



# Responsabilidad Social Universitaria

## *Propuesta para una definición madura y eficiente*

**François Vallaeys**  
[fvallaeys@pucp.edu.pe](mailto:fvallaeys@pucp.edu.pe)

*“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? (...)”*

*Porque la mayoría de nosotros, científicos, expertos, políticos, y simples ciudadanos, compartimos la misma no cultura para con lo que, sin embargo, fabrica nuestro futuro, y que llamamos Desarrollo”.*

**Isabelle Stengers**

*“Nos es necesaria una toma de conciencia radical:*

*La causa profunda del error no está en el error de hecho (falsa percepción), ni en el error lógico (incoherencia), sino en el modo de organización de nuestro saber en sistemas de ideas (teorías, ideologías); hay una nueva ignorancia ligada al desarrollo mismo de la ciencia:*

- 1. Hay una nueva ceguera ligada al uso degradado de la razón,*
- 2. Las amenazas más graves que enfrenta la humanidad están ligadas al progreso ciego e incontrolado del conocimiento (armas termonucleares, manipulaciones de todo orden, desarreglos ecológicos, etc.)”*

**Edgar Morin**



La Responsabilidad Social Universitaria es una nueva filosofía de gestión universitaria que pretende renovar el compromiso social de la Universidad al mismo tiempo que facilitar soluciones innovadoras a los retos que enfrenta la educación superior en el contexto de un mundo globalizado pero insostenible en sus patrones de "Desarrollo". Para aclarar el debate y ahorrar tiempo, vamos aquí a definir la Responsabilidad Social en forma **ética** (para que no se pueda hacer cualquier cosa en nombre de ella), **eficiente** (para que sepamos qué hacer con la definición en la práctica) y **útil** a la problemática universitaria (para que nos permita trabajar inteligentemente la especificidad de la Responsabilización Social universitaria).

## 1. ¿Qué es la Responsabilidad Social?

Es una pregunta difícil de contestar: 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 reivindicán 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 mundial de que el modelo actual de desarrollo es insostenible para el planeta, tanto a nivel ambiental como social.

La gran diversidad de prácticas y procesos en ebullición a nivel mundial invalida de ante mano cualquier juicio de valor "definitivo" en pro o en contra de la Responsabilidad Social. Lo único que se puede humildemente constatar es que ha generado **a la vez** mucho discurso retórico y auto proclamación de buena conducta por parte de organizaciones que no se merecían el calificativo de "socialmente responsables" (ENRON tenía un departamento de Responsabilidad Social Corporativa), y también algunas innovaciones embrionarias pero significativas:

- Nuevas alianzas entre los organismos internacionales y las empresas multinacionales (por ej: Pacto Global de la ONU) o entre las ONGs y las empresas (por ej: alianza de IKEA con Save The Children y la WWF);
- Nuevas leyes inspiradas a los legisladores por la "Responsabilidad Social" (por ej: en Francia la Ley sobre las Nuevas Regulaciones Económicas del año 2001 que obliga las empresas a tomar en cuenta y reportar sus impactos sociales y medioambientales);
- Nuevos instrumentos financieros como los "Fondos éticos", las "Inversiones Socialmente Responsables" (por ej: el Índice Dow Jones de Sostenibilidad de Stoxx).
- Cambios en las herramientas contables como la "Triple Bottom Line" que agrega una línea social y una ambiental al reporte de contabilidad.
- Cambios en las ciencias de la gestión con la "Teoría de las partes interesadas (stakeholders)" como nueva orientación del management empresarial hacia la "buena gobernanza" y la integración social de la organización.
- Invento de nuevas normas y estándares con indicadores de impactos sociales y medioambientales (ISO 14000, GRI, SA 8000, AA 1000, etc.) para redefinir la "accountability" de las empresas frente a las normativas internacionales (Protocolo de Kyoto, Convenciones de la OIT, Declaración de los Derechos Humanos, etc.).



- Invento de nuevas profesiones y nuevos mercados alrededor de la auditoría y el consejo social y ambiental, como el deontólogo empresarial.
- Nuevas perspectivas de negocios como el “Comercio justo” y desarrollo del movimiento del “consumidor responsable”.

Como exploración o “experimentación colectiva” (A. Minvielle: 2006) 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 reformulación 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 mundializada 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”

No es el lugar para entrar en análisis profundos o en evaluaciones de pertinencia. Es obvio que si promovemos la Responsabilización Social de la Universidad, es que 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 problemática académica de la educación superior.

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

#### NO es filantropía, es un modo de gestión organizacional

Ante todo, es importante rechazar el uso común de la expresión “Responsabilidad Social” como sinónima de “generosidad social”, “beneficencia social” o “iniciativa de solidaridad”, confusión muy usual en América Latina. Se escucha decir a menudo: “*La Universidad X, cumpliendo con su Responsabilidad Social, organizó un viaje para que durante las vacaciones, unos estudiantes voluntarios ayuden a la comunidad pobre Y, etc.*” La expresión de la solidaridad y caridad humana es tan vieja como el mundo. Se suele llamar filantropía, y no necesita que se la rebautice.

Pero esta confusión es inservible sobre todo porque impide relacionar lo que justamente se trata de relacionar: la **ética** con el mismo sistema de **gestión** de la organización. Por una razón simple: es que las iniciativas filantrópicas que los dirigentes de una organización cualquiera deciden tomar en forma puntual o permanente, siempre son concebidas como un “además”, “aparte” y “afuera” de las funciones normales de la organización, (salvo si la organización es de por sí una asociación caritativa, es decir específicamente diseñada y administrada para este propósito: ONG de Ayuda Humanitaria, Asociación religiosa, etc.).

Al contrario, **la Responsabilidad Social es una teoría de gestión que obliga la organización a situarse y comprometerse socialmente en y desde el mismo**



**ejercicio de sus funciones básicas.** Desde luego, es la misma gestión organizacional que es socialmente responsable y no uno de sus apéndices marginales (la “Fundación” empresarial, o el “Voluntariado estudiantil” universitario). Por lo que es de suma importancia no confundir y abusar del término:

**La Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad.<sup>1</sup>**

El uso y abuso de esta confusión puede incluso servir de estrategia para esconder y maquillar prácticas institucionales irresponsables detrás de buenas acciones de generosidad social, caso muy común en el ámbito empresarial. La Responsabilidad Social no tiene nada que ver con eso, por lo que es provechoso utilizar el término sólo en sentido técnico como un **concepto gerencial**, que propone un nuevo modo de administrar las organizaciones, tanto en su interno como en su vínculo con el entorno. ¿Cuál es este nuevo modelo de gerencia?

### **Buena gobernanza, Partes interesadas, Gestión de impactos, y Promoción del desarrollo social sostenible**

Las definiciones y prácticas de Responsabilidad Social las más exigentes se rigen siempre por ciertos enfoques que podemos resumir en 4 procesos interdependientes de autorregulación de gestión organizacional, que ayudan a 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<sup>2</sup>, básicamente para luchar **contra el riesgo de corrupción** de la organización.
- **El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas:** La teoría de los “stakeholders” 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<sup>3</sup>. Este proceso de regulación socialmente responsable lucha **contra el riesgo de egocentrismo** de la organización.

<sup>1</sup> Distinguiendo la Responsabilidad Social de la filantropía, no estamos diciendo que no hay que practicar la filantropía. Es un valor ético de primera importancia y de alta pertinencia formativa que deberíamos promover en todas las entidades educativas. Pero una organización que practica la filantropía no por eso puede autoproclamarse como socialmente responsable.

<sup>2</sup> Ver por ejemplo la Norma de política laboral de la Social Accountability Internacional: SA 8000.

<sup>3</sup> La Norma Accountability 1000 (AA 1000) es un buen ejemplo de instrumento de gestión de la relación con las partes interesadas.



- **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 de 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<sup>4</sup>. De esta forma, la Responsabilidad Social es una política de gestión que obliga 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, conducen juntos desde una lógica reactiva hacia una **lógica proactiva de implicación** en la solución de los problemas sociales del entorno de la organización, luego a la creación de Capital Social y 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<sup>5</sup>. 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 encausarlo. La dinámica conduce hoy en el medio empresarial a la creación de normas y estándares de amplia difusión y articulados con las grandes declaraciones internacionales como el Pacto Global, las Convenciones de la OIT, la Declaración de los Derechos Humanos, los Protocolos de Río y Kyoto, etc.

Esta definición tiene una gran ventaja: sabemos con ella cómo debemos seguir, qué tenemos que hacer. En cada organización que nos toca vivir y trabajar, **debemos responder en forma transparente y congruente a los intereses de la partes interesadas minimizando los impactos negativos y maximizando los impactos positivos generados por la organización**, lo que 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 definición tiene otra ventaja, que es ser 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 y la congruencia entre su estructura organizacional y sus pretensiones formativas serán temas de suma importancia.

También es preciso notar, desde nuestra perspectiva universitaria, que el movimiento de la Responsabilidad Social es un proceso de aprendizaje colectivo que critica el

---

<sup>4</sup> Es la orientación que están tomando actualmente muchas legislaciones, articulando la Responsabilidad Social de las organizaciones a un marco jurídico más estricto.

<sup>5</sup> Es interesante considerar por ejemplo las asociaciones con beneficio mutuo que ha generado el compromiso de la empresa IKEA con el medioambiente y la erradicación del trabajo infantil en su cadena de proveedores, empujándola a trabajar con Save The Children, UNICEF, WWF y Greenpeace International.



positivismo reduccionista e instrumental de las ciencias administrativas, la contabilidad y la economía, tal como se enseñan hoy en la mayoría de las Universidades, introduciendo temas ejes como el desarrollo sostenible, el comercio justo, el triple reporte, la teoría de las partes interesadas, así como una nueva visión del diálogo social como centro del liderazgo organizacional. Luego, debemos resaltar que la Responsabilidad Social tiene una **dimensión epistemológica fundamental** que nos es preciso profundizar desde el ámbito académico.

Pasemos ahora a la aplicación de este marco teórico al caso de la Universidad.

## 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 estos 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 (que su política de Bienestar social debe de gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”. (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?)

**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. (¿Qué tipo de profesionales y personas venimos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra enseñanza para formar ciudadanos responsables del Desarrollo del país en forma justa y sostenible?)

**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. (¿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 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 líderes, sino que ella es también un **referente** y un **actor social**, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) Capital Social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos, etc. Así, el entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido y útil en la solución de sus problemas. (¿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 participe 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 en la figura propuesta 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 pedagógicos y epistemológicos 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 llega a confusión alguna entre la empresa y la Universidad.

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



## Tipos de actores interesados en la responsabilización social universitaria



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 al 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 a los futuros científicos y líderes políticos del mundo.

Estos 4 impactos definen **4 ejes 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 es de 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 estudiantes aprenden normas de convivencia éticas**, sin pasar por las aulas de clase. 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, **los estudiantes aprenden las normas de conducta ecológica** (alfabetización ambiental) para el desarrollo sostenible, otra vez sin necesidad de pasar por las aulas.





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+Servicio**.
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 es de orientar la actividad científica y la práctica experta hacia su responsabilización social, no sólo a través de una **negociación 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).
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 refiere a organizar 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 los actores externos.



Es bueno recordar aquí la definición de Capital Social acuñada por la Universidad de Michigan, que diferencia entre el **Capital Social de vínculo** (que proviene de relaciones de amistad y confianza entre pares en frecuente situación de cara a cara), el **Capital Social de nexo** (que proviene de redes de cooperación entre actores institucionales homólogos: Consorcio de universidades o Cámara de comercio por ejemplo) y el **Capital Social de puente** (que proviene de la asociación entre actores sociales muy disímiles, cooperación entre socios poderosos por una parte y socios marginados o vulnerables por otra).

Es obvio que, para el desarrollo equitativo sostenible de nuestras sociedades latinoamericanas, los Capitales Sociales de nexo y puente son los que más faltan, y los más valiosos para revertir las situaciones crónicas de inequidad e injusticia, que el mero Capital Social de vínculo apenas alivia, y muchas veces reproduce a través de las relaciones cerradas de compadrazgo.

En cuanto a la evaluación diagnóstica de la Universidad, para poder desvelar los impactos negativos ocultos y programar las iniciativas de responsabilización social, será útil seguir el siguiente itinerario, que propone un proceso de mejoramiento institucional continuo en el cual se analiza las incongruencias, el contraste entre las declaraciones de intención de la Universidad (Misión y Valores) y los resultados del autodiagnóstico. Al realizar este diagnóstico con miembros de la misma comunidad universitaria: estudiantes, docentes, administrativos, autoridades, puesto que son los principales actores interesados en el buen desempeño de su casa de estudios, se logra un doble resultado de motivación y educación de la comunidad universitaria a la gestión socialmente responsable de su institución, al mismo tiempo que se ahorra los costes de un diagnóstico realizado por profesionales externos.



Después de este rápido panorama de lo que significa la Responsabilidad Social Universitaria, se puede plantear la definición siguiente:

### Definición de la RSU:

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad.

La **congruencia** institucional se logra a través de la alineación de los 4 procesos universitarios con la misión, así como la vigilancia permanente de que los efectos directos y colaterales de la actividad universitaria no entren en contradicción con los fines pregonados, sino que vayan más bien realizando y reforzándolos. Para ello, se necesita involucrar a los actores de la comunidad universitaria en un **autodiagnóstico** continuo del quehacer institucional, con herramientas apropiadas para garantizar la **transparencia**, la **participación**, y la **mejora continua** de la Universidad hacia su responsabilización social, enmarcada en la búsqueda global de un desarrollo más humano y más sostenible.