



La responsabilidad social de la Universidad

François Vallaëys

Profesor de Filosofía en la PUCP y Consultor en temas de Responsabilidad Social Universitaria en la Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo (BID)

Síntesis: Si bien el mundo empresarial acoge desde algún tiempo el concepto de responsabilidad social, su reflexión en el ámbito universitario recién ha comenzado. El paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria supera el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria” y apuesta por una reflexión integral de la Universidad como institución académica que influye en el entorno social.

En los últimos tiempos, la ‘responsabilidad social’ es entendida como la dimensión ética que toda organización o institución debería tener como visión y que debería promover en su actividad diaria. Hace buen tiempo que el mundo empresarial ha acogido y desarrollado la idea, pero la reflexión acerca de la responsabilidad social recién empieza a darse en el ámbito universitario. Quisiéramos en lo que sigue aportar una contribución al nuevo debate, definiendo el concepto de modo no reduccionista, sin caer en la trampa de plagiar la definición empresarial de Responsabilidad Social (la Universidad no es ni debe ser una empresa). También quisiéramos fijar el "horizonte de radicalidad" -si podemos llamarlo así- hacia el cual debería caminar todo esfuerzo académico e institucional, si pretendemos practicar la Responsabilidad Social Universitaria de modo responsable, y no como mera receta cosmética.

La Responsabilidad Social Empresarial

Antes de presentar un modelo de lo que es la Responsabilidad Social Universitaria, nos parece interesante analizar primero el concepto más difundido en la actualidad de Responsabilidad Social Empresarial, que nos ilustra mucho sobre el tipo de enfoque que se busca en la idea de "responsabilidad social" en una organización moderna.

Lo primero que se afirma hoy acerca de la Responsabilidad Social Empresarial es que va más allá del altruismo. No quiere ser filantropía pura (la clásica donación caritativa que no tiene relación alguna con la actividad de la empresa), tampoco filantropía interesada (la donación caritativa del producto de la empresa para promocionarlo y abrir nuevos mercados), pues estos no son sostenibles en el tiempo, no guardan relación con la acción misma de la organización y no tienen una visión integral de la sociedad y de la ubicación de la organización en ella.

Desde luego, la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa y que, siguiendo fines racionales, tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno, etc.), y deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad. El Libro Verde de la Unión Europea la define como: “Concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente. A través suyo, las empresas se concientian del impacto de su acción sobre todos y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan



y de la sociedad en su conjunto”¹. Otra definición reza: "La Responsabilidad Social Empresarial la entenderemos como la acción conjunta de toda la empresa (trabajadores, directivos y dueños) concienciada del papel que tiene ésta como unidad de negocio que crea valor y que pervive en un espacio del que se lucra. *Concientización* en el plano social (de ayuda a los más desfavorecidos y de respeto a los consumidores), ambiental (de sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente) y económico (de prácticas leales, transparentes en el manejo de sus finanzas y de inversiones socialmente responsables). Es decir, la Empresa Buena"².

La Responsabilidad Social Organizacional en general

Después de este breve recuento de la noción de Responsabilidad Social Empresarial, podemos destacar varias características de mucha utilidad para delimitar el concepto de Responsabilidad Social para la Universidad:

- La Responsabilidad Social aparece cuando una organización desarrolla una **toma de conciencia compleja y holística** de sí misma, de su entorno y de su propio impacto sobre su entorno. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico, instrumental y reductor y el acceso a una conciencia organizacional global e integrada (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes y proveedores) que es capaz de ‘contagiar’ a toda la institución (todas las personas de la organización deben poder acceder a ese nivel de conciencia).

- Esta toma de conciencia está ligada a preocupaciones tanto éticas como interesadas. Se trata de una **voluntad ética y a la vez interesada** de hacer las cosas ‘bien’, para que todos los beneficiarios internos y externos de los servicios de la organización estén ‘bien’. La ética, entonces, no aparece como freno al interés de la organización sino al contrario, como empuje para su provecho y modalidad de funcionamiento. Así se crea una articulación pocas veces practicada entre ética y eficacia.

- La acción colectiva de la organización se concibe como **un todo complejo regulado por y respondiendo a las exigencias y necesidades de todos los afectados potenciales**.

- La definición de lo que es ‘bueno’ hacer o dejar de hacer depende de una **negociación o diálogo entre los interesados y los afectados** por los servicios de la organización, o de una anticipación de los intereses de los afectados (sobre todo cuando estos no pueden participar realmente del debate, como por ejemplo las generaciones futuras). Así la ética practicada es:

Una **ética servicial** de responsabilización por las consecuencias de las acciones emprendidas,

Una **ética del diálogo** y consenso entre todos los participantes y afectados,

Una **ética democrática** y solidaria entre todos los participantes y afectados, en igualdad de condición para reivindicar el respeto de sus intereses propios, igualmente válidos (se trata, en la medida de lo posible, de favorecer a todos por igual),

Una **ética de la complejidad**, que necesita una visión holista y global de todos los aspectos ‘entretejidos’ (*complexus*) de los cuales la organización participa,

¹ http://europa.eu.int/comm/off/green/index_es.htm

² Ver artículo: *La empresa buena*: http://www.iigov.org/dhial/?p=46_05



Una **ética regulativa para la autoorganización**: servir los intereses de todos permite corregir permanentemente los errores (retroalimentación) y asegurar la sostenibilidad y el equilibrio de la organización (cualquier interés desatendido terminaría, a la larga, por afectar el funcionamiento de la organización).

A partir de este marco general, podemos ahora tratar de pensar lo que debe ser la Responsabilidad Social Universitaria.

La Responsabilidad Social Universitaria

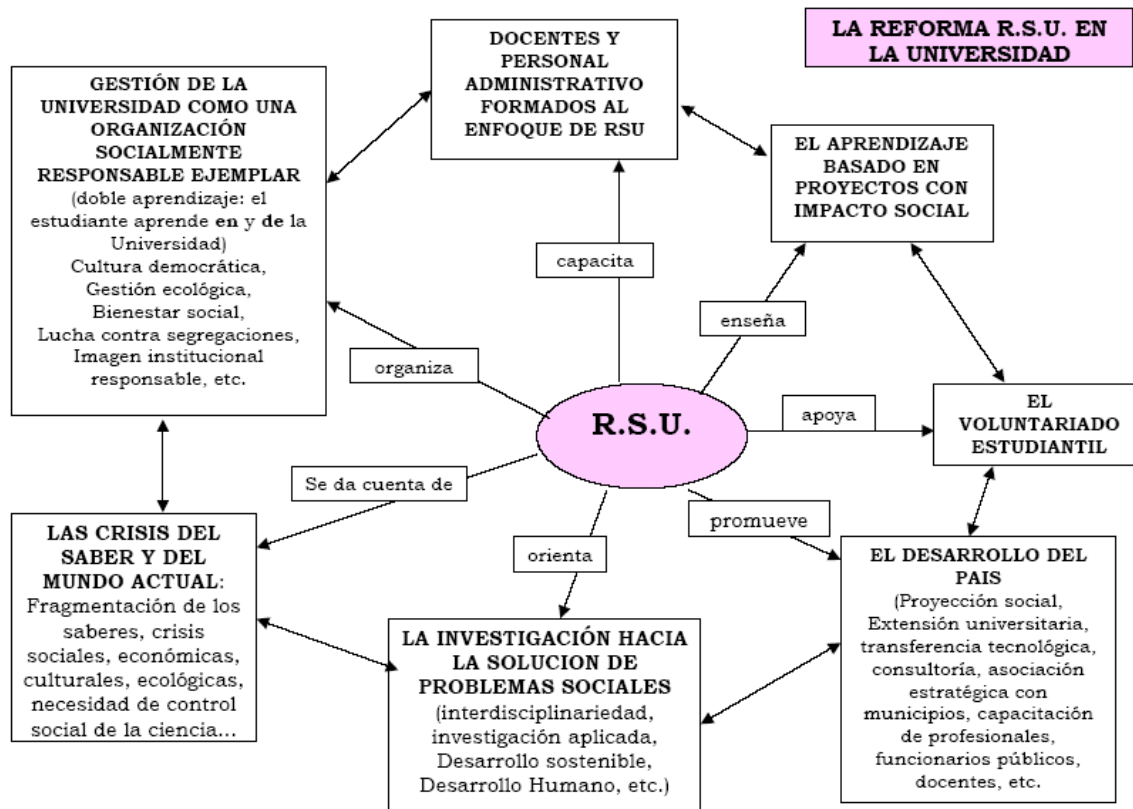
Al igual que la Empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la "proyección social y extensión universitaria" como 'apéndices' bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria.

Todo parte, en nuestra opinión, de una reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad y, sobre todo, de su parte de culpabilidad en los problemas crónicos de la sociedad, dejando de pensarse como una burbuja de paz y racionalidad en medio de la tormenta en que se debate el "Titanic planetario", como llama Edgar Morin a nuestro "barco Tierra", una lujosa nave tecnocientífica pero sin rumbo³. La verdad es que todos los líderes que hoy gobiernan las instituciones públicas y privadas que dirigen este Titanic salen de las mejores universidades y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas ahí, las que, sin embargo, crean y reproducen el mal desarrollo en el que trata de sobrevivir la mayor parte de la humanidad. La relación entre, por un lado, la crisis del saber tecnocientífico hiperespecializado (fragmentado) y su ceguera crónica concerniente a los efectos globales que engendra y, por el otro, la crisis social y ecológica mundial, tiene que ser el punto de partida para una reforma universitaria de responsabilización social que no sea meramente cosmética, sino una profunda reflexión sobre el significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia.

Después de reconocer que no sólo se trata de reformar las malas políticas sino también los malos conocimientos y epistemologías que la universidad contribuye a producir y transmitir, y que inducen estas malas políticas, cada Universidad podrá empezar a elaborar su propio diagnóstico y reforma. La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de 'saberes' responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables⁴. El esquema siguiente puede ayudar a visualizar el carácter global y central de la reforma universitaria deseada:

³ E. Morin, "Estamos en un Titanic". Ver: http://www.iadb.org/etica/Documentos/dc_mor_estam.doc

⁴ Como ejemplo de Responsabilidad Social Universitaria en América Latina, existe la muy interesante experiencia chilena: "Universidad construye país", que agrupa varias universidades alrededor de un proyecto que se basa en una visión integral de Responsabilidad Social dentro de la universidad (cubriendo los aspectos de Gestión, Docencia, Investigación y Extensión): <http://www.construyepais.cl>



La profundidad y la radicalidad de la reforma pueden asustar, pero no debemos olvidar que el proceso puede ser gradual y empezar por cambios organizacionales sencillos. Además, muchos de los elementos de la reforma de responsabilización social están ya presentes en la mayoría de nuestras universidades (como por ejemplo la investigación interdisciplinaria, la articulación en ciertos cursos de la docencia con la proyección social⁵, el desarrollo de los métodos pedagógicos del Aprendizaje Basado en Problemas y el Aprendizaje Basado en Proyectos⁶, etc.), aunque de modo desarticulado y sin perspectiva institucional integrada.

Para precisar orientaciones estratégicas generales de responsabilización social universitaria es provechoso enfocar cuatro líneas de acción institucional:

En lo que concierne a la **Gestión interna** de la Universidad: La meta es orientarla hacia la transformación de la Universidad en un pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica), y hacer de ella, un modelo de desarrollo sostenible (política de protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de los desechos, etc.). Será pertinente utilizar herramientas empleadas por las empresas para lograr niveles de calidad, como la norma SA 8000 o el Balance social⁷. Hacer de la Universidad una **comunidad socialmente ejemplar** es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el

⁵ Es preciso resaltar como los cursos de PROSODE (Proyección Social Derecho) de la Facultad de Derecho de la PUCP constituyen un perfecto ejemplo de integración entre la docencia y el voluntariado con fines sociales, que puede servir de modelo para diseñar nuevas metodologías de enseñanza. Ver: <http://www.pucp.edu.pe/unid/derecho/prosode/index.htm>

⁶ Para un buen análisis del método de enseñanza basado en proyectos, ver: <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/proyectos.PDF>

⁷ Sin duda, estas herramientas de gestión deberían ser rediseñadas especialmente para la universidad. Será preciso crear por ejemplo un Balance Social Universitario.



estudiante aprende **en** la Universidad su carrera pero también aprende **de** la Universidad los hábitos y valores ciudadanos. Más que los cursos de ética -cuyo impacto ‘actitudinal’ es discutible-, es la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes la que forma a las personas en valores.

En lo que concierne a la **docencia**: La meta es capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria y promover en las especialidades el **Aprendizaje Basado en Proyectos** de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales. Aquí se trata de ser creativos y de imaginar (no sólo a través de prácticas profesionales sociales, sino también en los cursos teóricos de cada carrera) cómo el estudiante puede aprender haciendo cosas socialmente útiles y formarse como ciudadano informado y responsable. Esto fomentará la creación de talleres de aprendizaje en las facultades, mayor articulación entre las disciplinas (por la necesidad de un enfoque multi e interdisciplinario para tratar los problemas sociales) y mayor articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social.

En lo que concierne a la **investigación**: La meta es promover la **investigación para el desarrollo**, bajo todas las formas posibles. Por ejemplo, una estrategia posible es que la Universidad firme **convenios de hermanamiento** con distritos urbano-marginales o rurales e invite a los departamentos de las diversas carreras a desarrollar investigaciones interdisciplinarias aplicadas con dichas localidades. Así, investigadores y docentes se encontrarían en el mismo lugar, trabajando sobre la misma problemática, desde sus especialidades respectivas, creando una sinergia de conocimientos, y la interdisciplinariedad dejaría por fin de ser el “elefante blanco” del cual todos hablan pero que nunca nadie ha podido domar y montar.

En lo que concierne a la **proyección social**: La meta es trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria. Dejando atrás la marginalización institucional de estas iniciativas voluntarias humanitarias, por la debilidad de su vínculo con la formación profesional y la didáctica universitaria, la idea es lograr una integración de la proyección social en el corazón de la institución, gracias a una **Dirección Académica de Responsabilidad Social Universitaria** que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y pueda controlar su calidad. Tal unión estrecha entre proyección social, docencia e investigación promoverá, sin duda, el aumento significativo del voluntariado estudiantil, puesto que el alumnado habrá podido sacar provecho de un aprendizaje basado en proyectos durante su formación.

La articulación entre las líneas de acción institucional y las diversas carreras que propone cada universidad se formula a través de los diferentes tipos de ejes temáticos que el campo del desarrollo ofrece, y que las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones internacionales han puesto en la agenda social: desarrollo humano y calidad de vida, desarrollo económico, desarrollo tecnocientífico sostenible, desarrollo ciudadano y de la democracia, desarrollo de capacidades y cultural, etc. Tantos temas que pueden interesar a todas las carreras universitarias posibles, desde las ingenierías hasta las artes plásticas, pasando por la psicología o la educación. El siguiente cuadro matriz puede ayudar a visualizar las múltiples posibilidades de acciones de Responsabilidad Social Universitaria:



LÍNEAS DE ACCIÓN RSU	GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL, VIDA INSTITUCIONAL	DOCENCIA, PEDAGOGÍA, FORMACIÓN ACADÉMICA	INVESTIGACIÓN, PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS	PROYECCIÓN SOCIAL, VOLUNTARIADO
EJES TEMÁTICOS				
AYUDA HUMANITARIA, ASISTENCIA				
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE, CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR				
DESARROLLO ECONÓMICO, GENERACIÓN DE EMPLEO				
DESARROLLO TECNOCIENTÍFICO SOSTENIBLE, PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE				
DEMOCRACIA, CAPITAL SOCIAL Y CIUDADANÍA				
DESARROLLO DE CAPACIDADES, DESARROLLO CULTURAL				

Este cuadro -originalmente concebido con el equipo de trabajo de la Dirección Académica de Proyección Social y Extensión Universitaria (Dapseu) de la PUCP, dirigida por el Dr. Luis Bacigalupo, junto con el autor- puede servir de **matriz para formular y evaluar la calidad y la riqueza de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria**, en la medida en que un proyecto logre abarcar el máximo posible de casillas del cuadro y logre enriquecer y hacer más complejos sus componentes. Por ejemplo: una práctica profesional de estudiantes de educación en un Centro Educativo de un barrio marginal (componente: docencia + desarrollo de capacidades) puede desembocar en una iniciativa de generación de empleo juvenil (proyección social + desarrollo económico), con investigación de estudiantes ingenieros en métodos alternativos de recojo y reciclaje de desechos en el barrio (investigación + desarrollo sostenible), promoción por la Facultad de Ciencias Sociales de un consejo municipal juvenil con alumnos de dicha escuela asesorados por estudiantes de un curso de la carrera (docencia + proyección social + democracia) y, finalmente, dar lugar a un convenio institucional entre la Universidad y el Centro Educativo (gestión + desarrollo humano + desarrollo de capacidades).

Las posibilidades de integración entre las iniciativas de enseñanza, investigación y proyección social son casi infinitas, sólo conviene brindar el apoyo institucional adecuado a las personas creativas de cada claustro universitario y cuidar del retorno permanente de las acciones sociales emprendidas hacia el mejoramiento de la formación académica y profesional de la comunidad universitaria, única medida que garantiza la continuidad a largo plazo de la dinámica de Responsabilidad Social Universitaria.

Conclusión: Diagnóstico institucional del currículo oculto de la universidad

Si la Universidad ha tardado tanto (en comparación a la empresa privada) en poner a la Responsabilidad Social en su agenda, se debe a múltiples razones que no podemos detallar aquí, pero debemos sospechar por lo menos la existencia de **resistencias institucionales arraigadas** con las que, sin duda, la reforma de Responsabilidad Social Universitaria tiene que lidiar y acordarse. En ese sentido, un diagnóstico institucional para la Responsabilidad Social Universitaria es una de las primeras tareas que se tiene que realizar, pensando: (1)



que ninguna organización, por su misma existencia y modo de funcionar, es éticamente neutral sino que invita a sus usuarios a legitimar una serie de comportamientos y hábitos de vida, y, (2) que buena parte de estos valores promovidos espontáneamente no lo son de modo consciente sino que están ‘ocultos’, sin relación necesaria con el discurso público que las autoridades de la organización declaran como autodefinición del conjunto. Se trata de develar una especie de **pedagogía invisible** estrechamente relacionada con la ejecución de rutinas en la institución, rutinas intersubjetivas que legitiman, de manera sutil y no tan sutil, prejuicios, valores poco defendibles, discriminaciones, etc.

¿Qué valores promueve efectivamente mi institución académica en la educación de los estudiantes? ¿Qué comportamientos y actitudes incentiva la vida cotidiana en mi universidad? La **búsqueda de coherencia moral entre el discurso** (las declaraciones de principios de la Misión y Visión) y la **práctica académica e institucional** es la meta de este **diagnóstico**.

Desde el punto de vista de la pedagogía invisible, cuatro ámbitos nos parecen decisivos para determinar la calidad de los valores efectivamente promovidos por la universidad:

Primero, el contenido y la articulación entre los contenidos de las asignaturas de las diversas carreras propuestas en la universidad. **Estudiar la malla curricular, analizar qué saber se transmite**, permite revelar los olvidos y las jerarquizaciones/discriminaciones ocultas que definen cómo se entiende y valora el saber y su relación con la sociedad. Permite también plantear el problema de la trans e interdisciplinariedad de las profesiones enseñadas. Ayuda a criticar la falta de interrelación entre las especialidades, los departamentos y las facultades de la institución; falta de articulación que termina afectando la calidad misma del profesional formado y su capacidad para entender los problemas de desarrollo en forma global y lúcida. Se trata aquí de responder a la pregunta: ¿nuestro plan de estudios permite realmente al estudiante formarse técnica y éticamente en enfoques complejos, con una visión holística que le permita pensar en la articulación responsable de su profesión con los problemas de desarrollo del país o, más bien, forma expertos especializados que se desentienden del entorno de su especialidad, que sólo aplican de modo acríptico los conocimientos que han aprendido con criterios simplificadores de la realidad y practican una "inteligencia ciega"?

Segundo, los métodos de enseñanza practicados y la cultura docente en la institución educativa. **El análisis de cómo se transmite el saber permite diagnosticar cómo el estudiante se relaciona globalmente con lo que aprende**. Este aspecto, muy relacionado con el anterior, permite anticipar cómo el futuro profesional se comportará frente al saber adquirido, reproduciendo el comportamiento que sus profesores hayan tenido con él. Una relación vertical entre profesor y estudiante, sin posibilidad de intercambio simétrico entre las personas fijadas en sus roles y funciones jerarquizadas, enseña de modo permanente aunque invisible, que el saber es un poder en manos de quien lo detiene, poder que le permite mandar y manipular a los demás, poder que es provechoso conservar para mantener su propio estatus social. Así, la cultura docente y los métodos pedagógicos empleados influyen mucho sobre la vida institucional y la ética realmente enseñada. La pregunta es: ¿nuestra universidad enseña que el saber se comparte entre ciudadanos autónomos para el mejoramiento de la vida o que es un instrumento de poder que otorga privilegios sobre los demás?

Tercero, la vida organizacional de la universidad, sus estatutos y costumbres, su clima laboral y sus relaciones interpersonales. Permite **analizar en qué medida la comunidad**



universitaria se vive a sí misma como una pequeña democracia o, al contrario, como una sociedad jerarquizada, autoritaria, sin transparencia ni diálogo, sirviendo así de modelo de vida colectiva para el estudiante. La pregunta es: ¿nuestra universidad, en su funcionamiento diario, forma realmente a estudiantes ciudadanos iguales y responsables que aman la democracia y pueden volverse líderes del desarrollo de su país o más bien a profesionales egocéntricos, atomizados, acostumbrados a relaciones jerárquicas y que entienden a la vida común en términos de lucha de poder, dominación y autoritarismo?

Cuarto, **la autorrepresentación producida por la universidad**, visible tanto en sus campañas publicitarias, su estrategia de marketing, como en los símbolos que sus integrantes imaginan e instituyen, para identificar y distinguirse de las demás universidades del entorno, **determina el tipo de reconocimiento social que van a valorar y buscar en el futuro** los egresados. El enfoque de Responsabilidad Social Universitaria permite valorar y fiscalizar campañas publicitarias discriminadoras o reduccionistas que entran en conflicto con el discurso 'oficial' (¡siempre bueno!) de la institución, y promueven vacíos éticos como "el éxito", "ser el mejor", "resaltar", etc. La pregunta es: ¿nuestra universidad, a través de sus campañas publicitarias, su autorrepresentación y valores, promueve una visión de la sociedad como "casa común" donde todos dependen de todos y una visión del significado de la vida y la formación humana, desde la participación solidaria del ser humano como agente de desarrollo social o, más bien, promueve una representación de la sociedad y del otro en términos darwinianos de lucha y competencia, y entiende el sentido de la vida del ser humano como la persecución individual del éxito personal a pesar de (y muchas veces en contra de) los demás?

El estudio de estos cuatro aspectos medulares, ¿qué saber se transmite?, ¿cómo se transmite?, ¿en qué ambiente general se transmite? y ¿cómo nos representamos a nosotros mismos transmitiéndolo?, así como el empleo de las herramientas de investigación sociológicas y psicológicas idóneas, deben permitir responder a la pregunta central: **¿Qué ética, qué forma de vida y valores transmitimos realmente a nuestros estudiantes?** En la diferencia entre el currículo *intencional* (tal como lo proclama la institución) y el currículo realmente *aprendido* por el estudiante (tal como egresa de la institución), se encuentra el currículo *oculto* (lo que se transmite sin saberlo en la institución) que debemos conocer y controlar en la medida de lo posible.

La Universidad no podrá escapar de este doloroso autoexamen, si tiene que ser responsable de sí misma y de su impacto social en nuestro frágil entorno latinoamericano, continente que sigue siendo el más desigual del mundo y, en el cual, la democracia, desgraciadamente, no ha terminado de convencer plenamente a la gente.