidades del continente.



iNo! La Responsabilidad Social Universitaria, al contrario, legitima y refuerza la presencia de la Extensión dentro del quehacer universitario, al facilitar su inclusión y articulación con los procesos de formación académica y producción de conocimientos. Pero le exige calidad y pertinencia, lo que la aleja naturalmente de la mera **filantropía** de poco impacto social y escasa integración académica, o del **asistencialismo** de dudosa procedencia.

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



iNo! La Ética no se resume al aprendizaje de patrones tempranos de comportamiento en la célula familiar, sino que trata de un proceso de construcción de la personalidad que dura toda la vida y que, cuando pasamos a la esfera social y pública de los problemas que conciernen la Justicia y la Sostenibilidad, demanda la **comprensión** de fenómenos complejos

(ejemplo: los fenómenos económicos de exclusión), la **adquisición** de conocimientos científicos (ejemplo: los impactos globales medioambientales de la actividad económica) y el **ejercicio** de comportamientos ciudadanos no intuitivos (ejemplo: el diálogo participativo entre diversos grupos de interés). Estas competencias cognitivas y actitudinales piden la construcción de una ciudadanía responsable que el ámbito universitario acoge naturalmente como su campo de acción y su meta específica.

La Responsabilidad Social es una moda pasajera. Mañana se hablará de otra cosa. ¿Para qué meternos en esto si se vuelve rápidamente obsoleto?



iNo! La responsabilidad de las Universidades no es una cosa pasajera, de un día sí y otro no. Es un reto que siempre ha estado ahí. Las exigencias de calidad ética que se les pide hoy a las organizaciones no van a desaparecer, sino que van a profundizar y precisarse en el futuro, a medida que avance la "interdependencia" global y local entre todos y la necesidad de "intersolidaridad" que le corresponde.

La Responsabilidad Social Universitaria es otro nombre para designar lo de siempre: el compromiso social de la Universidad, que se gestiona ya desde la Extensión universitaria



iNo! La RSU abarca a todos los procesos de la Universidad y no sólo a la Extensión. Precisa y mejora el "compromiso social" de la Universidad en varios aspectos claves, porque es una nueva mirada que sitúa a toda la Universidad en un mismo movimiento de coherencia organizacional, ofrece herramientas de gestión que permiten medir los avances, implica la participación y el diálogo con todas las partes interesadas dentro y fuera de la Universidad, y ofrece nuevos enfoques como por ejemplo la temática del "campus sostenible".

La Universidad es ya por esencia "socialmente responsable". No tiene porqué agregarle nada a lo que ya es. La Responsabilidad Social Universitaria es una redundancia inútil, o en todo caso, sólo vale para las Universidades privadas.



iNo! Si los fines y la misión de la Universidad son efectivamente socialmente deseables, no significa que, en su proceder institucional diario, no tenga efectos ocultos no deseados e incluso contrarios a sus declaraciones de intención. La Universidad puede des-educar tanto como educa, producir conocimientos socialmente irresponsables, enseñar valores contrarios a la solidaridad y contrarrestar el progreso a través de una visión positivista e instrumentalista de los distintos saberes. En este caso, no importa si se trata de una institución pública o privada, sino de la calidad ética de todos los procesos vinculados al desarrollo de su Misión.

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



iSí y No! No contradice el legítimo pedido de la Universidad de tener independencia de decisión y acción frente a los poderes políticos y económicos que podrían tergiversar su búsqueda objetiva de la verdad, en el marco de sus atribuciones académicas y científicas. Pero sí lucha contra el "libertinaje académico", que es la utilización del argumento de la "autonomía" como un escudo y pretexto para hacer cualquier cosa en la Universidad, defender intereses particulares (egoístas y/o partidarios) socialmente irresponsables, y dar la espalda a los problemas sociales y las exigencias de calidad ética y mejora del sistema académico.

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



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

3. Comprometer a la Universidad

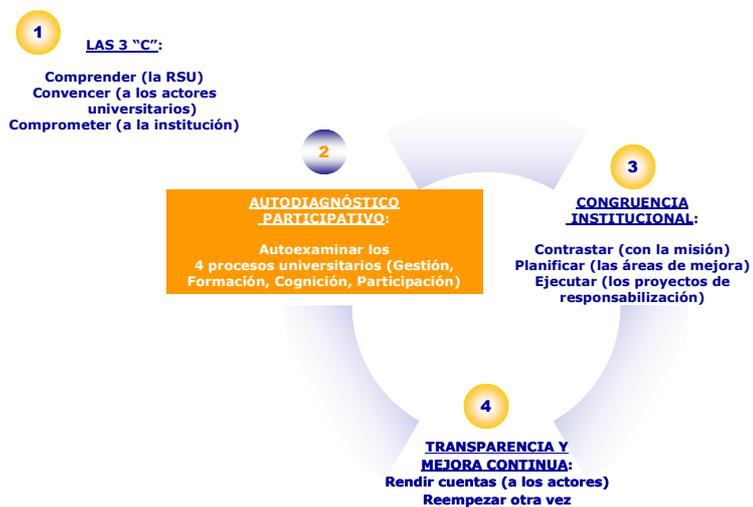
Una vez que los principales actores universitarios hayan podido convencerse de la necesidad de emprender una política de Responsabilización Social, es preciso tomar medidas estratégicas para asegurar la realización efectiva de esta política, que tiene, como ya hemos visto, la característica de abarcar a todos los procesos de la institución e implicar a todos sus actores, y no puede, por tanto, ser administrada desde un órgano separado, sin efecto en los demás componentes orgánicos de la Universidad.

Será pues conveniente tomar las siguientes medidas institucionales:

- **Oficializar el compromiso institucional** con el proceso de Responsabilización Social Universitaria a través de su inclusión en las Declaraciones de principios, Misión y Valores y/o Proyecto Educativo de la institución, así como integrarlo al proceso de planificación estratégica de la Universidad.
- **Comunicar y consensuar ampliamente con la comunidad universitaria** la política de Responsabilización Social de la Universidad, para lograr su participación activa.
- **Designar a un equipo rector para la elaboración del diagnóstico institucional participativo** y asignación de los recursos necesarios a su realización.
- **Comprometer las autoridades universitarias para tomar en cuenta a los resultados del diagnóstico** y programar las iniciativas de mejora continua que habrán salido de este.

Y, sentadas estas bases, poner en marcha un camino de responsabilización que permita, desde la declaración de lo que la Universidad quiere ser y el conocimiento de lo que la Universidad es hoy en día, desplegar un proceso de mejora continua. A las herramientas para hacerlo posible dedicamos el resto de este Manual.

SEGUNDO PASO: EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



Las bases del autodiagnóstico

Objetivo

Iniciar un proceso como el que propone esta metodología, orientado a la incorporación de criterios de responsabilidad social en la gestión de los distintos ámbitos de la misión universitaria, obliga a tener que comenzar por una primera estación de autodiagnóstico que permita a la Universidad conocer cuál es su situación de partida, de dónde parte, cuáles son sus fortalezas y cuáles las áreas en las que debe establecer procesos de mejora. Se trata, en definitiva, de mostrar a la Universidad el camino de avance que, de forma gradual, le vaya acercando a ser una organización responsable.

Esta metodología proporciona orientaciones para que una Universidad dé sus primeros pasos en responsabilidad social. Se proponen tres vertientes de análisis concretas para realizar ese autodiagnóstico:

- 1.- el cuestionario de percepciones (descriptivo, cualitativo y de procesos),
- 2.- la medición de los indicadores de RSU (cuantitativos y de resultado)
- 3.- y la recapitulación de expectativas de grupos de interés.

El objetivo de esta triple vertiente es tratar de que, en la medida de lo posible, la Universidad inicie un proceso que, acorde a su misión, le permita reducir, en el desarrollo de sus distintos ámbitos de actuación, la distancia entre estos tres ejes:



Principios

Intentar ser una Universidad socialmente responsable conlleva necesariamente tomar decisiones orientadas a dicho fin. El ejercicio de la responsabilidad de la organización se refleja en las decisiones que adopta. Esta metodología incorpora en sí misma **2 principios-guía** que ayudan a discernir las decisiones que debe tomar la Universidad durante el proceso, para que su resultado sea coherente con la apuesta por la responsabilidad social.

Esos dos principios fundamentales son **pertinencia** e **innovación**, y en este Manual están presentes principalmente en la fase de identificación de áreas y acciones de mejora. Son los criterios que sirven para seleccionar cuáles son las acciones que una Universidad debe emprender, y en qué áreas, para iniciar un proceso de progresiva responsabilización. Veamos a continuación un poco más detalladamente el alcance de cada uno de estos dos principios:

PERTINENCIA

El principio de pertinencia (conocido en algunas metodologías como principio de Materialidad) remite a la necesidad de que la organización preste especial atención a aquellas actuaciones que tengan un impacto más significativo en sus distintos ámbitos de influencia.

Se trata de un principio que pone a prueba la honestidad con la que la universidad afronta el proceso de responsabilización, teniendo en cuenta que puede existir la tentación de afrontar acciones en áreas poco relevantes, pero cuya mejora supone un bajo coste, un esfuerzo limitado o un gran impacto en la imagen propia. Considerando que el coste y esfuerzo son variables que es legítimo considerar, no es menos cierto que pueden existir debilidades detectadas en la fase de diagnóstico que, por su pertinencia, la universidad no puede ignorar.

INNOVACIÓN

La Universidad que se aproxima a la RSU desde el convencimiento de que es buena para la sociedad, pero también buena para la propia organización, debe naturalmente orientarse hacia las oportunidades que el nuevo contexto ofrece.

Por ello, la apuesta por la responsabilidad social no es sólo un ejercicio de examen de las propias conductas y de corrección de los impactos negativos, sino que también es una **oportunidad de innovación y mejora, de adaptación a un entorno con nuevas exigencias** por todas las partes interesadas. Iniciativas tales como el ecodiseño, la participación de las personas en la propia organización, la conciliación laboral y familiar... son ejemplos de este entendimiento de la responsabilidad en clave de innovación.

En este Manual se proponen herramientas concretas para el autodiagnóstico en responsabilidad social universitaria centradas en estos dos principios de **pertinencia** e **innovación**. Ambos son los pilares sobre los que se estructura esta propuesta metodológica, y los criterios que sirven para identificar cuál es el camino que una universidad decide emprender en esta dirección.

Hay que señalar también que la Metodología se ha elaborado teniendo en cuenta, otros elementos que, en este caso, quieren servir únicamente para definir el estilo y

el alcance que se le ha querido otorgar. Detengámonos muy brevemente a señalar los contornos de ese estilo:

EXHAUSTIVIDAD

La Universidad debe hacer suyo el compromiso de analizar el conjunto de sus operaciones bajo el prisma del desarrollo sostenible. La metodología está diseñada para facilitar un diagnóstico de amplio alcance de estas operaciones.

COMPROMISO DE MEJORA CONTINUA

En un entorno tan complejo y dinámico como el actual, la Universidad que incorpora el enfoque RSU inicia un camino de largo recorrido hacia una meta de la que es co-responsable, pero no única responsable. Por ello, ella debe comprender la RSU desde una perspectiva dinámica. La RSU es un proceso de renovación permanente en el camino hacia su estado de "equilibrio sostenible", un proceso de aprendizaje y mejora continua. Por ello, la gestión del cambio y la mejora continua son la base de esta metodología.

RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERES

Toda Universidad que quiera llevar la RSU a la práctica debe reconocer la legitimidad de los grupos de interés para tener expectativas en relación con la institución y, desde esa premisa, enfoca su relación con ellos mediante los siguientes principios, también presentes en el proceso que aquí se ofrece:

- ✚ **Transparencia:** La organización reconoce que la credibilidad pasa ineludiblemente por la transparencia y la veracidad en el ejercicio de su comunicación.
- ✚ **Participación:** La organización posibilita cauces de recogida de las diferentes expectativas de sus grupos de interés.

Etapas

El proceso de autodiagnóstico se despliega en tres fases que se enlazan para constituir la espiral de mejora continua que proponemos en esta metodología para las Universidades. A continuación, se presenta y explica cada una de esas etapas.

→ Fase 0. Arranque

Uno de los factores de éxito de todo proceso innovador que se inicia en una organización suele ser el **apoyo firme de las personas con capacidad de decisión máxima**. La gestión de la RSU no es una excepción.

No obstante, las Universidades que se acercan a la RSU no suelen tener una perspectiva clara del alcance y objetivos de iniciar un proceso de mejora en este campo. Por eso, tal y como señalábamos en el anterior capítulo, es necesario que las autoridades universitarias además de comprometidas con el proceso, conozcan bien su alcance y objetivos. Inmediatamente después es necesario que den dos pasos clave para que el proceso tenga éxito:

- **Comunicar a toda la organización su compromiso** con el proceso, por las vías que considera adecuadas a su tamaño y

cultura propias. Esta es una buena manera de consolidar y dejar implantado el proceso en la Universidad.

- Determinar qué **personas** o qué equipos **van a liderar la implantación de la metodología** y **capacitarlos** sobre las implicaciones de iniciar este camino.

→ Fase 1. Análisis del punto de partida

El arranque de un proceso de acercamiento a la RSU tiene que partir del conocimiento de las singularidades de cada Universidad, en una doble vertiente:

- Ninguna Universidad parte de cero en Responsabilidad Social y es preciso reconocer y hacer aflorar los avances de la institución en este campo. Esta es una buena oportunidad para empezar a **sistematizar una agenda de responsabilidad social de cada Universidad**, que reúna, por un lado, **todas las acciones desarrolladas** en el marco universitario que pueden ser consideradas dentro de esta denominación de responsabilidad social, y, por otro lado, que identifique a **todos los agentes y actores de la comunidad universitaria implicados** en las mismas.
- Cada Universidad cuenta con unos sistemas de gestión particulares (financiero, medioambiental, personal, excelencia, calidad...) en los que debe entroncarse este proceso. Esta es una buena oportunidad para evaluar esos sistemas y tratar de **sistematizar procesos** que permitan vincular y aunar estrategias de mejora de acuerdo a los criterios de responsabilidad que se propone en este Manual.

→ Fase 2. Diagnóstico en RSU

El diagnóstico se estructura en base a tres ejes:

1. Los **ámbitos** de la actividad universitaria a diagnosticar.

Ya explicábamos en el capítulo anterior el modelo de impactos que hemos empleado para el desarrollo de toda esta metodología. Siguiendo ese modelo, hemos considerado **cuatro ejes programáticos** centrales que constituyen "metas políticas" esperables para el desarrollo de una estrategia integral y sustentable para la Responsabilización Social Universitaria. Las recuperamos de nuevo para recordar cuáles son esos cuatro ejes:

- **Campus responsable**: una política de **Gestión Organizacional**, que permita la mejora continua del comportamiento ético y profesional cotidiano de la comunidad universitaria, a partir de la promoción, en las rutinas institucionales, de valores social y medioambientalmente responsables.
- **Formación profesional y ciudadana responsable**: una política de **Formación académica socialmente responsable** que permita lograr un perfil del egresado como profesional con aptitudes de solidaridad y responsabilidad social y ambiental, en el marco de una verdadera formación integral e íntegra.

- **Generación y Transmisión de conocimientos:** una política de **Investigación socialmente consensuada y significativa y una Gestión Social del Conocimiento** que permitan asegurar la generación y transmisión de conocimientos interdisciplinarios congruentes con el Desarrollo Humano Sostenible, tanto en su temática como en su proceso de construcción y difusión.
- **Participación social:** una política de **Participación social responsable** que permita a la comunidad universitaria y sus colaboradores externos mejorar continuamente en su comportamiento social solidario para la promoción del Desarrollo Humano Sostenible.

2. Los actores implicados en el diagnóstico, que permita la **recopilación de las expectativas de los grupos de interés [HERRAMIENTA EN ANEXO 3]**

Es bien cierto que no es imprescindible, en un primer momento, articular un completo sistema de relaciones con grupos de interés para captar sus expectativas. Sin embargo, una estrategia coherente de relación regular y fluida con diferentes Grupos de Interés es una excelente herramienta para avanzar en la espiral de mejora continua. En este Manual, en el Anexo 3, se hace una propuesta metodológica para la identificación de los grupos de interés de una universidad y se propone una dinámica para recopilar las principales demandas de cada uno de ellos.

3. Las herramientas para el diagnóstico. En este caso, aquí se propone una doble aproximación metodológica:

1.- Diagnóstico de percepciones [HERRAMIENTA EN ANEXO 1], a través de un **questionario de autoevaluación**, en el que la Universidad obtiene un resultado sobre lo que cree que es su actual desempeño de prácticas de responsabilidad social. Su objetivo es valorar la percepción de distintos grupos de interés respecto a su actuación en materia de responsabilidad social.

2.- Diagnostico cuantitativo [HERRAMIENTA EN ANEXO 2], a través de una batería de **indicadores de responsabilidad social**, que permiten una valoración objetiva sobre prácticas concretas. Esta evaluación ofrece un resultado sobre lo que, de manera específica, la Universidad es y hace. Su objetivo es aportar evidencias que contrasten y complementen la primera valoración, basada en la percepción de lo que la Universidad cree que es.

Recapitulemos sintéticamente para ver cuáles son todos los componentes que hemos tenido en cuenta para la propuesta de herramientas que se adjunta en anexo a este Manual, y de qué manera se han cruzado cada uno de esos componentes:

Ejes programáticos	Actores	Herramientas
CAMPUS RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">  Personal no docente  Docentes  Autoridades  Estudiantes 	<p>1. Autodiagnóstico de percepciones [con referencia a los grupos de interés] ANEXO 1</p> <p>2. Autodiagnóstico de indicadores objetivos [sin referencia a los grupos de interés] ANEXO 2</p> <p>3. Herramienta de recopilación de las expectativas de los grupos de interés ANEXO 3</p> <p>Nota: [todos los indicadores vinculados a cada una de estas tres variables (ámbitos/herramientas/actores y agentes) se presentan en los anexos de la parte final de este manual]</p>
FORMACIÓN PROFESIONAL Y CIUDADANA RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none">  Estudiantes  Docentes  Autoridades  Egresados 	
GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">  Docentes investigadores  Autoridades 	
PARTICIPACIÓN SOCIAL	<p>1.- Autodiagnóstico de proyectos sociales:</p> <ul style="list-style-type: none">  Selección de socios externos de proyectos en el transcurso de los 2 últimos años (selección representativa de los distintos actores sociales: sector privado, sector público, comunidad, organizaciones, etc.) <p>2.- Diagnóstico de percepciones de grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none">  Proveedores  Gobiernos locales  Medios de comunicación  ONGs  Empresas, etc. 	

Breve explicación de cada una de las herramientas:



Anexo 1. Herramienta de percepciones, con cuatro sub-apartados, uno para cada uno de los ámbitos de actuación propios de la Universidad (campus responsable, formación ciudadana y responsable, gestión social del conocimiento y participación social). Se trata de recoger, por medio de distintas dinámicas (focus group y encuestas), las percepciones que los agentes más significativos identificados en esas áreas tienen de la actuación de la universidad. En este anexo 1 se facilitan todos los cuestionarios necesarios para llevar a cabo este diagnóstico de percepciones.



Anexo 2. Herramienta de indicadores objetivos. Se presentan indicadores de desempeño en los cuatro ámbitos de actuación propios de la Universidad (campus responsable, formación ciudadana y responsable, gestión social del conocimiento y participación social). Se trata de medir el desempeño de la Universidad en esos ámbitos y obtener datos concretos y cuantificables que le permitan conocer a la Universidad cuál es su situación en cada uno de ellos.



Anexo 3: Herramienta de identificación de expectativas de grupos de interés. Se proporciona un proceso con orientaciones concretas para que una universidad pueda identificar a sus grupos de interés y hacer una recopilación de cuáles son sus

demandas y expectativas respecto de ella. En este anexo se facilita una plantilla para esta recogida de información.

→ Fase 3. Contraste de los resultados del diagnóstico

El **diagnóstico final** se obtiene en este caso a partir del **CONTRASTE de los resultados apuntados en las tres vertientes del diagnóstico**: cuestionario de autoevaluación (descriptivo, cualitativo), la medición de los indicadores de RSU (cuantitativos y de resultado) y recapitulación de expectativas de grupos de interés.

El objetivo del contraste es doble:

- **detectar aquellas áreas de la Universidad que presentan mayores logros y fortalezas** en RSU. La Universidad obtiene así contenidos sobre aquellos aspectos de este modelo de gestión que, en este momento inicial, tiene más avanzados y maduros. Estos son los que, si así lo estima oportuno, puede utilizar ya desde estos primeros pasos para su oportuna publicidad y comunicación.
- **detectar las áreas de mejora** que debe trabajar para seguir avanzando en la culminación de ese modelo de gestión de la responsabilidad social. El contraste es necesario para, a partir de lo que se cree hacer y lo que realmente se hace, establecer los objetivos prioritarios del año propuesto y las diferentes acciones a realizar para alcanzarlos.

Determinar cuáles son estas áreas de fortaleza y de mejora no es obvio, ya que implica definir en qué ámbitos la Universidad se encuentra más cercana y más alejada de su punto adecuado de contribución a la construcción de ciudadanía responsable. Para ayudar a la Universidad en este momento clave del proceso, se propone una **herramienta de contraste de diagnósticos** que guíe a la organización. Esta herramienta está basada en los principios que anteriormente hemos enunciado: **principio de pertinencia** y **principio de innovación**. La herramienta tiene como objetivo contrastar contra ambos principios las áreas de mejora que han aparecido en las 3 vertientes del diagnóstico, utilizando una "perspectiva de catalejo" que permita observar a la Universidad alternativamente desde la cercanía y desde una mayor distancia.

Esta herramienta de contraste será presentada en profundidad en el siguiente capítulo, dedicado al tercer paso del Manual. A continuación, se presenta un esquema con la secuencia de los pasos que requiere el autodiagnóstico y las herramientas que se proponen, de modo orientativo, en este Manual para llevarlo a cabo:

Breve cartografía del autodiagnóstico

Fase 0: arranque

- ✦ Compromiso institucional
- ✦ Identificar y capacitar a los agentes universitarios más significativos del proceso (orientaciones del paso nº 1: comprender, Convencer y comprometer a la Universidad).
- ✦ Comunicar al resto de la organización el proceso y los canales de participación previstos
- ✦ Identificar (y legitimar) a los responsables directos de la implantación de la metodología en la Universidad.

Fase 1: punto de partida

- ✦ Establecer las características de la organización a tener en cuenta en el proceso.
- ✦ Elaborar una agenda de responsabilidad social de la Universidad con las acciones que podrían reunirse bajo esta denominación, así como identificar a los agentes y actores implicados en cada una de ellas.
- ✦ Análisis de los distintos sistemas de gestión de la Universidad, en los ámbitos de gestión financiera, administrativa, académica, de investigación, etc.

Fase 2: diagnóstico en RSU

- A partir de estos ejes:
1. Diagnóstico de percepciones
 2. Diagnóstico cuantitativo (valoración objetiva sobre prácticas concretas)
 3. Recopilación de expectativas de los grupos de interés.
- ✦ Cruce de variables ámbitos/herramientas/Grupos de interés para el autodiagnóstico: **[propuesta de indicadores y herramientas en anexos]**
 - ✦ Recogida de datos.

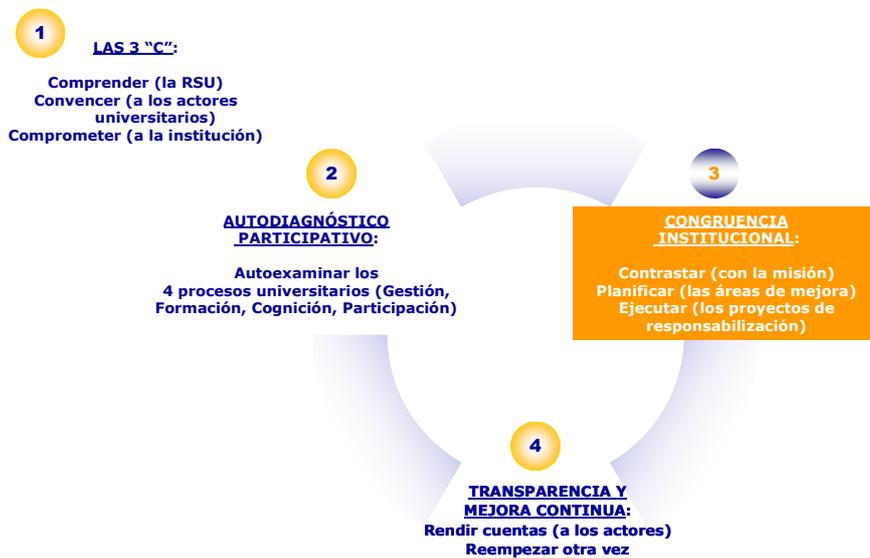
Fase 3: Contraste

- Elaborar el diagnóstico final:
- ✦ Que detecte fortalezas y debilidades
 - ✦ Que ayude a establecer áreas de mejora e iniciar un proceso de planificación del proceso de mejora continua.
- [las claves de este contraste aparecen en el siguiente capítulo tres]**

Tabla Resumen de los ejes de la Metodología

Impactos	Pregunta-Guía	Ejes programáticos	Estrategias de mejora continua	Indicadores de desempeño
Impactos organizacionales (laborales y ambientales)	¿Cómo debemos vivir y organizar nuestra Universidad entre todos en forma responsable?	CAMPUS RESPONSABLE (Ética y Sostenibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Buen Trato y Clima Laboral Democracia participativa Sistema de Gestión y Educación ambiental 	Anexo 1.1. Autodiagnóstico de percepciones "Campus Responsable" Anexo 2.1. Autodiagnóstico de indicadores "Campus Responsable"
Impactos educativos	¿Cómo debemos organizarnos para formar verdaderos ciudadanos responsables del Desarrollo de su sociedad?	FORMACIÓN CIUDADANA Y PROFESIONAL RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales (Aprendizaje-Servicio) Malla curricular socialmente responsable 	Anexo 1.2. Autodiagnóstico de percepciones: "Formación profesional y ciudadana responsable" Anexo 2.2. Autodiagnóstico de indicadores: "Formación profesional y ciudadana responsable"
Impactos cognitivos y epistemológicos	¿Qué conocimientos debemos producir, con quiénes y cómo difundirlos para permitir su "apropiación social" y atender las carencias cognitivas que afectan a la sociedad?	GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones para el Desarrollo concertadas y producidas con actores externos Difusión y apropiación social del conocimiento socialmente significativo 	Anexo 1.3. Autodiagnóstico de percepciones: "Generación y Transmisión de conocimientos" Anexo 2.3. Autodiagnóstico de indicadores: "Generación y Transmisión de conocimientos"
Impactos sociales	¿Cómo podemos intervenir en la sociedad en forma eficaz para promover un Desarrollo más humano y sostenible, desde nuestras pericias institucionales específicas?	COMUNIDADES DE APRENDIZAJE MUTUO PARA EL DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos sociales orientados desde la formación y la investigación Promoción de Redes de Capital Social Asociación con actores externos para diseñar y realizar la agenda del Desarrollo 	Anexo 1.4. Autodiagnóstico de percepciones: "Participación Social" Anexo 2.4. Autodiagnóstico de indicadores: "Participación Social"

TERCER PASO: CONGRUENCIA INSTITUCIONAL



El contraste

3.1. Estrategia de valoración del diagnóstico

Los resultados obtenidos de este triple diagnóstico (percepciones, resultados objetivos y demandas de grupos de interés) permiten dar cuenta de la situación de la Universidad respecto a aquellas acciones directamente relacionadas con su responsabilidad social, en los diferentes impactos que ésta produce. Además, permiten también vincular cada una de esas acciones con los grupos de interés directamente relacionados o implicados en las mismas.

Sin embargo, aunque las tres herramientas de diagnóstico mencionadas están diseñadas para que la Universidad pueda conocer qué áreas de mejora debería abordar en un proceso de mejora continua, no le indica cuál es la más prioritaria ni cuáles son las que, de manera inmediata, debe acometer. Determinar cuáles son estas áreas de fortaleza y de mejora no es obvio, ya que implica definir en qué ámbitos la Universidad se encuentra más cercana y más alejada de su punto adecuado de contribución a un equilibrio sostenible en términos de responsabilidad de la organización.

Precisamente por ello, es conveniente dar orientaciones que permitan y faciliten a la Universidad esta tarea de **selección de áreas de mejora** sobre las que centrará sus esfuerzos en los siguientes pasos del desarrollo del proceso. Esta priorización de los resultados del diagnóstico también le permite a la Universidad **detectar los logros y fortalezas** que merece la pena divulgar para poner en valor las oportunidades que la RSU ofrece.

Este tercer paso del Manual está encaminado principalmente a dar orientaciones básicas sobre esta cuestión: ofrece pautas sobre el procedimiento para la selección de áreas de mejora y sobre los pasos a seguir tras el diagnóstico y contraste de los resultados.

3.2. ¿Qué es lo importante?: los principios de pertinencia e innovación

El contraste es un momento clave en el camino de la Universidad que quiere ser responsable, porque es el momento de elegir el rumbo y decidir en qué quiere mejorar. La metodología tiene como objetivo orientar a la Universidad hacia la "excelencia en responsabilidad" y es en este momento de contraste cuando dicho objetivo empieza a hacerse realidad.

Para ello el contraste de los diagnósticos se basa en los dos principios guía que se proponen para conseguir este objetivo: **PERTINENCIA** e **INNOVACIÓN**. Ya hemos descrito el significado de ambos principios. Volvamos a recordarlo aquí:

PERTINENCIA

El principio de pertinencia remite a la necesidad de que la organización preste especial atención a aquellas actuaciones que tengan un impacto más significativo en sus distintos ámbitos de influencia.

Se trata de un principio que pone a prueba la honestidad con la que la universidad afronta el proceso de responsabilización, teniendo en cuenta que puede existir la tentación de afrontar acciones en áreas poco relevantes, pero

cuya mejora supone un bajo coste, un esfuerzo limitado o un gran impacto en la imagen propia. Considerando que el coste y esfuerzo son variables que es legítimo considerar, no es menos cierto que pueden existir debilidades detectadas en la fase de diagnóstico que, por su pertinencia, la universidad no puede ignorar.

INNOVACIÓN

La Universidad que se aproxima a la RSU desde el convencimiento de que es buena para la sociedad, pero también buena para la propia organización, debe naturalmente orientarse hacia las oportunidades que el nuevo contexto ofrece. Por ello, la apuesta por la responsabilidad social no es sólo un ejercicio de examen de las propias conductas y de corrección de los impactos negativos, sino que también es una **oportunidad de innovación y mejora, de adaptación a un entorno con nuevas exigencias** por todas las partes interesadas.

Pasos hacia la selección de áreas de mejora

Para seleccionar las áreas sobre las que la Universidad abordará acciones de mejora se propone dar **3 pasos**, con la ayuda de la **plantilla para el contraste** que se ofrece al final de este apartado.

1º paso

Seleccione 30 posibles áreas de mejora

En estos momentos la Universidad ya ha completado las 3 herramientas de diagnóstico: cuestionario de percepciones, medición de los indicadores de RSU y recapitulación de expectativas de grupos de interés. De cada uno de ellos se pueden extraer posibles áreas de mejora en relación con los 4 ámbitos de impactos universitarios estudiados (Organizacionales, Educativos, Cognitivos, Sociales) y sus respectivos ejes programáticos (Campus Responsable, Formación profesional y ciudadana responsable, Gestión social del conocimiento, Comunidades de Aprendizaje mutuo para el Desarrollo).

Se propone seleccionar y recoger sobre la plantilla:

- **15 áreas de mejora que se extraen de los resultados del cuestionario de percepciones:** Para ello se escogerán aquellas que hayan obtenido menor puntuación entre los elementos evaluados, cuidando no olvidar ninguno de los ejes programáticos.
- **10 áreas de mejora que se extraen de los resultados obtenidos en los indicadores:** Con la ayuda de los valores de comparación (benchmarking) se seleccionarán áreas de mejora relacionadas con aquellos indicadores que indique un desempeño débil en contraste con el resto de Universidades que han realizado el proceso, procurando siempre abarcar áreas relacionadas con cada uno de los ejes programáticos. Mientras no existan valores de comparación, los indicadores que conviene priorizar son los que manifiestan una mayor debilidad de la Universidad

(entendiendo que la debilidad la marca principalmente el principio de pertinencia, tal y como es propuesto en este Manual).

- **5 áreas de mejora a partir de la recapitulación de expectativas de los Grupos de Interés (GIs):** El número de demandas recogidas puede ser muy variable en función de la capacidad de diálogo de la Universidad. Ésta debe escoger entre ellas aquellas 5 demandas que entienda más significativas y legítimas por parte de los grupos de interés.

Es importante reflejar adecuadamente en qué áreas la Universidad tiene carencias. Habitualmente no es suficiente recoger fielmente el título de una de las preguntas del cuestionario o la referencia de un indicador, porque quizás no refleje bien la debilidad real de la Universidad. Por ello, sobre la plantilla se escribirán las áreas de mejora de una forma que tenga sentido en función de las circunstancias de la Universidad.

2º paso

Evalúe a partir de los principios-guía

Este es el momento clave en la selección de áreas de mejora. En este paso se determina en qué merece la pena centrar los esfuerzos de la Universidad. Para ayudar en esta decisión están los dos principios fundamentales de esta propuesta metodológica: **pertinencia e innovación**.

Sobre la plantilla, es preciso evaluar tanto la pertinencia como la oportunidad de innovación de cada una de las 30 áreas de mejora otorgando una **puntuación desde 1 (muy baja) a 5 (muy alta)** en ambos criterios. En una tercera columna la plantilla multiplicará ambas puntuaciones.

3º paso

Seleccione 10 áreas de mejora

Tras la evaluación, y a la luz de los resultados obtenidos, para finalizar, se deben escoger 10 áreas de mejora. Se propone hacerlo a partir de estos criterios:

- El área con mayor puntuación en el principio de **pertinencia** para cada uno de los 4 impactos universitarios analizados.
- El área con mayor puntuación en el principio de **innovación** para cada uno de los 4 impactos universitarios analizados.
- Las 2 áreas con mayor puntuación "pertinencia x oportunidad", no elegidas ya antes.

Si 10 áreas de mejora resultan excesivas para las capacidades de la Universidad, puede reducirlas hasta un número ajustado a sus posibilidades. Del mismo modo, si la Universidad tiene voluntad y recursos para abordar más áreas, también puede hacerlo.

Identificación de logros y fortalezas

La tendencia natural en los procesos de mejora es subrayar y poner de manifiesto las debilidades de la organización. Sin embargo, las Universidades y las personas que las componen o se relacionan con ellas también necesitan ser conscientes de las cosas que están haciendo bien. Los resultados de las herramientas de diagnóstico permiten también resaltar los logros y fortalezas de la Universidad en RSU.

En particular, las Universidades que intentan ser responsables con la sociedad y el medioambiente pueden, de esta manera, adquirir datos reales y fiables, y comunicar a sus grupos de interés en qué áreas la Universidad puede demostrar su compromiso con la responsabilidad.

Por ello, junto a la detección de áreas de mejora, se propone recoger un listado de fortalezas que será útil en la fase 4 dedicada a la transparencia y la rendición de cuentas.

Plantilla para el contraste y la selección de áreas de mejora

Procedencia del área de mejora	Área de mejora	Eje programático	Evaluación (evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5)		
			Pertinencia	Innovación	TOTAL (P x I)
Cuestionario de Percepciones [Anexo 1] (señalar las de menor puntuación)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
Cuestionario de Indicadores objetivos [Anexo 2] (indicar los que tengan un débil desempeño)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
Cuestionario de Grupos de Interés [Anexo 3] (señalar las demandas significativas y legítimas)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

Plantilla de identificación de logros y fortalezas del autodiagnóstico

	Logros y fortalezas en responsabilidad social	Procedencia del logro	
		Percepciones	Indicadores
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUARTO PASO: TRANSPARENCIA Y MEJORA CONTINUA



Hacia la mejora continua

¿Por dónde continuar una vez hecho el diagnóstico, haber identificados los logros y fortalezas de la Universidad en materia de RSU y establecido también las áreas de mejora?

En esta Manual proponemos avanzar recorriendo las etapas finales de un proceso de mejora continua: planificando, ejecutando, y evaluando. No obstante, es la propia Universidad quien, en última instancia, debe definir la manera en la que proceder a partir de los resultados del autodiagnóstico en RSU. Probablemente, en cada organización, ya haya establecidos mecanismos para visibilizar e integrar estos resultados en las políticas universitarias y en los procesos de gestión *ad hoc* que se precise en cada uno de sus ámbitos de actuación. No obstante, y de manera muy sintética, a continuación ofrecemos pautas muy elementales para proseguir el proceso de acuerdo a una estrategia de gestión básica cuyo único objetivo es tratar de conseguir alinear los objetivos de responsabilidad que se haya propuesto la Universidad con los objetivos de su plan de actuación estratégico.

Planificación

Ya hemos visto que las herramientas de autodiagnóstico ofrecen como resultado, tras el contraste, tanto las fortalezas de la Universidad como aquellas **áreas en las que es preciso iniciar un proceso de mejora**. Cada Universidad, a partir de esta selección de áreas de mejora, iniciará progresivamente algunas, dejando para su desarrollo posterior otras. En un proceso en el que se persigue que la Universidad se re-sitúe en sociedad y sea reconocida como una Universidad responsable, es preciso que, de manera paulatina y progresiva, pueda llegar a **abordar año tras año la totalidad de las acciones de mejora** que el resultado del diagnóstico plantea.

La selección de áreas de mejora es una tarea que corresponde hacer a las Autoridades de la Universidad en colaboración con el equipo responsable del diagnóstico. Una vez seleccionados los ámbitos de mejora, se convocará a los directores/responsables de las diferentes áreas de la Universidad para presentar y analizar los resultados y aprobar las soluciones que se hayan considerado más adecuadas. Los diferentes directores/responsables de cada área transmitirán en cascada las conclusiones de todo este proceso al resto de personas de la universidad.

Ejecución

Una vez elaborado el plan de actuación, el siguiente paso es la **puesta en marcha** de las acciones. Es el momento crucial del proceso, ya que se pone en juego la credibilidad y el futuro del propio proceso. En esta fase, es fundamental el papel de los responsables del proceso. A ellos les corresponde dinamizar el proceso y coordinar el desarrollo de todas las acciones de previstas.

La implantación de las acciones de mejora deberá seguir las vías habituales en la Universidad. Se determinarán los procesos y se asignarán las acciones a equipos de mejora o a responsables, dotando de medios humanos y económicos suficientes a cada una de ellas. Aunque no es imprescindible, se recomienda en este momento que se cree un pequeño *Comité de Seguimiento* del proceso de implantación de las acciones de mejora que pueda monitorizar el avance, las dificultades etc. que se puedan generar en el camino.

Evaluación

Transcurrido el periodo establecido para la ejecución de las acciones planteadas (que aquí se sugiere sea un periodo de un año académico), se debe evaluar el grado de consecución de los objetivos propuestos.

La evaluación se puede plantear de dos maneras

- Evaluación del plan de Actuación: mediante la medida de los **indicadores asociados a cada acción de mejora** planteada y su comparación con los objetivos propuestos.
- Evaluación del avance de la responsabilidad en la Universidad en RSU: esta evaluación conllevaría un nuevo diagnóstico. Para ello, se propone iniciar el proceso y volver a realizar la medición con las herramientas propuestas para el autodiagnóstico, con el objetivo de obtener una imagen general actualizada de los avances o retrocesos en el desempeño social y ambiental de la Universidad.

La evaluación da entrada natural a un ciclo de mejora continua que consigue que la Universidad vaya consolidando su compromiso por la responsabilidad en todos los ámbitos más significativos de su Misión. También, si la Universidad no ha realizado aún acciones de rendición de cuentas respecto del resultado del autodiagnóstico en RSU, éste es el momento de hacerlo. A la cuestión relacionada con la transparencia y rendición de cuentas dedicamos el siguiente apartado.

Transparencia y Rendición de cuentas

Entramos ya en la recta final de este camino en el que, paso a paso, hemos ido desgranando un itinerario por el que una Universidad puede caminar y encarnar en su proyecto universitario su compromiso institucional por la responsabilidad. El último paso lo dedicamos a una pregunta inevitable en un proceso como el que aquí se plantea: **¿cómo debe realizar una Universidad la comunicación y rendición de cuentas de todo el resultado del proceso de autodiagnóstico en RSU?**

En este último paso trataremos de dar alguna respuesta sencilla a esta pregunta que permita a las Universidades,

- ✚ por un lado, visibilizar sus logros y fortalezas en materia de responsabilidad social, tratando de este modo de poner en valor aspectos intangibles de la misión universitaria.
- ✚ por otro lado, rendir cuentas de su desempeño en los distintos ámbitos de actuación propios de su Misión, y dar respuesta asimismo a las expectativas o demandas planteadas por todos los miembros directa o indirectamente vinculados a la comunidad universitaria.

Dado que la comunicación hacia los grupos de interés no puede entenderse como un proceso independiente de la captación de sus demandas y expectativas, estas orientaciones se presentan en continuidad con las fases propuestas en la herramienta para la recopilación de las expectativas de los Grupos de interés, recogida en el Anexo 3 de este Manual. Allí, recordémoslo, se proponen 5 pasos para articular las relaciones de la Universidad con sus grupos de interés.

1. Identificar los grupos de interés
2. Definir modos de relación
3. Poner en marcha el procedimiento de recopilación y recoger demandas
4. Integrar en el proceso de mejora
5. Dar respuesta e informar

.... y se proporciona una plantilla para que, al finalizar los pasos 1, 2 y 3, la Universidad pueda tener identificados sus grupos de interés, así como las demandas de cada uno de ellos en los diferentes ámbitos de actuación de la Universidad. El 4º paso llama a incorporar estas demandas en el plan de mejora continua de la Universidad. Y finalmente el 5º, apunta a la necesidad de que la Universidad informe y rinda cuentas de todo ese proceso. Veamos cómo:

Pasos para la rendición de cuentas de la Universidad

Dos preguntas nos van a guiar por este camino de la rendición de cuentas:

1º paso

¿Qué información se va a comunicar y a quién se va a dirigir?

Definir público destinatario, objetivo de la comunicación y materias a comunicar.

El contenido de lo que es pertinente comunicar proviene del propio resultado del proceso de autodiagnóstico en la Universidad. Ese proceso, ya lo hemos repetido varias veces, identifica puntos fuertes de la Universidad en materia de responsabilidad social y detecta áreas de mejora. De esta manera, el mismo proceso desencadena que vaya surgiendo información relevante de la Universidad, relacionada con la gestión organizacional, las áreas de docencia, investigación y su desempeño en procesos de participación social.

Priorización de contenidos y grupos de interés

Informar y rendir cuentas a los grupos de interés requiere esfuerzos, tanto más cuanto más amplia sea la red de relaciones de la Universidad. Por tanto, es preciso que la Universidad seleccione a qué grupos de interés y a qué demandas concretas debe destinar mayores esfuerzos en la comunicación. Si rescatamos la matriz de relación entre los grupos de interés y la Universidad, expuesta en el Anexo 3 de este Manual, encontramos algunos criterios para determinar y orientar en una determinada dirección la priorización de los contenidos que es preciso comunicar frente a otros.

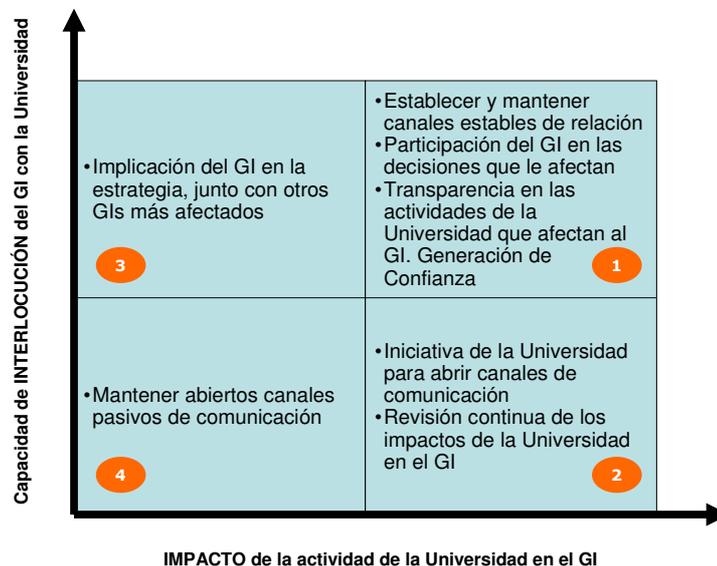


Figura 1: Matriz de Intensidad de relación entre GI y Universidad

La rendición de cuentas está íntimamente unida a la generación de confianza por parte de la organización. Una Universidad que se muestra transparente, que comunica adecuadamente, es reconocida y respetada, y puede educar mejor a la ciudadanía. Por eso, los esfuerzos de comunicación deben escalonarse en función del impacto que los grupos de interés tienen en la Universidad. Por ello, los cuadrantes 1 y 2 de la matriz de intensidad son los que hacen referencia a abrir o establecer canales de

relación intensos y estables que favorezcan la participación y refuercen el reconocimiento de la Universidad por parte del GI.

Fuentes importantes que pueden resultar útiles a la hora de discriminar qué comunicar y a quién son los documentos resultantes de todo este proceso de autodiagnóstico que se está proponiendo en este Manual: un documento en el que se exprese el compromiso de la Universidad con la responsabilidad y su implicación para sus grupos de interés, el plan de actuación anual que una Universidad decide emprender en su camino hacia la RSU, la declaración de aquellos criterios y ámbitos que la Universidad considera que dan respuesta a los principios de pertinencia e innovación descritos en este Manual, etc. El mapa de los grupos de interés de cada Universidad son algunos recursos a tener en cuenta como herramientas y contenidos para la rendición de cuentas de la Universidad.

2º paso

¿Cómo va a desarrollarse esa comunicación y rendición de cuentas?

En este momento, la Universidad deberá decidir los canales, herramientas y momentos adecuados para desarrollar la comunicación

Canales de rendición de cuentas

La comunicación y rendición de cuentas de la Universidad se puede realizar a través de diversos métodos de relación y canales. Los **métodos de comunicación** más favorables son los que se derivan de la dinámica propia y específica de las relaciones entre sus miembros en la comunidad universitaria: reuniones de trabajo, clases, claustros, boletines o revistas, memoria de investigación o informes académicos, códigos de conducta, normativas y estatutos, carteles, memorandos, jornadas, encuentros, foros, seminarios, etc.

Estos métodos de relación y comunicación se presentan ante los Grupos de interés a través de diversos medios, soportes o **canales de comunicación a los que hacemos referencia en el anexo 3:**

- Teléfono.
- Fax.
- Correo interno
- Internet (página web, intranet, extranet y lista de correo electrónico).
- Materiales impresos y publicaciones.
- Encuentros.
- Medios de comunicación propios de cada Universidad, etc.

Actualmente, el **canal de comunicación** más utilizado por las organizaciones para comunicarse con sus GIs es **Internet**. Es un medio accesible, fácil de utilizar y económico. Por lo que resulta especialmente útil para las Universidades, caracterizadas por disponer de una página web permanentemente actualizada que se convierte en su "ventana" a la sociedad.

A través de la **página web**, las Universidades hacen pública la información más relevante de la vida universitaria, y puede convertirse, asimismo, en un buen soporte para comunicar todos los resultados de su proceso de autodiagnóstico en RSU y de todos los resultados generados en las estructuras universitarias como consecuencia del mismo (códigos de conducta, memorias de sostenibilidad, boletines de noticias, foros, resultados de encuestas de opinión...).

Este medio virtual sirve a la Universidad para crear una comunicación bidireccional, a través, por ejemplo, de la **intranet**, los **buzones de sugerencias electrónicos**, a través de los cuales la Universidad ofrece un canal de comunicación abierto a todos los grupos de interés que deseen expresar sus opiniones respecto al cumplimiento socialmente responsable de la Universidad; las **listas de correo electrónico**, etc.

Momentos para la rendición de cuentas

El final del ciclo iniciado con el autodiagnóstico es un momento indicado para poder realizar un plan de comunicación con los resultados del proceso, planteando el diagnóstico inicial, el plan de acción derivado del mismo y el grado de éxito de su ejecución. Esto no significa que la comunicación del trabajo de la Universidad tenga que limitarse a la finalización del ciclo. Una vez realizado el diagnóstico inicial, pueden desarrollarse acciones concretas de comunicación, tanto a nivel interno como externo, que informen sobre el resultado obtenido en esa fase.

Otro momento en el que cabe plantearse esta comunicación coincide con la definición del plan estratégico de la organización, para comunicar los resultados alcanzados y el nivel de coherencia alcanzado con la misión y visión y los objetivos que se ha fijado la Universidad.

Junto a estas acciones específicas de comunicación, la Universidad puede plantear procesos de comunicación continua con determinados grupos de interés, especialmente, como veíamos anteriormente, para aquellos grupos y ámbitos en los que el impacto de la relación Universidad-GIs es altamente significativo.

EPILOGO: Hacia segundos pasos

¿Hacia dónde nos conducen estos primeros pasos RSU y cómo seguimos después?

Hacia una Universidad más consciente de sí misma, integrada y situada socialmente. Sin duda también hacia una Universidad más flexible y con ganas de cambiar. En forma general, hay que tener confianza en el mismo movimiento endógeno que la dinámica de los primeros pasos habrá podido suscitar entre los diversos grupos de la comunidad universitaria. Una vez que la Responsabilidad Social Universitaria empieza a existir para las personas, ser comprendida, consensuada, y dar lugar a iniciativas tanto de autodiagnóstico y autorreflexión como de proyectos institucionales motivadores, los líderes iniciales pueden practicar más un liderazgo "de cola" que uno "de cabeza", es decir aplicarse más a seguir discretamente el movimiento general, reequilibrando las desviaciones (como lo hace la cola del mamífero) que a dirigir y "jalar" tras de sí al cuerpo institucional (como lo hace la cabeza del mamífero).

Pero es importante orientar la Universidad de tal forma que se den los siguientes procesos:

- **Creatividad, empoderamiento de los actores y carácter motivador de las iniciativas emprendidas:** la Responsabilidad Social Universitaria debe de trabajarse desde el placer y el entusiasmo de sus protagonistas, por lo que es fundamental evitar la burocratización de los procesos de Responsabilización Social institucional.
- **Alinear y entretrejer cada vez más los diversos procesos y áreas internas en la dinámica de la Responsabilización Social:** lo que significa que debemos profundizar permanentemente la comunicación y congruencia intrainstitucional, y cuidarnos de no caer en reservar la práctica de la RSU para un cierto grupo de personas y ciertas áreas de la Universidad, olvidándonos de "colorear" a la totalidad de la institución. Es una tendencia organizacional normal la creación de un órgano específico para el cumplimiento de una función, tendencia a la cual hay que saber resistir.
- **Tejer y entretrejer cada vez más relaciones institucionales integradas académicamente entre la Universidad y su entorno social,** a través no sólo de la creación y promoción de redes de Capital Social de nexo y puente con actores sociales diversos (comunitarios, empresariales, públicos, asociativos, locales y globales), sino también a través del retorno de dichas redes hacia la Universidad, para impactarla positivamente en la transformación y reformulación permanente de sus planes de estudios e investigación: profundizar la comunicación interinstitucional y la integración social de la academia.
- **Consolidar la congruencia entre la orientación socialmente responsable de la academia (enseñanza e investigación) y las prácticas laborales y administrativas de la Universidad:** la congruencia entre lo que se predica y lo que se practica, y el fortalecimiento de la institución como ejemplo de buenas prácticas ciudadanas (doble formación de los estudiantes: en el salón de clase y en el campus) son la clave de todo proceso de mejora ética.

A continuación, indicamos algunas iniciativas que pueden facilitar y profundizar estos procesos. Son ideas que podrán servir para emprender "segundos pasos RSU":

- Empezar una amplia investigación-acción en la Universidad para el diagnóstico de la **“huella ecológica” del campus**: Estudiar y calcular los diferentes flujos (materiales y residuos, agua y desagüe, personas y transporte, energía y emisiones, ciclo de vida de las herramientas utilizadas, etc.) involucrando el mayor número de actores dentro de la Universidad para relevar la información y sugerir cambios hacia un “campus sostenible”.
- Crear un **“sello RSU”** para reconocer, distinguir y recompensar todo tipo de iniciativas socialmente responsables que se dan en la Universidad, reconocer los mejores proyectos, legitimar a los actores y generar sinergia entre ellos.
- Crear **redes y foros** con empresas, gobiernos locales, ONGs y Universidades sobre el desarrollo humano sostenible de la región y la Responsabilidad Social de las organizaciones en ella, para lograr comprometer de esta manera a otros actores sociales.
- Crear **concursos para la promoción de proyectos RSU que tengan una “doble mirada”, hacia dentro y hacia fuera de la Universidad**: proyectos de impacto hacia el medio social (con preferencia hacia los sectores más desfavorecidos) e impacto hacia la Universidad (con preferencia hacia los cambios curriculares, la apertura de líneas de investigación socialmente significativas y la insistencia en técnicas didácticas congruentes con la formación ciudadana responsable).
- Realizar una investigación detallada de la Responsabilidad Social Empresarial en su localidad y elaborar finalmente una **guía de empresas socialmente responsables** para promover un consumo responsable por parte de los ciudadanos de su localidad.
- **Asociarse con un pueblo o municipio** con grandes problemas de pobreza y exclusión, para concentrar ahí la mayoría de los proyectos e investigación de la Universidad, y medir el impacto social que pueda generar esta presencia continua de la Universidad en la comunidad, después de algún tiempo. Medir también en qué medida esta estrategia tiene impacto en la inter y trans disciplinariedad de la academia en la Universidad.

En fin, las posibilidades de innovación en el marco de la Responsabilización Social universitaria son muy amplias, y no faltarán, después de estos primeros pasos RSU, unos segundos y terceros. Lo importante, a fin de cuentas, es caminar. No dejar de caminar hacia procesos que permitan reconocer a nuestras universidades como universidades responsables, universidades ciudadanas.



HERRAMIENTAS PARA EL AUTODIAGNÓSTICO

Nota preliminar

A continuación se presentan en sucesivos anexos una serie de propuestas de contenido y dinámicas para el desarrollo de la fase de autodiagnóstico. En su mayor parte, son enumeraciones de distintos aspectos relevantes a la hora de analizar un ámbito concreto de la responsabilidad universitaria. Merece la pena aclarar que, si bien hay aspectos que necesariamente deben ser considerados a la hora de completar un diagnóstico que se ajuste al principio de exhaustividad, no es menos cierto que en sociedades tan complejas y dinámicas como las nuestras, el mapa completo de indicadores es necesariamente un material cambiante y que debe adaptarse a las realidades concretas en las que la Universidad se desenvuelve. Por lo tanto, el usuario de estas herramientas debe preguntarse por todos aquellos aspectos que, no estando contemplados en estos listados, deberían ser incluidos para su caso particular.



Anexo 1. Herramienta de autodiagnóstico de percepciones

1.1. Ámbito de aplicación: CAMPUS RESPONSABLE

Dinámica: FOCUS GROUP⁵

Actores o Agentes	Preguntas-Guía
<p>Personal no docente</p> <p>El personal no docente es el gran olvidado del proceso formativo en la Universidad. So pretexto de que no participa directamente en la actividad académica, se lo considera como un recurso de soporte, educativamente neutral, de los procesos académicos. La atención a los procesos organizacionales que subyace a la filosofía de la Responsabilidad Social Universitaria nos permite superar esta visión estrecha e ir incluyendo al personal no docente en la dinámica general de responsabilidad de la comunidad universitaria.</p> <p>Por eso, es provechoso reunir a personas del ámbito administrativo y empezar a reflexionar con ellos acerca de su rol en todo lo que concierne la Ética y la Responsabilidad Social.</p>	<p>¿En qué medida siento que mi Universidad me brinda un espacio de desarrollo y aprendizaje personal y profesional? (ver los aspectos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Empleo - Formación - Desarrollo Profesional - Clima laboral - Conciliación - Otros... <p>¿En qué medida siento que mi Universidad me motiva para promover en mi trabajo valores acordes a la Misión y el Proyecto Universitario?</p> <p>¿Existe una normativa, cláusulas o estructuras en la Universidad (Código de Ética, comité de Ética, etc.) que recoja de manera expresa los derechos-deberes del personal no docente y su relación con el resto de agentes de la Universidad?</p> <p>¿Existen medidas instituidas de protección del medio ambiente en la institución (reciclaje de los desechos, ahorro de energía, etc.)?</p> <p>¿Existe la posibilidad en la Universidad, para el personal no docente, de participar de iniciativas sociales voluntarias en o fuera de la institución?</p> <p>¿En qué medida siento que mi papel en la Universidad contribuye al desarrollo de la Misión Universitaria?</p>

⁵ El trabajo de los Focus Groups debería dar como resultado un documento de Fortalezas y Debilidades de la Universidad en el ámbito de diagnóstico sobre el que trabajan.



	<p>En mi opinión, ¿qué podríamos hacer, nosotros personal no docente, para ayudar en la formación ética, social y ambiental responsable de los estudiantes?</p>
<p>Personal docente</p>	<p>¿En qué medida siento que mi Universidad me brinda las facilidades necesarias para mejorar continuamente en mi desempeño profesional?. Considerar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docencia - Investigación - Bienestar social y económico - Capacitación personal y profesional - Desarrollo de la carrera profesional - Interdisciplinariedad - Participación en toma de decisiones y liderazgo compartido de la unidad académica. <p>¿En qué medida siento que mi Universidad funciona como una gran comunidad de aprendizaje, donde todos podamos participar, enseñar y aprender continuamente?</p> <p>¿Qué cambios estructurales pienso que serían necesarios para ayudar a mi Universidad a ser una institución mejor organizada para el aprendizaje organizacional continuo?</p> <p>En cuanto al progreso del desempeño académico, y para definir una evaluación docente eficaz y en forma consensual, ¿qué criterios deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño docente?</p> <p>¿Existe una normativa específica para el profesorado en el que se recogen los aspectos fundamentales en relación con los derechos y obligaciones de este colectivo con la comunidad universitaria, así como todos los aspectos ligados al desempeño y desarrollo de la carrera profesional?</p>
<p>Estudiantes</p>	<p>En general, ¿me siento orgulloso/a de formar parte de la comunidad universitaria? ¿Siento que las personas se respetan entre sí, se comunican fácilmente entre sí? ¿Siento que se practican aquí valores éticos? ¿Siento que hay más o menos igualdad entre las personas o mucha desigualdad?</p> <p>En general, ¿me siento respetado y escuchado como ciudadano activo en mi Universidad o no? ¿Tengo la posibilidad de ejercer aquí mis derechos políticos y participar en la vida de la Universidad? ¿Están bien definidos mis derechos y deberes como estudiante en alguna normativa de la Universidad? ¿Cuál es la implantación y seguimiento que realizamos el colectivo de estudiantes de esa normativa? ¿En qué ámbito siento que no tengo ningún poder ni influencia posible en la comunidad universitaria? ¿Me parece legítima tal limitación?</p> <p>¿Conozco cuáles son los valores que declara promover mi Universidad? ¿En qué medida siento una coherencia entre los valores que proclama mi Universidad y las prácticas cotidianas de su comunidad?</p> <p>En mi Universidad, ¿a qué informaciones que me conciernen tengo acceso y a cuáles no? En general, ¿siento que en</p>



mi Universidad se practica la transparencia acerca de las informaciones institucionales de interés común? ¿Me gustaría que mi Universidad sea más transparente en su comunicación con los estudiantes?

En general, ¿siento que en mi Universidad se practica el cuidado al medio ambiente? ¿Qué medidas concretas de cuidado del medio ambiente puedo citar que se promueven en mi Universidad?

Sobre marketing de la Universidad

¿Recuerdo qué imagen y opinión tenía yo de mi Universidad antes de ingresar en ella? ¿Qué publicidades e informaciones había podido ver y obtener sobre ella antes de ingresar? ¿Ahora esta imagen y opinión ha cambiado? ¿Por qué?

¿Puedo recordar varios productos de publicidad de mi Universidad (afiches, spots publicitarios, lemas, logos...)? ¿Qué pienso de su estrategia de marketing? ¿Qué valores se promueve en ella? ¿Estoy de acuerdo con ella? ¿Siento que son estrategias socialmente responsables, o no?

¿Siento que lo que se muestra de mi Universidad en sus campañas publicitarias corresponde a lo que ella realmente es y promueve, o no me parece?

En general, ¿me siento orgulloso de formarme en esta Universidad? ¿o hubiera preferido otra? ¿Por qué?

En general, ¿creo que la población tiene buena opinión de mi Universidad o no? ¿Por qué?

Ejercicio: enseñar afiches de publicidad institucional a miembros de la Universidad y conversar con ellos acerca de los valores que se promueven en estos documentos y si corresponden a lo que la Universidad es y quiere ser. Comparar después los resultados de las percepciones de las personas con la Misión y Valores institucionales.

¿Qué procesos las autoridades de la Universidad ponen en marcha para cumplir realmente con la Misión institucional declarada?

¿Cómo visualizan las iniciativas de Responsabilidad Social de la Universidad durante los próximos años? ¿Qué importancia tienen en el Plan estratégico de la institución? ¿Se recogen en los objetivos estratégicos de la Universidad cuestiones directa o indirectamente relacionadas con la Responsabilidad Social de la Universidad?

¿Cuáles son los principales obstáculos a la responsabilización social de la Universidad que han sido diagnosticados? ¿Qué objetivos estratégicos están planteados al respecto?

La democracia y el diálogo con las partes interesadas en los procesos de la organización siendo ejes centrales de la Responsabilidad Social, ¿en qué medida siente que la dinámica de participación que promueve la Responsabilidad Social Universitaria pueda contribuir a hacerle perder poder y control sobre la institución, en cuanto autoridad universitaria?

Autoridades

Las autoridades universitarias juegan un papel clave en la implementación de la Responsabilidad Social Universitaria, puesto que ésta no puede concebirse desligada de los procesos de gestión institucional. Es importante que tengan una visión clara de lo que significa y puedan liderar los procesos de cambio, o facilitar el liderazgo al equipo encargado.



Dinámica:

ESCALA DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES

Dimensión	Agentes o actores	Niveles
Selección y evaluación de proveedores	Autoridades y administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Universidad posee políticas de selección y evaluación, de proveedores y asociados, conocidas por las partes involucradas y basadas apenas en factores como calidad, precio y plazo. (nivel 1). <input type="checkbox"/> Posee normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativos al cumplimiento de la legislación laboral, jubilatoria y fiscal. (nivel2) <input type="checkbox"/> Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de normas ambientales. (nivel 3) <input type="checkbox"/> Además de los criterios descritos anteriormente, exige que sus proveedores reproduzcan sus exigencias en lo que se refiere a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores y que monitoricen esos criterios periódicamente. La Universidad capacita a sus proveedores con su plantel de docentes y vigila periódicamente su desempeño gracias a actividades pedagógicas de control ejecutadas por los alumnos en las asignaturas idóneas para la temática. El proceso global se integra poco a poco a la currícula académica de las carreras afines cuando existen. (nivel 4) <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad (nivel 0).
Gestión participativa y democrática	Autoridades, administrativos, docentes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se rige por los estatutos para la designación de las autoridades y representaciones gremiales internas pero los responsables toman solos las decisiones que juzgan adecuadas. Se brinda informaciones económico-financieras de la Universidad al personal. (nivel 1). <input type="checkbox"/> Además de brindar informaciones sobre la Universidad, se entrena al personal para que pueda comprenderlas y analizarlas. Se consulta a los principales afectados antes de tomar una decisión. (nivel 2). <input type="checkbox"/> Además de brindar las informaciones necesarias y entrenar al personal para su entendimiento, la Universidad posee un programa para estimular y reconocer sugerencias del personal administrativo, docente y los estudiantes para la mejoría de los procesos internos. (nivel 3) <input type="checkbox"/> Prevé la participación de representantes de toda la comunidad universitaria (administrativos, docentes, estudiantes) en los comités de gestión y el Consejo de Administración y suministra el entrenamiento necesario para que participen de la formulación de su estrategia. No se puede tomar ninguna decisión importante sin una amplia consulta a la comunidad universitaria para involucrarla en el cambio institucional, y se integra el trabajo de consulta en las actividades pedagógicas de las asignaturas afines cada vez que es posible. El gobierno democrático y participativo forma parte de los principios de conducta y de formación de la Universidad (nivel 4) <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad. (Nivel 0).



		<p>0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se rige por los estatutos para la designación de los representantes estudiantiles (nivel 1). <input type="checkbox"/> Brinda información y ofrece explicaciones para que puedan ser comprendidas y analizadas. (nivel 2). <input type="checkbox"/> Se consulta a los representantes estudiantiles en todas las cuestiones que les afectan (nivel 3) <input type="checkbox"/> Prevé la participación de representantes de estudiantes en los comités de gestión y el Consejo de Administración y suministra el entrenamiento necesario para que participen de la formulación de su estrategia. No se puede tomar ninguna decisión importante que afecta a los estudiantes sin una amplia consulta a éstos (nivel 4) <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad. (Nivel 0)
<p>Valoración de la diversidad</p>	<p>autoridades, administrativos y docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existe en la Universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, personas con discapacidad, etc.) a través de becas de estudios u otros medios, y existen medidas para sancionar cualquier tipo de discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual). (Nivel 1) <input type="checkbox"/> Junto a la no segregación en el acceso, existe en la Universidad una política explícita para el empleo de grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.). (Nivel 2) <input type="checkbox"/> Junto a la no segregación en el acceso y la discriminación positiva de grupos poco representados, existe en la Universidad una política explícita para buscar equidad en la participación de hombres y mujeres en los cargos gerenciales (nivel 3) <input type="checkbox"/> Además de la no segregación en el acceso, la discriminación positiva y las políticas de igualdad, existe un control de los sobrecostos no oficiales implicados en el desarrollo de las carreras que puedan hacer imposible que clases con recursos limitados puedan cursarlas (nivel 4) <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad. (Nivel 0)
<p>Desarrollo personal y profesional</p>	<p>autoridades, administrativos y docentes</p>	<p>Para desarrollar sus recursos humanos, la Universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promueve actividades de entrenamiento específico, focalizadas en el desempeño de tareas determinadas, para el personal administrativo y a veces para los docentes. (nivel 1) <input type="checkbox"/> Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente) y considerando la aplicabilidad en su función actual. Utiliza a su propio plantel de docentes para hacer las capacitaciones cuando se puede (nivel 2). <input type="checkbox"/> Además de promover la capacitación continuada, ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la colocación de sus empleados (administrativos y docentes),



		<p>independientemente de la aplicabilidad en su función actual. Facilita la movilidad docente financiando pasantías en otras Universidades (nivel 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ En todos los niveles jerárquicos, promueve la capacitación continuada y ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la colocación de sus empleados (administrativos y docentes), independientemente de la aplicabilidad en su función actual. Financia estudios de postgrado e investigaciones para sus docentes (nivel 4). ❑ No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad (nivel 0).
<p>Marketing responsable</p>	<p>Autoridades, personal responsable de la comunicación institucional</p>	<p>Considerando la influencia de su política de comunicación institucional en la creación de una imagen de credibilidad y en la promoción social de valores, la Universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, abarcando todo su material de comunicación, tanto interno como externo. Realiza análisis previo de material publicitario para verificar la conformidad con sus valores éticos y con la legislación (nivel 1) ❑ Además de tener una política de comunicación alineada con sus valores y principios, busca utilizar sus campañas de marketing para promover ciertos temas de responsabilidad social de utilidad pública. (nivel 2) ❑ Además de lo anterior, busca estimular la comunicación con ciertos públicos especializados (empresas, colegios, egresados, gremios profesionales, administración pública, etc.) y aclarar aspectos innovadores o genuinos de los servicios que ofrece, dándose a conocer en su especificidad. (nivel 3) ❑ Además de tener una política de comunicación regida por principios éticos y enfocada a ciertos públicos, desarrolla asociaciones estratégicas con proveedores, empresas, otras Universidades, organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas e internacionales para crear corrientes de opinión a favor de una cultura de responsabilidad social, promoviendo campañas sobre temas específicos para el gran público. (nivel 4) ❑ Enfoca sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados al volumen de matrículas en sus carreras y los resultados financieros de corto plazo (nivel 0)
<p>Gestión Medioambiental</p>	<p>Autoridades y Docentes</p>	<p>Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades y educar a su comunidad, la Universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, reconoce tener ella también un impacto ambiental y desenvuelve programas internos de mejoramiento ambiental. (nivel 1) ❑ Además, prioriza políticas preventivas y posee una oficina responsable de los asuntos medioambientales en articulación con la administración central. Dispone de académicos investigadores que se especializan en el tema y sugieren cambios institucionales (nivel 2) ❑ Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizacional y la incluye en la planificación estratégica, así como en la currícula de diversas carreras académicas. Tiene líneas de investigación dedicadas al estudio de su impacto ambiental y publica un balance anual sobre su desempeño medioambiental (nivel 3)



		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Considera el tema ambiental como un eje de su administración, selecciona y capacita a sus proveedores en el tema. Logra su certificación ISO 14000 y su sistema de gestión ambiental le permite un alto nivel de sustentabilidad que abarca a toda la comunidad universitaria por estar integrado en las actividades pedagógicas de las asignaturas de carrera. Se la reconoce como una "Universidad verde" (nivel 4)
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad (nivel 0).
	Docentes y estudiantes	<p>Buscando contribuir para la concienciación de la comunidad universitaria y la población con referencia a los desafíos ambientales consecuentes de la actividad humana e incluir valores de responsabilidad ambiental, la Universidad:</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrolla puntualmente acciones de educación ambiental y entrenamiento sobre esta temática para sus empleados administrativos. (nivel 1)
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental focalizadas en el público interno, administrativos, docentes y estudiantes, brindando información, fomentando la sensibilidad ecológica y promoviendo discusiones. Se incluye la temática en las mallas curriculares de las disciplinas afines. (nivel 2)
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Además de campañas internas, desarrolla campañas de concienciación y de educación ambiental dirigidas a familiares de empleados y a ciertas comunidades del entorno, brindando investigaciones ambientales y soluciones técnicas a problemas ecológicos. Introduce el tema ambiental en todas las carreras como curso de cultura general ciudadana. (nivel 3)
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Además de desarrollar campañas, la Universidad participa o apoya proyectos educativos nacionales en asociación con organizaciones ambientalistas y entidades escolares. Se suma a la Década de las Naciones Unidas para una Educación con miras a un Desarrollo Sostenible (2005-2014) y ejerce un liderazgo social a favor de esa causa. (nivel 4)
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad (nivel 0).
	Autoridades, Docentes, Personal no Docente y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Universidad trata de practicar entre todos sus miembros los "4 RE": REutilizar, REciclar, REducir, REspetar. Se lanzan concursos voluntarios para el tratamiento de desechos, el reciclaje, el ahorro de energía, premiando las mejores ideas.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Universidad incluye en las actividades de las diversas especialidades el autodiagnóstico permanente acerca de su huella ecológica, tratando de resolver del modo más eficiente posible los problemas diagnosticados.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Universidad controla los gases de escape de sus vehículos institucionales y promueve la utilización de medios de transporte menos contaminantes entre sus miembros (motores a gas, pool de 4 personas por vehículo, uso de transporte público, etc.). 		



1.2. Formación profesional y ciudadana responsable

Dinámica: **FOCUS GROUP**

Actores o Agentes	Preguntas-Guía
<p>Estudiantes</p>	<p>La calidad ética de la formación recibida para la Responsabilidad Social y el Desarrollo Humano Sostenible:</p> <p>¿En qué medida siento que mi Universidad me brinda una formación ética suficiente para ser una persona responsable?</p> <p>¿En qué medida siento que mi Universidad me prepara para ser un ciudadano participativo y un defensor de la democracia en mi país?</p> <p>¿En qué medida siento que mi Universidad me motiva para ser solidario contra las injusticias sociales y económicas de mi país? Me forma para encarar los problemas de desarrollo de mi país?</p> <p>¿En qué medida siento que mi Universidad me capacita para ser un ciudadano activo en defensa del medioambiente y bien informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al rumbo actual de la sociedad moderna?</p> <p>Sobre la complejidad de la malla curricular y los métodos de enseñanza participativos</p> <p>¿En qué medida percibo que los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados, y responden a necesidades sociales presentes que puedo percibir en mi entorno y los medios de comunicación?</p> <p>¿En qué medida siento que mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no solo especializada?</p> <p>¿En qué medida siento que la Universidad y mis docentes hacen un esfuerzo para que mi formación sea más trans, multi e inter disciplinaria que estrictamente especializada? ¿Me parece esto un aspecto importante de mi formación o poco importante? ¿Siento que mis profesores lo valoran?</p> <p>¿En qué medida me siento activo y participe en mi propio proceso de formación, o más bien pasivo y receptor de lo que los docentes conciben y me dan sin consultarme antes? ¿Existen cursos en que el docente se haya puesto de acuerdo con nosotros sus alumnos acerca de qué íbamos a estudiar y cómo?</p> <p>¿He llevado cuántos cursos en los cuales tengo que participar mucho, decidir autónomamente ciertas iniciativas e investigar por mi propia cuenta? ¿Tengo un buen recuerdo de estos cursos?</p> <p>En general, ¿me siento actor protagónico de mi formación o más bien receptor pasivo de ella? ¿Siento que los docentes me escuchan y toman en cuenta mis opiniones?</p>



En general, ¿siento que mis profesores tienen un trato horizontal conmigo o más bien vertical y distante? ¿Qué tipo de relaciones me gusta más mantener con mis profesores?

¿He llevado cursos bajo la modalidad del Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales? ¿He llevado cursos en los cuales tenía un contacto directo con actores sociales fuera del ámbito universitario? ¿He llevado cursos en los cuales tenía que resolver un problema social concreto?

¿En qué medida percibo una relación entre los contenidos teóricos de mis cursos y la ética? ¿Suelo relacionar estos contenidos con problemas sociales o éticos de la actualidad?

Egresados/as

Puede ser muy útil para evaluar la calidad del trabajo que se realiza a diario en la Universidad preguntar a los egresados qué piensan de la formación que han recibido. En efecto, el hecho de ser ahora profesionales laborando en la sociedad les da una percepción clara de las fortalezas y carencias de su formación académica previa.

La temática de la Ética está presente y vigente en cualquier ámbito de la vida laboral (pública o privada) y en cualquier organización. Asimismo, en la casi totalidad de los ámbitos laborales, un profesional debe de poder discernir si su formación humanística y científica previa le haya podido dar una sensibilidad especial frente a los problemas sociales y de desarrollo.

Por eso, sugerimos realizar, desde cada carrera o Facultad, un Focus Group con **egresados que estén laborando en el ámbito de su carrera profesional** y que ocupen puestos diferentes en organizaciones diversas (sector público, privado, tercer sector).

Evaluación de la formación ética y para el Desarrollo Humano Sostenible que hayan recibido en la Universidad

¿En qué medida mi Universidad me ha preparado para ser no sólo un profesional sino también un agente responsable del desarrollo de mi país?

¿En qué medida mi Universidad me ha ayudado para ser una persona ética en mi vida cotidiana y actividad profesional?

¿Siento que entendía la problemática del Desarrollo y sus desafíos al momento de egresar de la Universidad? ¿Y ahora?

¿Qué sugerencia de cambios curriculares, metodológicos y/o organizacionales tendría que recomendar a los responsables de mi ex Universidad, para que los futuros egresados tengan una mejor preparación para enfrentar los desafíos del Desarrollo Humano Sostenible del país?



Docentes

Del papel de la ética en su enseñanza

¿En qué medida me percibo como un referente ético y formador en valores para mis alumnos?

¿En qué medida percibo una relación entre los contenidos teóricos de mis cursos y la ética? ¿Suelo relacionar estos contenidos con problemas sociales o éticos de la actualidad?

En la formación técnica o profesional que imparto a los alumnos ¿suelo tocar aspectos ligados a la deontología profesional?

¿En qué medida percibo una relación entre los métodos de enseñanza que utilizo en clase y la ética? ¿Calificaría mi relación interpersonal con los alumnos como "vertical" o más bien "horizontal"? ¿Pienso que esto tiene importancia para la formación integral del estudiante?

¿Siento que promuevo hábitos y procedimientos participativos en clase? ¿Por qué?



Encuesta complementaria para los estudiantes

ENCUESTA DE TOLERANCIA A LA CORRUPCIÓN⁶

La encuesta intenta comparar dos grupos, estudiantes universitarios del primer año y estudiantes del último año, con el fin de explorar la posible existencia de diferencias en cuanto a la tolerancia a la corrupción en los estudiantes. **La hipótesis es que el paso por la Universidad y su formación académica socialmente responsable hará que sus estudiantes tengan una menor tolerancia a la corrupción al terminar su carrera.** Esta hipótesis no es una simple cuestión de optimismo, sino que consiste en el corazón mismo de la aspiración universitaria: ser una institución que no sólo capacite a profesionales, sino también logre formar humanista y éticamente a los estudiantes.

La encuesta consta de 15 enunciados que contienen conductas nocivas, imposibles de universalizar, pero que pueden o suelen darse en la vida cotidiana pública y privada. Desde luego, son aptos para dar lugar a dudas, reflexiones, y actitudes diferenciadas entre los encuestados, entrando en conflicto interno entre las prácticas que pueden reconocer como suyas o como "normales" en su medio, sus intereses egoístas y lo que "debería ser" en un mundo moralmente ideal, si se respetara al otro y a lo público. La inclinación más a favor del rechazo total del acto propuesto o más a favor de la tolerancia, indica el grado de aceptabilidad de la trasgresión a la norma para la persona.

¿Está de acuerdo con las siguientes acciones?	1 Totalmente de acuerdo	2 De acuerdo	3 Parcialmente en desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
Evitar pagar el pasaje si se puede				
Plagiar para obtener una buena nota				
Dar un obsequio o dinero a un funcionario público para agilizar un trámite				
Comprar productos piratas				
Dar algo de dinero para que le perdonen una multa				
Que una autoridad favorezca a sus parientes y amigos				
Quedarse con el vuelto cuando le dan de más				
Copiar en los exámenes				
No devolver una billetera extraviada a pesar de que tiene la dirección de su dueño				
Arrancar hojas de un libro de la biblioteca para trabajar con ellas en casa				
Hacer llamadas de larga distancia en un teléfono ajeno sin pedir permiso				
Colarse a un espectáculo o evento sin pagar				
No denunciar a un colega o amigo que ha cometido una falta grave				
Llenar documentos con datos falsos por conveniencia				
Rendir un examen en lugar de un				

⁶ Esta encuesta retoma parte de una herramienta de investigación de la ONG peruana PROETICA, disponible en: http://www.proetica.org.pe/Descargas/SegundaEncuesta_20040210.pdf



amigo				
-------	--	--	--	--

La respuesta del participante se registra en una escala que va desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo". Después de aplicar la encuesta, se calcularán los porcentajes de respuestas que indican:

- Una gran tolerancia a los actos no éticos de la vida cotidiana (respuesta 1 y 2)
- Una tolerancia a medias de estos mismos (respuesta 3)
- Un decidido rechazo de estos mismos (respuesta 4)

Se comparará luego las respuestas de los estudiantes recién ingresados con los que están terminando su carrera para evaluar el impacto que su formación universitaria habrá tenido sobre su tolerancia a los comportamientos no éticos.



1.3. Generación y transmisión de conocimientos

Dinámica: ESCALA DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES

Encuesta para **docentes-investigadores y Autoridades de la Universidad** sobre la generación y transmisión de conocimientos a través de la investigación. Todas las afirmaciones tienen un formato de respuesta tipo Lickert, con seis opciones de respuesta, donde el 1 es el nivel más bajo (nada, ninguna, nunca....) y el 6 el más alto (mucho, excelente, bastante....)

INDICADORES DE INVESTIGACIÓN SOCIALMENTE ÚTIL Y GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	6
MODO DE PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO						
1. La Universidad cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de la agenda del Desarrollo Humano Sostenible	<input type="checkbox"/>					
2. Los temas a investigar son definidos en consulta con los intereses de los grupos involucrados	<input type="checkbox"/>					
3. Los proyectos de investigación multidimensional se abren a la participación de los distintos departamentos de la Universidad.	<input type="checkbox"/>					
4. Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados, a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.	<input type="checkbox"/>					
5. Existe sensibilidad intercultural en el diálogo de los investigadores con la comunidad para la definición y seguimiento del proceso de investigación.	<input type="checkbox"/>					
6. Los grupos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.	<input type="checkbox"/>					
TRANSDISCIPLINARIEDAD E INVESTIGACIÓN						
7. Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	<input type="checkbox"/>					
8. Los equipos interdisciplinarios de investigación tienen una estructura social incorporando a su proceso a actores no universitarios	<input type="checkbox"/>					
9. En la Universidad existen dispositivos de capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores.	<input type="checkbox"/>					
10. En la Universidad existen medios para compartir regularmente información sobre proyectos en desarrollo, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad.	<input type="checkbox"/>					
11. En la Universidad se destinan recursos para el fortalecimiento de competencias específicas de liderazgo y coordinación de equipos interdisciplinarios.	<input type="checkbox"/>					



12. En la Universidad se cultiva y recompensa activamente la apreciación mutua y el reconocimiento entre distintas disciplinas.	<input type="checkbox"/>								
CALIDAD Y PERTINENCIA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO									
13. La Universidad cuenta con dispositivos regulares de evaluación de la calidad académica de su producción, con estándares internacionales.	<input type="checkbox"/>								
14. La Universidad cuenta con políticas de conocimiento definidas hacia la calidad y pertinencia social.	<input type="checkbox"/>								
15. Todos los actores de la comunidad académica conocen y tienen acceso a la información sobre las políticas de conocimiento que rigen la Universidad	<input type="checkbox"/>								
16. La Universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (Gobierno, Empresas, OSCs) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación y campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	<input type="checkbox"/>								
17. La Universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	<input type="checkbox"/>								
18. La Universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.	<input type="checkbox"/>								
DEMOCRATIZACIÓN Y GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO									
19. En la Universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.	<input type="checkbox"/>								
20. La Universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	<input type="checkbox"/>								
21. La Universidad promueve la vulgarización científica y la difusión del saber a públicos tradicionalmente marginados de la academia.	<input type="checkbox"/>								
22. La Universidad cuenta con una política específica de lucha contra la inaccesibilidad social al saber.	<input type="checkbox"/>								
23. La Universidad desarrolla políticas activas de divulgación a la comunidad de sus actividades y resultados de investigación.	<input type="checkbox"/>								
24. La Universidad organiza regularmente eventos académicos accesibles al gran público	<input type="checkbox"/>								
25. La Universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales los más excluidos, y trata de satisfacerlas	<input type="checkbox"/>								
26. La Universidad promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	<input type="checkbox"/>								
VINCULACIÓN ENTRE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN									
27. La Universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en las currículas de la formación estudiantil.	<input type="checkbox"/>								
28. Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a alumnos, y la Universidad reconoce el trabajo de estos últimos.	<input type="checkbox"/>								
29. La Universidad privilegia la línea de la investigación aplicada en las Comunidades de Aprendizaje de las diversas especialidades.	<input type="checkbox"/>								
30. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en numerosos cursos de su formación.	<input type="checkbox"/>								
31. Los profesores reciben capacitación en métodos de aprendizaje basados en la investigación.	<input type="checkbox"/>								
32. Los investigadores de la Universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.	<input type="checkbox"/>								
33. La Universidad facilita la relación fluida entre los departamentos de investigación y los de formación académica.	<input type="checkbox"/>								
CRITERIOS ETICOS EN LA INVESTIGACIÓN									
34. La Universidad promueve un Código de Ética de la Ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	<input type="checkbox"/>								
35. La Universidad vigila que la formación académica no vaya creando una brecha entre los valores morales y los hechos científicos.	<input type="checkbox"/>								



36. La Universidad realiza periódicamente un diagnóstico de las epistemologías ocultas que se vinculan con la enseñanza académica de sus diversas especialidades	<input type="checkbox"/>					
37. La Universidad no promueve una visión positivista de la Ciencia como pretendidamente "neutral"	<input type="checkbox"/>					
38. La Universidad introduce sistemáticamente la reflexión epistemológica en los cursos de las especialidades técnicas y científicas, porque piensa que: "el operador del conocimiento debe convertirse al mismo tiempo en objeto del conocimiento" (E. Morin)	<input type="checkbox"/>					
39. La Universidad hace suyo el lema siguiente: "Pensar lo que se hace y saber lo que se piensa" (Castoriadis)	<input type="checkbox"/>					





1.4. Participación Social

Dinámica: ESCALA DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES

Encuesta para **responsables de proyectos sociales en la Universidad y también a una selección de socios comunitarios (contraparte externa) de proyectos llevados a cabo por la Universidad con ellos en el transcurso de los 2 últimos años** Todas las afirmaciones tienen un formato de respuesta tipo Lickert, con seis opciones de respuesta, donde el 1 es el nivel más bajo (nada, ninguna, nunca....) y el 6 el más alto (mucho, excelente, bastante....).

Indicadores para evaluar proyectos emprendidos en Comunidades de Aprendizaje	1	2	3	4	5	6
INTERINSTITUCIONALIDAD Y RELACIÓN DE SOCIOS:						
El proyecto:						
1. Nace de un convenio explícito firmado por ambas partes	<input type="checkbox"/>					
2. Es diseñado de común acuerdo o sólo por una de las partes	<input type="checkbox"/>					
3. Es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes	<input type="checkbox"/>					
4. Genera nuevas redes, asociaciones, alianzas, Genera Capital Social	<input type="checkbox"/>					
INTERDISCIPLINARIEDAD Y PARTICIPACIÓN:						
El proyecto:						
5. Hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos	<input type="checkbox"/>					
6. Trata de respetar la complejidad de la realidad a través de una evaluación crítica regular por parte de sus actores y otros interlocutores externos	<input type="checkbox"/>					
7. Da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber	<input type="checkbox"/>					
8. Integra componentes técnicos, científicos y humanísticos	<input type="checkbox"/>					
POTENCIAL EDUCATIVO Y DE INVESTIGACIÓN:						
El proyecto:						
9. Necesita de la aplicación de conocimientos expertos para llevarse a cabo	<input type="checkbox"/>					
10. Es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente	<input type="checkbox"/>					
11. Da lugar a publicaciones (especializadas o de vulgarización)	<input type="checkbox"/>					



12. Sus actores sienten que están produciendo y aprendiendo continuamente gracias a él	<input type="checkbox"/>					
13. Da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores	<input type="checkbox"/>					
14. Permite articular saberes tradicionales y no-académicos con saberes especializados	<input type="checkbox"/>					
15. Permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana	<input type="checkbox"/>					

INTEGRACIÓN ACADÉMICA:

El proyecto:						
16. Es fuente de actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras? (número y tipo de cursos involucrados, tipo de actividades y evaluación, número de carreras involucradas)	<input type="checkbox"/>					
17. Permite a docentes y estudiantes cumplir con parte de la formación curricular oficial (reconocimiento de créditos) mediante ABPROS	<input type="checkbox"/>					
18. Permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular	<input type="checkbox"/>					
19. Es reconocido oficialmente como parte de la actividad académica de la Universidad	<input type="checkbox"/>					
20. Involucra a voluntarios universitarios en su proceso	<input type="checkbox"/>					
21. Involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes	<input type="checkbox"/>					

FINES ÉTICOS Y DE DESARROLLO:

El proyecto:						
22. Permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades	<input type="checkbox"/>					
23. Sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (Código de ética, comité de ética, reportes y balances)	<input type="checkbox"/>					
24. Se somete a la vigilancia de interlocutores externos	<input type="checkbox"/>					
25. Cumple con metas reconocidas por organismos internacionales (metas del milenio, etc.)?	<input type="checkbox"/>					
26. Se responsabiliza por sus impactos económicos, sociales y ambientales	<input type="checkbox"/>					
27. Se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos	<input type="checkbox"/>					
28. Genera actitudes éticas entre sus actores	<input type="checkbox"/>					

RETROALIMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN:

El proyecto:						
29. Da lugar a una comunicación permanente y fluida entre sus miembros	<input type="checkbox"/>					
30. Difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos	<input type="checkbox"/>					
31. Esta difusión es efectiva? Suficiente? Educativa?	<input type="checkbox"/>					
32. Da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores	<input type="checkbox"/>					
33. Es fuente de inspiración para otros actores e instituciones	<input type="checkbox"/>					



Dinámica: **ESCALA DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES**

Encuesta para **todos los miembros (internos) de la comunidad universitaria**: personal no docente, docentes, estudiantes, Autoridades. Todas las afirmaciones tienen un formato de respuesta tipo Lickert, con seis opciones de respuesta, donde el 1 es el nivel más bajo (nada, ninguna, nunca....) y el 6 el más alto (mucho, excelente, bastante....).

INDICADORES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6
RELACIÓN CON ACTORES SOCIALES						
40. Mi Universidad se preocupa mucho por los problemas sociales y tiene como política institucional de ser un agente activo del Desarrollo Humano Sostenible del país						
41. Mantiene contactos estrechos con actores claves del Desarrollo social (Estado, ONGs, Organismos Internacionales, Empresas)						
42. En mi Universidad, se organizan muchos foros y actividades en las que participan personas externas a la institución. Se siente mucho movimiento, y que las puertas están abiertas.						
43. Mi Universidad participa de comités o mesas de trabajo sobre temas de Desarrollo a nivel local, nacional, internacional						
44. Mantiene estrechas relaciones con sus egresados y obtiene de ellos informaciones estratégicas sobre la situación laboral y social del país						
45. Investiga las demandas sociales no satisfechas relacionadas con las especialidades que ofrece						
46. Participa en redes de Desarrollo con otras instituciones para la solución de problemas sociales						
ACCESIBILIDAD SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD						
47. Mi Universidad se caracteriza por brindar a sus estudiantes y docentes muchas oportunidades de interacción con diversos sectores sociales						
48. En mi Universidad, se ve personas de todo tipo de raza, religión o condición social						
49. Tiene una política de inclusión de los sectores marginados en la formación universitaria						
50. Mantiene una cuota de estudiantes de bajos recursos becados						
51. Está abierta a las demandas sociales de formación y propone programas de enseñanza de libre acceso para públicos con pocos recursos económicos						
EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO						
52. En mi Universidad, se habla y aprende mucho sobre la realidad social y los problemas de Desarrollo						
53. Se hace también mucho para resolver los problemas sociales del país						



54. Se puede escuchar y compartir con actores sociales externos que vienen a hablar de su realidad y los problemas sociales que han diagnosticado	<input type="checkbox"/>					
55. Todo estudiante que egresa ha participado por lo menos una vez durante sus estudios en un proyecto de Desarrollo fuera de la Universidad	<input type="checkbox"/>					
56. Mi Universidad entiende y hace entender a la comunidad universitaria la diferencia entre el asistencialismo y el Desarrollo	<input type="checkbox"/>					
57. Promueve el voluntariado estudiantil y facilita el mejoramiento continuo de las iniciativas voluntarias de los estudiantes	<input type="checkbox"/>					
58. Promueve el voluntariado docente y facilita que profesores realicen actividades pedagógicas y de investigación con los alumnos	<input type="checkbox"/>					
59. Promueve el voluntariado en su personal administrativo también y le facilita tiempo y recursos para la realización de sus iniciativas sociales	<input type="checkbox"/>					
60. Es difícil egresar de mi Universidad sin tener una sensibilidad medioambiental, y el afán de minimizar los impactos ambientales en el día a día.	<input type="checkbox"/>					
61. Es difícil egresar de mi Universidad sin tener sensibilidad social, y el afán de hacer cosas para los demás, para el Desarrollo sostenible	<input type="checkbox"/>					



1.5. OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Dinámica: **FOCUS GROUP**

Encuesta para otros grupos de interés que pueden aportar información relevante sobre cómo perciben a la Universidad. Se pueden considerar grupos como:

- Proveedores
- Gobiernos locales
- Medios de comunicación
- ONGs
- Empresas, etc.

Preguntas-Guía

- ✚ ¿Cómo considero las relaciones que mantengo con la Universidad?
- ✚ ¿Responde la Universidad a las expectativas cuando desarrollamos algún trabajo conjunto?
- ✚ ¿Qué opinión tengo sobre los estudiantes que egresan de la Universidad?
- ✚ ¿Considero a la Universidad una organización aliada en mis actividades?



Anexo 2. Herramienta de autodiagnóstico de indicadores objetivos

2.1. Ámbito de aplicación: **CAMPUS RESPONSABLE**

Explicación: Indicadores de autodiagnóstico cuantitativos en relación a la **Gestión Organizacional**, que tienen como objetivo diagnosticar las fortalezas y debilidades del comportamiento ético y profesional cotidiano de la comunidad universitaria, a partir de la promoción, en las rutinas institucionales, de valores social y medioambientalmente responsables

Dimensión	Indicador	Dato / Resultado
Comunicación y difusión del concepto de Responsabilidad Social Universitaria a la comunidad universitaria	1. Número de campañas internas de promoción del enfoque RSU hacia estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades	
	2. Porcentaje de personas que conocen el enfoque y las políticas RSU (encuesta)	
Iniciativas para la mejora del Ethos universitario⁷	3. Existencia de un diagnóstico periódico del Ethos universitario	
	4. Existe un Comité de Ética encargado de resolver los conflictos que se presentan y diagnosticar el Ethos universitario	
	5. Número de iniciativas planificadas en base al diagnóstico del "Ethos oculto"	
	6. Número de iniciativas ejecutadas con éxito (cantidad y reporte de evaluación)	
Implementación de un Sistema de Gestión y Educación Ambiental en el campus:	7. Existencia de un sistema de Gestión y Educación Ambiental	
	8. Sistema de selección de proveedores según criterios de Responsabilidad Social y ambiental.	

⁷ **Ethos** universitario designa el conjunto de valores encarnados en la práctica cotidiana de la comunidad universitaria, sus hábitos y su modo de comportarse unos frente a otros. En general, el Ethos no es tematizado y reconocido de modo conciente, al ser muy difuso en el día a día de las personas. La Responsabilidad Social Universitaria considera el Ethos como uno de sus conceptos centrales, en cuanto la gestión de las actitudes cotidianas en el seno de la institución universitaria es un poderoso modo de formar en valores a los estudiantes y toda la comunidad universitaria. Esta gestión ética de lo cotidiano implica el diagnóstico permanente del "Ethos oculto" de la institución.



	9. Número de campañas de sensibilización ambiental en el campus	
<p style="text-align: center;">Buen gobierno universitario</p>	10. Porcentaje de alumnos, docentes, administrativos que (1) conocen el Sistema de Gestión y Educación Ambiental, (2) saben qué comportamientos ecológicos adoptar (3) practican estos comportamientos (encuesta y mediciones de eficiencia)	
	11. Existencia de un código de ética institucional	
	12. Existencia de un Comité de Ética y Transparencia Institucional	
	13. Porcentaje de mujeres en puestos directivos	
	14. Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje del presupuesto total)	
	15. Adecuación de la gestión universitaria a las exigencias de los estándares RS laborales y medioambientales (SA 8000, ISO 14000) (número de ítems con conformidad)	
	16. Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental (reporte)	
	17. Reporte anual social y ambiental congruente con exigencias del GRI	
18. Elecciones democráticas en todas las instancias de gobierno		



2.2. Ámbito de aplicación: FORMACIÓN PROFESIONAL Y CIUDADANA RESPONSABLE

Explicación: Indicadores que permitan lograr un perfil del egresado como profesional y ciudadano con aptitudes de solidaridad y responsabilidad social y ambiental, en el marco de una verdadera formación integral e íntegra

Dimensión	Indicador	Dato/ Resultado
Implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales (o Aprendizaje-Servicio)⁸ en todas las carreras (implementación de cursos, creación de proyectos y capacitación docente)	1. Número de cursos dictados según esta técnica pedagógica en cada Facultad	
	2. Número de proyectos sociales con fines académicos emprendidos en cada Facultad	
	3. Número de docentes capacitados en la técnica pedagógica	
	4. Número de docentes practicando la técnica pedagógica	
	5. Porcentaje de estudiantes que han llevado un curso con estas características (meta final: 100%)	
	6. Cantidades de Comunidades de Aprendizaje implementadas y activas (actividad académica y de investigación en cada semestre) en cada Facultad.	
Integración curricular del enfoque de RSU	7. Número de cursos de carrera que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra, el Decenio de Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sustentable	
	8. Existencia de un curso obligatorio abordando los temas de la Responsabilidad Social en cada carrera	
	9. Cantidad de cursos con contenidos explícitos de Responsabilidad Social (en el syllabus)	
	10. Cantidad de cursos dedicados a la Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo (explícito en el título del curso y los contenidos temáticos)	
	11. Cantidad de cursos con actividades didácticas relacionadas con la Responsabilidad Social o dictados bajo el método del aprendizaje basado en proyectos sociales (explícito en el syllabus)	

⁸ Llamamos Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales una forma de aprendizaje académico que articula la teoría con la práctica al interior de proyectos sociales, para ayudar en solucionar problemas reales con actores externos al salón de clase, en pro del Desarrollo humano sostenible. Es una manera de aprender a partir de la experiencia, confrontar teoría con práctica y aportar al desarrollo social y ambiental. Esta formación en algunas Universidades también se denomina Participación Social, y es requisito para ser contemplado dentro de los procesos de diagnóstico de este apartado que estén oficialmente reconocidos por la Universidad en la malla curricular de los planes de estudio,



2.3. Ámbito de aplicación: GENERACIÓN Y TRASMISIÓN DE CONOCIMIENTO

Explicación: Indicadores que permitan asegurar la generación y transmisión de conocimientos interdisciplinarios congruentes con el Desarrollo Humano Sostenible, tanto en su temática como en su proceso de construcción y difusión.

Dimensión	Indicador	Dato / Resultado
Líneas de investigación orientadas al desarrollo social y ambiental	1. Existencia de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental (descripción de líneas, cantidad de grupos)	
	2. Número de investigaciones en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental (por año)	
	3. Número de investigaciones en temas de RSU (por año)	
	4. Número de cursos dictados que aprovechan los resultados de estas investigaciones (por ciclo y carrera)	
	5. Número de tesis en temas y ejes prioritarios para el desarrollo social y ambiental	
	6. Existencia de un proceso de concertación entre la Universidad y actores externos claves para la definición de la agenda prioritaria de investigación para el desarrollo social y ambiental	
Producción y Difusión del Conocimiento	7. Número de Publicaciones anuales en revistas de impacto	
	8. Número de proyectos en colaboración con administraciones públicas	
	9. Número de proyectos en colaboración con ONGs	
	10. Número de proyectos de extensión universitaria que incluyen know-how desarrollado en la Universidad	
	11. Número de proyectos en colaboración con otras Universidades de la zona para afrontar problemas sociales del entorno	
	12. Número de redes de investigación a las que pertenece	



2.4. Ámbito de aplicación: PARTICIPACIÓN SOCIAL

Explicación: Indicadores que permitan a la comunidad universitaria y sus colaboradores externos mejorar continuamente en su comportamiento social solidario para la promoción del Desarrollo Humano Sostenible

Dimensión	Indicador	Dato / Resultado
Participación social de la Universidad en apoyo al Desarrollo social y ambiental	a. Número de programas de educación continua que atienden necesidades locales prioritarias	
	b. Número de programas educativos para el desarrollo en modalidad abierta y a distancia	
	c. Número total de proyectos sociales y ambientales emprendidos por actores universitarios (Facultades, Departamentos, Centros e Institutos, Direcciones académicas, etc.)	
	d. Existencia de un reporte de evaluación de calidad e impacto para cada uno de ellos (porcentaje de proyectos no y mal evaluados)	
	e. Número de convenios vigentes y activos con actores externos para el desarrollo social y ambiental y cantidad de proyectos generados en cada convenio	
	f. Número de actividades de difusión para promover el desarrollo social y ambiental en medios masivos de comunicación (porcentaje del total del marketing institucional).	
	g. Participación activa en redes universitarias y organismos nacionales e internacionales que cuentan con programas para el desarrollo social y/o ambiental (número de redes integradas)	
	h. Existencia de líneas editoriales que abordan temas del desarrollo social y/o ambiental	



Anexo 3. Herramienta de recopilación de expectativas de los Grupos de Interés

Toda Universidad que quiera llevar la RSU a la práctica debe reconocer la legitimidad de los grupos de interés para tener expectativas en relación con la organización y, desde esa premisa, enfocar su relación con ellos desde la transparencia y el ofrecimiento de cauces de participación.

La importancia del enfoque sobre los grupos de interés

Tener en cuenta las expectativas y demandas de todos los actores que forman parte de la comunidad universitaria es uno de los elementos clave para una Universidad que quiera orientarse hacia la responsabilidad social. Estos grupos ofrecen a la Universidad una visión sobre la manera en la que ellos, como parte fundamental de la misma, creen que debe responder a los retos que la sociedad le plantea para el desarrollo de su Misión. Los grupos de interés aportan un ingrediente muy valioso a la Universidad en ese camino de concreción de su función social y del papel que le toca jugar en un escenario de desarrollo y transformación social.

Las Universidades que hacen suya la apuesta por la RSU deben afrontar la tarea de gestionar adecuadamente las relaciones con sus grupos de interés, teniendo en cuenta que las relaciones y el diálogo no son caminos de una sola dirección. La comunicación y el diálogo de la Universidad y sus distintos grupos de interés debe ser, en cambio, de ida y vuelta, de dar y recibir, de captar y mostrar, de preguntar, escuchar, de argumentar e informar. Debe ser un diálogo rico, constructivo, ágil, y participativo. Un diálogo que se lleve a cabo a través de distintos canales de comunicación, y que, por medio de la participación, fomente la capacidad de recoger aquellas demandas acerca de lo que los principales actores de la comunidad universitaria esperan que haga y sea su Universidad.

El enfoque de los grupos de interés en esta Metodología

La metodología de autodiagnóstico que presenta este Manual incorpora en sus principios y desarrollo el enfoque de los grupos de interés, y su presencia se materializa en esta tercera herramienta de recapitulación de expectativas que se presenta en este ANEXO 3.

Una buena recogida de las demandas de los grupos de interés por parte de una organización requiere algunos pasos previos:

- ✚ Identificación de los grupos de interés de la Universidad
- ✚ Implantación de un sistema de relación y participación que permita recopilar sus demandas.



Es probable que, en un primer acercamiento a la RSU, la Universidad no tenga establecido ningún procedimiento para poder sistematizar este proceso que requiere identificar quiénes son todos sus grupos de interés, cuáles son sus demandas y cuál es la mejor manera para promover estos canales de diálogo y comunicación. También es cierto que la propia dinámica de la vida universitaria ya tiene establecidos una serie de canales y procedimientos que favorecen esa participación. Lo que habría que hacer entonces es aprovechar esos momentos propios y específicos de la vida universitaria (procesos de elección de los representantes académicos y estudiantiles, reuniones de departamento, consejos de facultad, etc.) para facilitar la recopilación de las demandas concretas de los agentes partícipes en la vida universitaria.

Por todo ello, esta metodología, en esta fase inicial de autodiagnóstico, no obliga a las Universidades a establecer un procedimiento riguroso y sistemático para esta tarea de recapitulación, sino que solicita únicamente que promueva y facilite los procesos y los canales más habituales para que sea posible, y que lo haga además enriqueciendo esa recapitulación con la incorporación de esas otras demandas que la misma Universidad ya reconoce como específicas en ese momento de sus principales grupos de interés.

En una fase de madurez posterior, en el futuro, se pueden plantear procesos de mejora de los métodos de relación y canales comunicación de la Universidad con sus grupos de interés. En esta fase inicial, como venimos señalando, es suficiente con que la Universidad se predisponga a iniciar un proceso de relación que permita hacer llegar a las estructuras de la Universidad que son responsables de la toma de decisiones sus expectativas y demandas.

Bases de aplicación de esta herramienta

Como hemos dicho, no se trata, en este momento, de articular un sistema de relaciones de la Universidad con sus grupos de interés, sino de proceder a una **recopilación de los resultados de las diferentes formas de diálogo con estos grupos que la Universidad ya tiene establecidos, para que, de esta manera, estos resultados puedan ser incorporados y resulten valiosos para el proceso de autodiagnóstico de responsabilidad social en una Universidad.** Se trata, en resumen, de recoger un listado de las demandas más habituales de los grupos de interés de una Universidad en cada uno de los cuatro ámbitos que se proponen en este Manual.

A modo de orientación se incluye a continuación una muy breve descripción de lo que se entiende por grupo de interés y un breve apunte sobre cuáles son las demandas más habituales de cada uno de ellos. Posteriormente se incluye una plantilla de recapitulación de expectativas y se ofrecen algunas orientaciones para su cumplimiento .



Recopilación de demandas en la Universidad de los grupos de interés

1.- Identificar los grupos de interés

El término **grupos de interés** se suele denominar también *partes interesadas* o *stakeholders*, y remite a “cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la organización/Universidad”. Ahondando en ello, la definición propuesta por M. Hopkins⁹ recoge con mayor riqueza y precisión todos los matices del término en relación al desarrollo sostenible.

“Se entiende por stakeholders (grupos de interés) aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, intereses o propiedades en una organización y sus actividades pasadas, presentes o futuras”.

De una manera genérica, los grupos de interés más habituales en la Universidad suelen ser:

Personal no docente	Personas que desarrollan su trabajo en las áreas funcionales de la Universidad (administración y servicios) con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie.
Personal Docente-Investigador	Personas que desarrollan su trabajo en las áreas académica, investigadora y de gestión de la Universidad con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie.
Autoridades	Personas con máxima responsabilidad en las áreas estratégicas de actuación de la Universidad encargados de definir políticas concretas para cada una de esas áreas estratégicas y de promover los recursos necesarios para su gestión.
Estudiantes	Grupo social hacia el que mayoritariamente y de manera específica se orienta la Misión Universitaria en sus funciones de docencia.
Proveedores	Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la Universidad sin pertenecer a ella.
Competidores	Universidades o centros de Enseñanza y/o Investigación, empresas, Entidades sociales, que se dedican al desarrollo de funciones similares a las recogidas en la Misión universitaria.
Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la Universidad, con el que se interactúa estrechamente (entidades sociales, ONGs, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, etc.)
Administraciones Públicas	Poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
Sociedad	Aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la Universidad, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.
Medios de Comunicación	Aquellas entidades que transmiten al gran público o a sectores concretos noticias e informes sobre la Universidad

⁹ M. Hopkins. *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility comes of Age* (MacMillan Press Ltd., Londres, 1999)



A partir de esta perspectiva genérica de los grupos de interés, cada Universidad debe realizar el ejercicio de **identificar los GIs propios**. A nivel práctico, hay varias alternativas para esta identificación:

- 1.- Convocar un grupo interfuncional de personas de la Universidad que cuente con amplio conocimiento sobre la organización y sus relaciones con los GIs.
- 2.- Generar una lista de categorías de posibles grupos de interés a partir del tipo de relación que pueden tener con la Universidad. Para ello se puede tratar de identificar:
 - personas o grupos con las que la Universidad tiene responsabilidades académicas, de investigación, sociales, legales, financieras u operativas,
 - personas o grupos que tienen probabilidades de influir en el desempeño de la Universidad,
 - y GIs afectados por las actuaciones de la Universidad.
- 3.- Partir de una clasificación genérica de GIs y definir los grupos y subgrupos de GIs para la universidad.

El desglose de grupos de interés puede ser tan amplio como se desee. No obstante, es recomendable limitar el número de GIs diferenciados a un número manejable por la Universidad, en función de sus medios y capacidades.

En esta metodología se propone una plantilla para reflejar el "Mapa de relaciones con los Grupos de Interés" en la que los GIs se pueden integrar en una clasificación de acuerdo a los cuatro ámbitos que se proponen en este Manual: Campus responsable; Formación profesional y ciudadana responsable; Generación y transmisión de conocimientos; Participación social.

2.- Definir los modos de relación de la Universidad con sus grupos de interés

Las Universidades no parten de cero en la relación con sus grupos de interés y recogen ya, de una manera más o menos establecida, las expectativas o demandas de algunos de ellos a través de los distintos canales de la vida universitaria que favorecen estos procesos de recogida.

De manera genérica, los métodos de relación más utilizados en las Universidades con sus grupos de interés son el contacto personal, principalmente a través de los momentos propios de la vida universitaria, reuniones, entrevistas, votaciones, encuestas y buzones de sugerencias soportados en canales de comunicación: como: el teléfono, fax, correo ordinario, e-mail, página web, etc. Otras variantes son focus-groups, reuniones de órganos académicos y de gestión, etc. En algunos casos las iniciativas de diálogo o relación se habrán recogido en algún documento (ej. encuestas de satisfacción, evaluación de la docencia...) mientras que en otros casos puede que no exista soporte documental. Sea cual sea el caso, es importante incluir en la lista las demandas de los GIs más relevantes para la Universidad.

De todas maneras, también es necesario resaltar la intensidad y pertinencia de la relación de la Universidad con sus GIs y los medios destinados a dicha relación no pueden ser idénticos para todos ellos. Es necesario **priorizar y determinar qué actividades es conveniente llevar a cabo con cada Grupo de Interés**.

A modo de orientación se incluye a continuación un gráfico que puede ayudar a discernir en qué casos se debe potenciar la relación y en cuáles se deben limitar los recursos destinados.



Figura 1: Matriz de Intensidad de relación entre GI y Universidad

Como se observa la intensidad de la relación entre la Universidad y un determinado Grupo de Interés se debe analizar a partir del impacto que la Universidad pueda tener sobre él y sobre sus derechos. También debe analizarse a partir de la capacidad de interlocución de ese grupo de interés con la Universidad. Cuando ambos factores son muy elevados la Universidad debe mantener canales de relación intensos y estables que favorezcan la participación del GI en las decisiones que pueden afectarle directamente.

En el otro extremo, si el impacto de la Universidad sobre el GI es reducido y, al mismo tiempo, el GI tiene escasa capacidad de interlocución con la Universidad, el esfuerzo de diálogo debe limitarse a ofrecer pasivamente vías de comunicación a iniciativa de ese grupo de interés.

3.- Poner en marcha el procedimiento de recopilación y recoger las demandas

Tras identificar los GIs de la organización, es momento de establecer cuáles son las expectativas o demandas concretas que estos grupos dirigen a la Universidad. Para conseguir esta información, pueden utilizarse las dinámicas de focus group y las plantillas de diagnóstico que ofrecíamos en el primer anexo de este Manual.

A continuación se ofrece un ejemplo de plantilla para la recopilación de las demandas de los grupos de interés de la Universidad, atendiendo a algunas variables que están sirviendo de eje central de esta Metodología de autodiagnóstico.



Ejemplo de plantilla de recopilación de demandas de grupos de interés:

Dónde	Quiénes		Qué
Ámbito	Grupo de interés	Subgrupo	Demandas
Campus responsable	Personal no docente	Administrativos	Mejores canales de comunicación
		Personal de Servicios	Formación en cuestiones de residuos medioambientales
	Estudiantes	Formación continua	Oferta que responda a demandas sociales
		Doctorado	Internacionalización
	ONGs	Con convenio de colaboración formativa con la Universidad	Reconocimiento académico
		Sin convenio de colaboración con la universidad
Formación profesional y ciudadana responsable	Docentes	Rama Técnica	Mayores recursos
	Estudiantes	Doctorado	Acceso a becas
Generación y transmisión de conocimientos			 EJEMPLO
Participación social			

4.- Integrar en el proceso de mejora

De nada serviría conocer perfectamente lo que los diferentes grupos de interés demandan de la Universidad, si este conocimiento e información no se utilizan para aprender. Esta metodología, que hace de la mejora continua uno de sus pilares fundamentales, propone un ciclo que permite a la Universidad elaborar un plan de acción anual con aquellas áreas en las que es necesario plantear dinámicas de mejora. En el paso 3 del Manual, se dedica un breve apartado a esta fase de planificación de la mejora continua en la gestión universitaria.

5.- Dar respuesta y comunicar

El momento de respuesta e información de la Universidad a sus grupos de interés está explicado en esta Metodología en el 4º Paso, donde se dan orientaciones sobre los procesos de transparencia y rendición de cuentas.