

La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para querer practicarla?

Por François Vallaes
Pontificia Universidad Católica del Perú
fvallaes@pucp.edu.pe

La ola de la Responsabilidad Social ha llegado a la Universidad. Unos se regocijan, otros se escandalizan, la mayoría cree saber de qué se trata, pero en realidad muy pocos entienden cabalmente qué cosa significa la “RSU” para el mundo académico demasiado bien acostumbrado a la rutina de su “extensión universitaria y proyección social”, de su “voluntariado estudiantil” y su “servicio social solidario”. ¿Será la Responsabilidad Social lo mismo de siempre pero con otro nombre más de moda? ¿Será algo diferente? ¿Un intento valioso para gerenciar de verdad (¡por fin!) el compromiso social de la Universidad latinoamericana heredado de la Reforma de Córdoba? ¿O una invasión de la empresa privada que, con afán mercantil y artimañas administrativas, quiere acabar con el espíritu y la letra de la Universidad concebida como bien público al servicio del bien común?

Todas las **confusiones** actuales vienen sobre todo de la **ignorancia** del marco teórico de la Responsabilidad Social, sus herramientas y su alcance. También vienen del hecho de que se sigue repitiendo ideologías del siglo XIX en los inicios del siglo XXI, cuando las urgencias éticas de nuestro planeta nos piden OTRO pensamiento y OTRA práctica para crear OTRA realidad. Es que no es fácil aclararse el panorama, cuando el mundo cambia rápidamente y las nuevas teorías importantes se pierden en el dédalo de las páginas Internet.

1. ¿Qué NO es la Responsabilidad Social?

Existen dos errores muy comunes en cuanto a la definición de la “Responsabilidad Social”:

El primer error consiste en confundirla con la “acción social solidaria”. Aunque mucha gente lo siga creyendo, **Responsabilidad Social no es sinónima de “ayuda social”**. En ningún caso una organización que practique la beneficencia social puede pretenderse por ese solo hecho “socialmente responsable”. Al operar esta confusión, la “Responsabilidad Social” termina en el mismo blablablá ético bien intencionado de siempre, pero puramente verbal e ineficaz y estéril. Así, despierta las legítimas sospechas que siempre ha generado la “filantropía”, acusada de ser más un paternalismo asistencialista que una verdadera promoción del cambio social, y en todo caso una máscara cosmética para darle buena conciencia a los directivos de las organizaciones gracias a algunos actos de beneficencia social.

Este primer error es muy común. Podemos decir que ya forma parte de los hábitos lingüísticos de la gente. Y sin embargo, es preciso resistir a esta tendencia, porque si seguimos confundiendo la Responsabilidad Social con estos borrosos conceptos de “compromiso social”, “sensibilidad social”, “solidaridad social”, palabras fofas que pueden justificar cualquier tipo de conducta, desde las más apropiadas hasta las más paternalistas y demagógicas, nunca vamos a poder, en el ámbito académico, distinguir adecuadamente la RSU de la Extensión y diseñar las innovaciones institucionales que necesitamos.

El segundo error acerca de la Responsabilidad Social es de tomarla en forma ideológica a partir de la oposición Derecha-Izquierda. Aquí, según el color político del locutor, a la Responsabilidad Social se le acusará de ser la astucia del Gran Capital para hacerse pasar por buena gente e impedir que se impongan controles sociales universales a su hegemonía. O bien se la denunciará como la astucia de los Sindicatos, ONGs y movimientos izquierdistas para derrocar a la sociedad capitalista e instituir el Socialismo

mundial. En ambos casos, una visión ideológica dicotómica de la Responsabilidad Social negará su aspecto más valioso: aquel de ser un intento de promoción del diálogo y consenso entre todas las partes interesadas en el campo social.

Este segundo error, en el campo académico tradicionalmente inclinado hacia la izquierda, provoca el rechazo a priori de la RSU tildada de ser un discurso “empresarial”, en el mal sentido de la palabra por supuesto. Esto se pudo notar en recientes eventos universitarios internacionales como en el Congreso Internacional de rectores de Belo Horizonte (Septiembre del 2007) o en el IX Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria en Bogotá (Noviembre del 2007). Al abordar la Responsabilidad Social con tales prejuicios, los académicos se condenan sin embargo a limitar institucionalmente el “compromiso social” de la Universidad a la mera Extensión universitaria, y a repetir así los problemas de disgregación de siempre entre la proyección social solidaria por un lado, y la docencia e investigación por el otro lado.

Pues bien, queremos aquí afirmar que la Responsabilidad Social no es ni la mera ayuda social benéfica, ni una filosofía de gestión organizacional que se deje recuperar fácilmente por algún modelo político capitalista liberal o socialista.

Digo que la Responsabilidad Social no es esto por dos razones: (1) porque no DEBE ser eso, y depende de nosotros que no se reduzca a eso, depende de nuestro esfuerzo para definir y practicarla bien, denunciar y criticar las organizaciones que fingen de socialmente responsables; (2) porque las herramientas de Responsabilidad Social las más serias sí conducen a buenas normas de conducta institucionales y las organizaciones que se “compran el pleito” de la Responsabilidad Social con honestidad sí inventan buenas prácticas organizacionales inéditas, y no reconocerlo sería prueba de un cinismo de mala fe¹.

2. ¿Qué es la Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social se define en relación a tres puntos esenciales:

1. La Responsabilidad Social es acatamiento de normas éticas universales de gestión para un Desarrollo más humano y sostenible (buenas prácticas organizacionales reconocidas internacionalmente):

La Responsabilidad Social es un nuevo modo de gestión de las organizaciones que se basa en **estándares éticos** internacionalmente reconocidos para la promoción de “buenas prácticas”, tanto en la administración interna de la organización (gestión laboral y medioambiental) como en su vínculo con la sociedad (gestión de la relación social). La “bondad” de estas prácticas organizacionales se relaciona con la búsqueda de un Desarrollo más justo (más “humano”) y más sostenible, tal como las Naciones Unidas lo definen.

¹ En el mundo empresarial europeo, está cada vez más claro que la “Responsabilidad Social” (o Corporativa) no puede seguir siendo confundida con la ayuda social: “Hace algunos años, afirmar que la Responsabilidad Corporativa era la Acción Social de la compañía podría pasar inadvertido en medio del nebuloso debate que ha rodeado a la Responsabilidad Corporativa. Sin embargo, mantener hoy esta óptica, cuando hay un importante número de empresas españolas implicadas en el Pacto Mundial, incluidas en los índices de sostenibilidad, desarrollando Mecanismos de Desarrollo Limpio o sumándose a iniciativas internacionales en este ámbito, denota sin duda una notable ausencia de criterio. Así, una actividad oportuna, que podría tener un interesante rédito social y económico, se convierte en todo lo contrario: un coste de oportunidad y una iniciativa de comunicación que, en el mejor de los casos, confunde y, en el peor, transmite desconocimiento. Mejor abstenerse.” (Editorial del Boletín español de Responsabilidad Social “RESPONSABLES.BIZ” del 19/02/2008. <http://www.responsables.biz/editoriales/Accion-Social-la-parte-por-el-todo>)

2. La Responsabilidad Social es Gestión de impactos:

La Responsabilidad Social focaliza la atención de los directivos y miembros de una organización hacia los **impactos** (o efectos directos y colaterales) que sus decisiones y actividades generan hacia dentro y fuera de la organización. Se trata de diagnosticar, cuidar y prevenir los impactos negativos posibles, y de maximizar los positivos, para que la organización pueda ser considerada como socialmente pertinente (útil y beneficiosa para la sociedad en todas sus operaciones).

3. La Responsabilidad Social es participación de los stakeholders:

Asimismo, la Responsabilidad Social invita a **integrar** dentro de la política de gestión de la organización el punto de vista de todos **los grupos de interés** (en inglés “stakeholders”) que puedan, en forma directa o indirecta, estar afectados por la organización y/o afectarla. Desde luego es una filosofía de gestión profundamente orientada hacia la democratización de los procesos de toma de decisión y la lucha contra el “autismo organizacional”.



Los tres puntos que estamos mencionando no son frutos de nuestra imaginación o de una definición idiosincrásica de la Responsabilidad Social, sino que corresponden al consenso mundial que TODOS los sectores sociales (públicos o privados, con o sin fines de lucro, incluyendo ONGs y Sindicatos) están alcanzando dentro de la dinámica de negociación de la futura norma ISO 26000. En efecto, el último borrador de la ISO 26000 (27/10/2007) define a la Responsabilidad Social como la:

“Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades² en la sociedad y el medio ambiente, a través de una conducta ética y transparente que:

² Incluyendo productos y servicios, esfera de influencia y responsabilidad en la cadena de producción.

- sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad;
- tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);
- cumpla con la legislación vigente y sea compatible con las normas de conducta internacionales; y
- sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.”³

En esta definición, se resalta nítidamente la gestión de impactos como **dimensión básica** de la Responsabilidad Social, la participación de los stakeholders como **medio**, y el Desarrollo sostenible y el Bienestar social como **fin**. Asimismo, se subraya la importancia de que cada organización cumpla con normativas internacionalmente reconocidas en **todas** sus actividades, incluyendo la zona de influencia indirecta de la organización, como puede ser la cadena de sus proveedores, por ejemplo. Esto último es un aspecto importantísimo de la Responsabilidad Social: debe de **abarcarse toda la organización**. Sería bueno que las Universidades que quieran practicar la RSU no olviden esto antes de reservarla a la Dirección o Vicerrectoría de Extensión.

Como tal, la Responsabilidad Social es aplicable a cualquier tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Conciernen a todos en todo el mundo, porque promueve una gestión justa y sostenible de nuestra vida en el planeta. El hecho de que haya nacido primero en el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas. Nuestras administraciones públicas, nuestras casas de estudios, nuestras asociaciones del tercer sector, ellas también deben de ser socialmente responsables en cuanto organizaciones. Es como la Democracia: nació en Grecia, pero no está hecha solamente para los griegos.

Tengamos aquí mucho cuidado de no caer en la trampa de decir: “Nosotros somos por definición desde siempre socialmente responsables porque el fin esencial de la Universidad es su misión social de atender a los problemas sociales con sus funciones de docencia, investigación y extensión”. ¡Pues no! Ninguna institución está a priori inmunizada contra la “irresponsabilidad social”, puesto que, sin querer, puede generar impactos sociales negativos, aunque sus fines sociales sean positivos. La Universidad, al igual que las ONGs o la Iglesia, no tiene ninguna situación privilegiada a priori en cuanto a su “Responsabilidad Social”. Y en todo caso serían a sus partes interesadas y afectadas a las que se deberían preguntar si realmente la Universidad no tiene impactos negativos hacia la sociedad.

3. ¿Por qué la Responsabilidad Social debe ser definida en términos de gestión de impactos y política de calidad ética, y no como “compromiso social” con los más necesitados, “filantropía” o “solidaridad”?

Por varias razones:

Porque este concepto de Responsabilidad Social **incluye a la solidaridad social, pero la integra dentro de una política de gestión de toda la organización**, en lugar de reservarla como iniciativa filantrópica marginal (cuando hay tiempo y recursos) sin que afecte las dimensiones centrales de la organización (permitiendo así la incongruencia sistemática entre las prácticas de la organización y sus actos de beneficencia). Además, la filantropía es siempre concebida **hacia fuera** de la organización, con los que lo necesitan (poblaciones vulnerables), mientras que la Responsabilidad Social concebida como gestión de impactos implica poner atención y atender a los problemas presentes **adentro como afuera** de la organización.

³ ISO 26000, Working Draft 3 Rev: “Guidance on Social Responsibility”, 27-10-2007 (Traducción del autor).

Porque la filantropía y la solidaridad no bastan para resolver los problemas complejos de la sociedad actual, a la vez locales y globales (“glocales” como se dice ahora). Necesitamos pasar a otro nivel de gerencia de la solidaridad, más eficaz e integrado, más objetivo también y relacionado con la actividad científica. ¿Por qué? Por que, como lo dice Edgar Morin: “estamos en un Titanic”, una nave mundial lujosa pero con desigualdades de trato, tecnocientífica pero ciega acerca de su rumbo, orgullosa pero frágil. El mundo se ha vuelto mundial. Lo que sucede en un rincón del planeta tiene efectos globales, pero no sabemos como administrar esto, y nuestros hábitos institucionales todavía no están a la altura de la complejidad del desafío.

Como lo dice el mismo Morin, tenemos el “hardware” de la mundialización (Internet, mercados globales, problemas planetarios como la crisis ecológica o el riesgo nuclear, interdependencias cada vez más fuertes entre los Estados, etc.), pero no tenemos el “software” que permita leer y utilizar dicho hardware. La creación de dicho “software” no depende sólo de negociaciones y decisiones políticas, sino de la **inteligencia social de conjunto** que habrán podido alcanzar los actores de la sociedad civil organizada. La mundialización necesita ser pensada y administrada a nivel local como global. Y esto es tarea de todos. La Responsabilidad Social es la herramienta de gestión de los desafíos de la mundialización en cada organización que pretende aportarle algo a su sociedad.

¿Nos quejamos de los problemas medioambientales? Pues, empecemos por instituir un sistema de gestión y educación ambiental en nuestra casa de estudios. ¿Lamentamos el racismo y la segregación racial? Pues, no nos olvidemos de implementar una política de buen trato y clima laboral sano entre todo el personal de la Universidad, con accesibilidad a discapacitados e integración de estudiantes de toda clase social y origen sociocultural. Esto es ser socialmente responsable desde la academia y desde el Campus.

4. ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?

Aplicada a la Universidad, la Responsabilidad Social permite reformular el compromiso social universitario hacia una mayor pertinencia e integración de sus distintas funciones, tradicionalmente fragmentadas entre sí. Así, la Responsabilidad Social Universitaria procura alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Formación, Investigación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible.

Si quisiéramos definir la Responsabilidad Social Universitaria en pocas palabras, podríamos hacerlo de este modo⁴:

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: **Gestión** ética y ambiental de la institución; **Formación** de ciudadanos conscientes y solidarios; **Producción y Difusión** de conocimientos socialmente pertinentes; **Participación social** en promoción de un Desarrollo más equitativo y sostenible. Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son: 1) la participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el cometido de la Universidad; 2) la articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad; 3) el autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

⁴ Y aquí sí asumimos la responsabilidad personal de esta definición. Existe hoy un consenso internacional acerca de las dimensiones básicas de la Responsabilidad Social. No existe ningún consenso generalizado todavía en cuanto a la Responsabilidad Social Universitaria.

Ahora bien, tenemos que justificar el porqué de esta definición, centrada en el enfoque de la gestión de impactos. Lo primero que tenemos que hacer cuando queremos comprender de qué trata la RSU es de contestar a la pregunta: **¿Cuáles son los impactos universitarios?** Puesto que son éstos los que debemos administrar en forma ética y transparente.

Nos parece que podemos agruparlos en 4 grandes rubros:

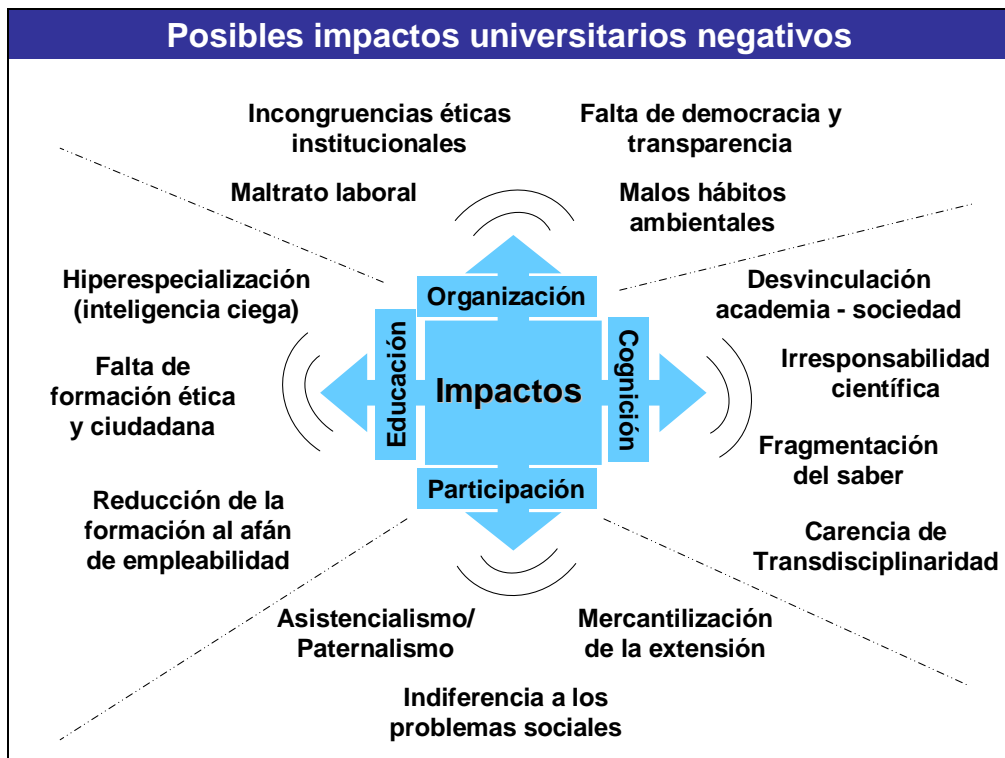
1. **Impactos organizacionales:** aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, a la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).
2. **Impactos educativos:** todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando (¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra formación para formar ciudadanos responsables del Desarrollo Humano Sostenible en el país?)
3. **Impactos cognitivos:** todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social en el país?)
4. **Impactos sociales:** todo lo relacionado con los vínculos de la Universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social, que derivan en el papel social que la Universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?)

4 Tipos de Impactos universitarios



Es importante subrayar que en este esquema, el eje vertical de los impactos organizacionales y sociales es común a todo tipo de organizaciones (las administraciones públicas, las empresas, las asociaciones sin fines de lucro, etc.) puesto que todas emplean personas, tienen una huella ecológica y se relacionan con un entorno social. Mientras que el eje horizontal es, en buena medida, específicamente universitario, puesto que las Universidades son las principales organizaciones encargadas de la formación profesional de la nueva generación y de la definición y evolución de la ciencia. En todo caso, el falso debate de si la Responsabilidad Social Universitaria se confunde o no con la Responsabilidad Social Empresarial encuentra aquí su final: cada tipo de organización debe preocuparse principalmente por sus propios impactos. La diferenciación de los impactos hace la diferencia en los procesos de responsabilización social.

Si analizamos los **posibles riesgos de impactos universitarios negativos**, quizás aparezcan los siguientes puntos (sin pretensión de exhaustividad):



Al contrario, una gestión responsable de la Universidad se vería reflejada en la promoción de estos posibles impactos positivos (otra vez sin pretensión a la exhaustividad):

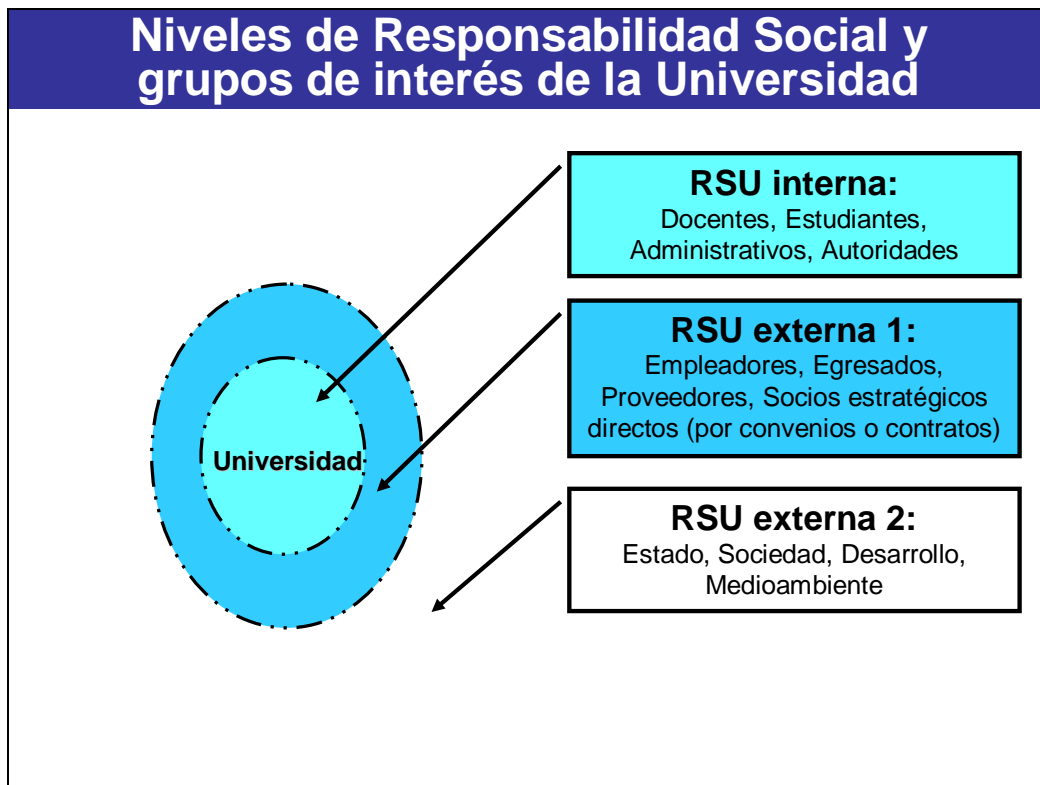


En todo caso, si dicho análisis de los impactos universitarios es válido, podríamos diseñar **4 políticas** articuladas para la promoción de la RSU, que cada Universidad formularía después en programas específicos, en vista a sus propias características y visión institucional:

1. una **Calidad de vida institucional ejemplar** (laboral y medioambiental), al promover comportamientos éticos, democráticos y medioambientales adecuados para tener un Campus responsable y congruente con los valores declarados de la Universidad.
2. una **Formación académica integral de ciudadanos responsables** y capaces de participar del desarrollo humano sostenible de su sociedad (mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados con proyectos sociales, Aprendizaje-Servicio, etc.).
3. una **Gestión social del conocimiento** capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento, y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados).
4. una **Participación social solidaria y eficiente** (creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del Desarrollo, proyectos sociales y medioambientales, Comunidades de Aprendizaje mutuo para el Desarrollo, creación de nuevas redes de Capital Social para la toma de decisión ilustrada a favor del Desarrollo Humano Sostenible, etc.).

En cuanto a la problemática de las “partes interesadas” de la Universidad (sus “stakeholders”), la verdad es que es mucho más difícil designarlas a priori para el ámbito universitario que para otros tipos de organizaciones, puesto que el carácter “universal” de la Universidad hace que casi todos los grupos de interés tengan algo que ver con ella, directa o indirectamente, y puedan sentirse “afectados” e “interesados” en ella, incluso las generaciones futuras, puesto que son ellas que van a sufrir o beneficiarse con la formación que los líderes del mundo habrán recibido en su respectiva casa de estudios.

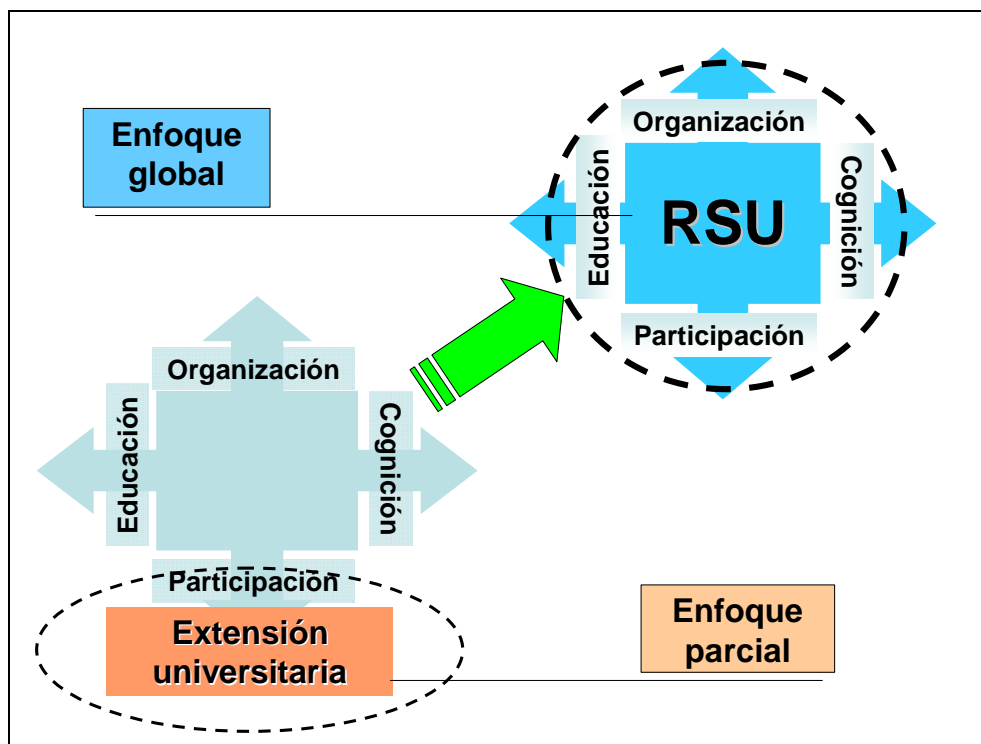
Obviamente, se puede mencionar a priori a las partes interesadas internas a la Universidad, como son los estudiantes, docentes, personal administrativo y obrero, autoridades. Pero más que de nombrar grupos de interés, nos parece útil situar zonas de influencia y niveles de Responsabilidad Social Universitaria:



Así, por ejemplo, una línea de investigación dedicada al tema del Desarrollo sostenible (nivel externo 2) puede luego dar lugar a la formalización de un convenio de la Universidad con una municipalidad (nivel externo 1) para que estudiantes hagan estudios de impacto ambiental desde su carrera (nivel interno).

5. ¿Qué aporta de nuevo la RSU frente al “compromiso social” tradicional de la Universidad y la Extensión? De la trilogía al cuarteto.

Después de este rápido panorama teórico, esperamos que quede claro que la RSU supera de mucho el mero enfoque de la Extensión universitaria, y que, como política institucional global, debe de abarcar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad. Lo que no hace de la RSU una “enemiga” de la Extensión, sino al contrario el motor de una política universitaria que pueda legitimarla, consolidarla y alinear los demás procesos académicos con ella. Al final, la reintroducción de la problemática de la **Gestión** universitaria (siempre olvidada en el discurso clásico de los “3 pilares de la Universidad”) permite integrar hacia una misma misión los otros 3 procesos que son la Docencia, la Investigación y la Extensión.



También debe quedar claro que la RSU introduce nuevos temas en la agenda universitaria como son por ejemplo la **huella ecológica universitaria**, los **Comités de ética y transparencia institucional**⁵ y la problemática del Campus como fuente importante de formación ciudadana y ética de la comunidad universitaria. Hacer del Campus un lugar responsable y sostenible es una prioridad ética y educativa de la RSU.

Si la RSU puede aportar un nuevo campo de estudio y de práctica, es porque promueve estrategias de autodiagnóstico y participación de los grupos de interés en la vida de la Universidad, estrategias que plantean retos de **congruencia** (acordar las acciones con el discurso), **transparencia** (diagnosticar qué está pasando en la institución), y **rendición de cuentas** (comunicación de los resultados institucionales a las partes interesadas y promoción de la vigilancia ciudadana dentro de la Universidad).

Frente al discurso tradicional del “compromiso social” de la Universidad, lo que aporta el enfoque de la Responsabilidad Social es el **reconocimiento de que la Universidad forma parte del problema tanto como de la solución** a 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 echarle la culpa a otros actores de la sociedad, eximiéndose de todo reproche en cuanto a su participación en la producción y reproducción de los problemas sociales, para aparecer solamente del lado de los “buenos” que quieren ayudar, mientras los “malos” serían siempre los otros.

⁵ El mismo ex director del IESALC, Claudio Rama, subraya los problemas éticos que la Universidad actual (pública y privada) ha dejado generar en su seno. Ver su artículo: *Ética y Educación superior en el contexto de la mercantilización*, disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/documentos%20pdf/articulos%20rama%20para%20el%20observatorio%20y%20web/Art%EDculo%20-%20Etica%20y%20educaci%F3n%20superior.pdf> El autor subraya en dicho artículo que si la educación superior fue durante mucho tiempo libre de cualquier sospecha ética, puesto que se asociaba naturalmente el ejercicio académico con el humanismo ilustrado y la pureza moral, hoy en día, ya no podemos dejar de ver que el ámbito universitario está también contaminado por la corrupción y toda una serie de malas prácticas que necesitamos vigilar y mejorar.

En realidad, frente al mal desarrollo que caracteriza nuestras sociedades, los impactos educativos, cognitivos y sociales de la actividad universitaria son también poderosos actores que retroalimentan a los problemas sociales, puesto que los líderes sociales (gobernantes, empresarios, líderes sociales) salen casi todos hoy en día de las Universidades, y piensan como se les ha enseñado a pensar en ellas, con los prejuicios y presupuestos cognitivos adquiridos en ellas, con los hábitos deontológicos afianzados desde su formación profesional universitaria.

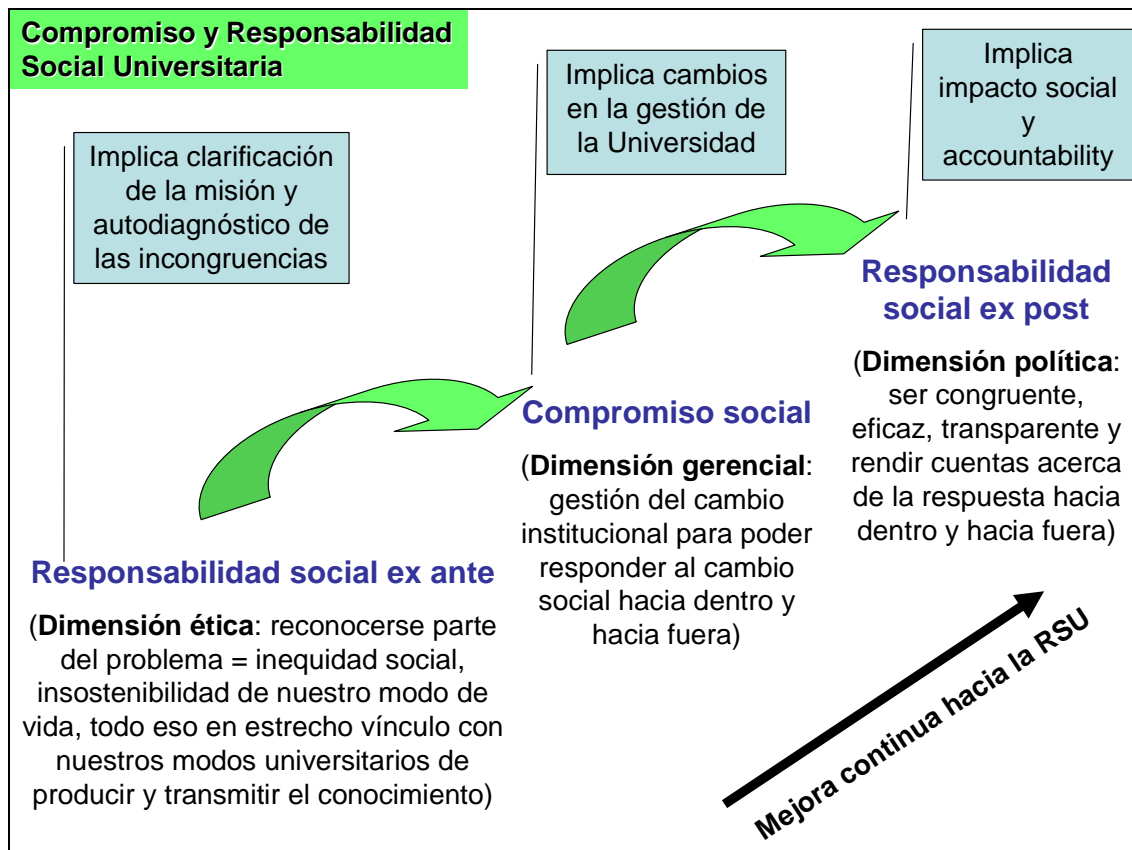
Antes que de precipitarse para ayudar en la solución de los problemas sociales, las Universidades no pueden dejar de reflexionar sobre sí mismas, y reconocer sus responsabilidades en cuanto a la existencia de estos problemas: **Para poder ayudar a transformar las sociedades injustas, la Universidad debe primero transformarse a sí misma, en sus propias incongruencias solapadas que reproducen silenciosamente las injusticias sociales.** Se trata de una tarea política (en el sentido noble de la palabra) de largo alcance, que pide mucha autorreflexión institucional.

La Responsabilidad Social Universitaria facilita esta autorreflexión institucional a través de las herramientas de autodiagnóstico participativo que propone. No es en sí misma un cuerpo doctrinario que se impone a las Universidades. Cada Universidad sigue siendo autónoma en la definición de su responsabilidad y misión dentro de la sociedad. Pero la RSU ayuda a encauzar los procesos de mejora continua hacia el cumplimiento efectivo de la misión institucional, y la firma del nuevo contrato social universitario, facilitando no sólo la **apertura** hacia la sociedad, sino la **congruencia** en el cumplimiento de los deberes para con la sociedad, tanto a nivel académico como administrativo.

Después de aclarar la responsabilidad social *ex ante* de la Universidad (su “culpabilidad compartida” en cuanto a los problemas sociales existentes), otra novedad de la RSU frente al discurso del “compromiso social” universitario concierne la responsabilidad *ex post* por la efectividad de la respuesta institucional congruente frente a la promesa dada: **salir de las meras declaraciones de buenas intenciones y empezar un verdadero camino sin retorno que garantice cada día más la responsabilización social de la Universidad.**

Si algo caracteriza a la filosofía de la Responsabilidad Social, es su insistencia en ser un enfoque de gestión que “aterriza” al discurso ético en soluciones concretas dentro de la organización, con capacidad de medir los avances, diagnosticar las resistencias, y garantizar con instrumentos pertinentes la mejora continua de la calidad del desempeño de la institución. El acento, pues, está puesto en la **gerencia efectiva del compromiso.**

Además, existe siempre el riesgo de que el “compromiso social de la Universidad” sea solo unilateral. El hecho de comprometerse no necesariamente implica el diálogo con el otro, sino sólo la expresión hacia el otro de una **promesa** nuestra. Luego, el compromiso social no es inmune al riesgo de paternalismo, asistencialismo, y no necesariamente rinde cuentas acerca del cumplimiento de su promesa (riesgo de lirismo o retórica del discurso ético). En cambio, en la responsabilidad social está implicado necesariamente el diálogo con el interlocutor, con escucha previa de lo que él nos dice, y afirmación posterior de lo que nosotros le contestamos, puesto que se trata de una **“respuesta”**. Luego, no podríamos decidir unilateralmente qué vamos a hacer por el otro y declarar que esto constituye nuestra “Responsabilidad Social”. La Responsabilidad social rehúsa por definición al asistencialismo unilateral y condescendiente. Y obliga a la rendición de cuentas en forma transparente, como garantía de confianza para seguir el diálogo social. Esto implica que la Responsabilidad Social no puede ser sólo un discurso.



Desde luego, con la RSU, el acento no está puesto tanto en el hecho de mejorar y ampliar el impacto de las acciones de proyección social solidaria (como si el problema de la Universidad fuera el mismo que aquel de las ONGs y del Gobierno de luchar frontalmente contra la pobreza y la desigualdades), sino en el hecho de garantizar el cumplimiento de la misión social de la Universidad (congruencia) frente a los actores universitarios y los socios externos (transparencia y rendición de cuentas), lo que conducirá naturalmente también al mejoramiento y ampliación del impacto de las acciones de proyección social solidaria (como pertinencia y eficiencia social de la Universidad).

También es preciso confesar que quienes se están comprometiendo cada día más con el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria no dejan de tener ciertos reparos frente a la “Extensión universitaria” tal como se suele practicar normalmente. Tradicionalmente, se habla de las 3 funciones substantivas de la Universidad latinoamericana en términos de “**Docencia, Investigación y Extensión**”, y se le encarga prioritariamente a la Extensión la tarea de expresar la “función social” de la Universidad. Claro está que los actores universitarios encargados de la Extensión han criticado desde hace buen tiempo las limitaciones de un enfoque que compartimentalice las 3 funciones en forma estanca, dificultando la articulación entre la enseñanza, la producción de conocimientos y la participación social.

Se dice que el compromiso social de la Universidad abarca a todas sus funciones, se lamenta la falta de recursos y/o de reconocimiento para la Extensión, se añora más sinergia entre los 3 pilares universitarios. Pero los problemas institucionales y la compartimentalización perduran, a tal punto que uno se puede preguntar si sirve todavía pedir más de lo mismo en los mismos términos (más Extensión, más recursos, más compromiso social, etc.). **No es que la RSU se oponga a la Extensión universitaria, al contrario, sino que duda de que pueda “extenderse” bien hacia fuera si no logra “extenderse” bien hacia dentro de la Universidad.**

¿Qué esfuerzos reales hace la Universidad para vincular sus 3 funciones? ¿Qué nivel de inteligencia organizacional logra para cumplir con su Responsabilidad Social en forma efectiva? ¿Qué procesos exitosos emplea la Universidad para flexibilizar sus estructuras rígidas y permitir la “capilaridad” de la Responsabilidad Social en su seno? ¿La trilogía “Docencia, Investigación, Extensión” es adecuada para definir la Universidad que queremos, con el nivel de responsabilización social que queremos?

En realidad, no nos parece casual si, desde un inicio, los primeros en hablar de RSU en América Latina, la Red chilena “Universidad Construye País”⁶, definieron su enfoque en relación no con las **3 funciones sustantivas** de la Universidad, sino con los **4 procesos: Gestión, Docencia, Investigación, Extensión**, reintroduciendo así al cuarto pie que le faltaba a la mesa, para poder entender la problemática de la función social universitaria desde dentro como desde fuera de la Universidad.

Es que 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 qué decir de su impacto ambiental. Desde luego, **la Gestión forma parte de la función social de la Universidad**.

Este desplazamiento que opera la RSU, desde las 3 funciones sustantivas hacia los 4 procesos, permite redefinir la problemática de la función social y académica de la Universidad en forma nueva, reintegrando la Universidad consigo misma en todos sus procesos, en forma compleja, holística y hologramática (no solo la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte). Como tal, la Responsabilidad Social quiere “colorear” la totalidad de la Universidad, y rehúsa ser un mero “órgano” institucional encargado de ciertas metas parciales y separadas. En todo caso, si la función de Responsabilización social de la Universidad tuviera que ser definida en términos de órgano, tendría que ser el “**sistema inmunológico**” de la Universidad.

6. ¿Qué itinerario seguir para el cambio institucional hacia la RSU?

Lo primero es comunicar de la manera más amplia a la comunidad universitaria el modelo RSU para que las personas puedan entenderlo, quererlo, y automotivarse a emprender iniciativas de RSU. El tránsito del paradigma de la extensión universitaria hacia la responsabilización social universitaria debe ser claramente explicado a los diversos actores, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, socios externos, etc. porque es difícil separarse de un paradigma mental e institucional bien arraigado.

Después, el camino a seguir se basa en la práctica permanente de 3 habilidades por parte de los actores universitarios:

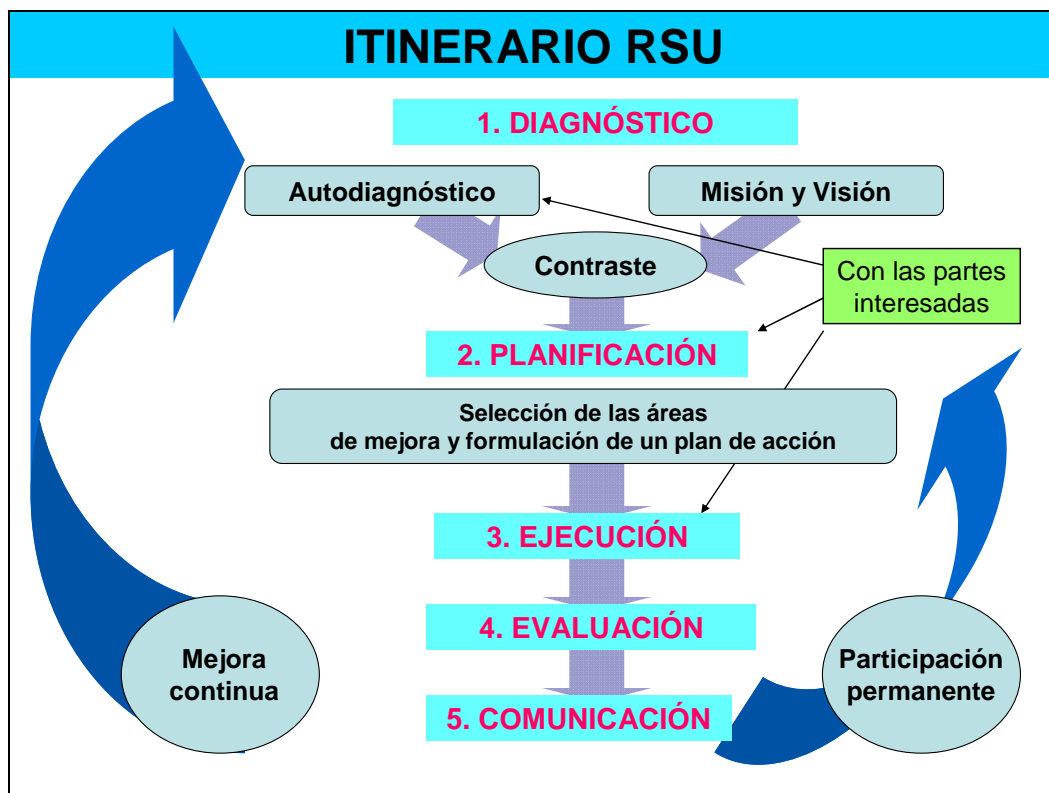
1. **Preguntarse siempre: “Al hacer lo que estamos haciendo ¿qué estamos realmente haciendo?”**, que desarrolla nuestra habilidad para investigar y diagnosticar los efectos colaterales de nuestras rutinas institucionales.

⁶ Ver su página institucional en: <http://www.construyepais.cl/home.php>

2. **Decir lo que se hace:** practicar la transparencia institucional y la rendición pública de cuentas (accountability)

3. **Hacer lo que se dice:** ser congruente con nuestras declaraciones de principios, la Misión y Visión universitaria.

El siguiente itinerario⁷ puede ser útil para visualizar el camino de mejora continua hacia la responsabilización social de la Universidad, sabiendo que el mismo esfuerzo de autodiagnóstico dará lugar a interesantes proyectos de investigación-acción en el mismo campus, proyectos en los cuales los estudiantes pueden participar desde sus mismos cursos de carrera.



A partir del contraste entre lo que diagnosticamos y lo que declaramos (el discurso misional), podemos planificar las áreas de mejora, siempre con participación de las partes interesadas, en prioridad los estudiantes, docentes y administrativos, y siempre con espíritu de mejora continua, poco a poco, porque ninguna organización puede volverse “socialmente responsable” de un día para otro, ni afirmar que tiene controlados todos sus impactos negativos posibles. Pero toda organización puede mejorar constantemente, responsabilizándose y respondiendo cada día mejor a sus diversos grupos de interés y los llamados de su sociedad.

Finalmente, también debe quedar claro que la Responsabilidad Social, siendo un compromiso institucional con deberes éticos, no es algo necesariamente cómodo que conforta nuestros hábitos organizacionales cotidianos, sino todo lo contrario. La filantropía empresarial es siempre placentera, la proyección social solidaria universitaria también lo es, porque ambas aportan con generosidad algo a los demás, lo que nos enorgullece sin

⁷ Concebimos este itinerario en base a la propuesta original de Cristina de la Cruz y Pedro Sasía, investigadores en la Universidad de DEUSTO (Bilbao) con quienes hemos elaborado recientemente un “Manual de Primeros Pasos para la Responsabilización Social Universitaria” para la Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo del BID.

ponernos en tela de juicio. Al contrario, **la Responsabilidad Social siempre duele**. Pero debemos elegir entre asumir y cumplir con nuestra Misión universitaria declarada que se repite casi palabra por palabra en todas las Universidades a lo largo del continente (formación integral profesional y ciudadana y compromiso social con el desarrollo y la justicia) o seguir con declaraciones bien intencionadas, pero con pocas ganas de averiguar si realmente hacemos lo que decimos⁸.

⁸ Hemos concebido un Blog académico para tratar el tema de la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria, que puede ser consultado en: <http://blog.pucp.edu.pe/eticaRSU> . También se puede consultar nuestro CD sobre RSU, realizado con Luís Carrizo en el año 2006 para la "Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID", en el siguiente enlace: <http://www.udlap.mx/rsu/Default.aspx>.