

MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

EL MODELO URSULA

RSU

ESTRATEGIAS
HERRAMIENTAS
INDICADORES

URSULA
UNIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

Impulsada por:

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

CENTRO DE LIDERAZGO, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

François Vallaeys

MANUAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

EL MODELO URSULA

ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS, INDICADORES

Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA)

MANUAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

EL MODELO URSULA

ESTRATEGIAS
HERRAMIENTAS
INDICADORES

Autor:
François Vallaeys
Director Educativo de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Colaboradores:
Ana Mercedes Botero
Directora Innovación Social de CAF - Banco de Desarrollo de América Latina.

Baltazar Ojea
Director Ejecutivo de URSULA.

Juliana Álvarez
Profesora Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

David Solano
Director de proyectos URSULA.

Marcos Oliveira
Investigador principal de URSULA y profesor investigador en la Facultad Meridional IMED y la Universidad de la Costa (CUC).

Silvia Mindreau
Coordinadora General URSULA.

Keyla Velasquez
Comunicadora de URSULA.

Blanca Jara
Asistente de investigación de URSULA.

Editado por:

© 2021 Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Av. Gral Garzón 1956 Urb. Fundo Oyague
Lima - Jesús María (Perú).
+51 936741721
comunicaciones@unionursula.org

Primera edición digital, mayo 2021
ISBN: 978-612-48553-0-6

Impulsada por:
Iniciativa de Innovación Social de CAF - banco de desarrollo de América Latina.

Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social (CLERS) de la Universidad del Pacífico (Lima, Perú).

Con apoyo de:
Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Chile.

Diagramación y diseño:
Icono Comunicadores SAC

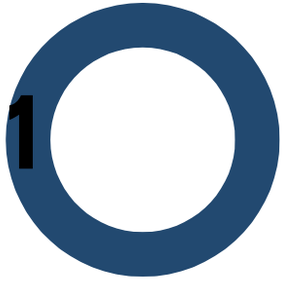
Citar como:
Vallaeys, F. (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores.* Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Publicación electrónica disponible en:
www.unionursula.org

La Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) es un espacio de discusión crítica del rol de la educación superior en América Latina.

La gestión universitaria común y corriente constituye un freno a la innovación social y a la coherencia ética entre lo que declaran los universitarios y lo que en realidad viven y hacen vivir a los estudiantes. Ante el desarrollo insostenible actual, la educación superior debe asumir sus responsabilidades.

PREFACIO 06
INTRODUCCIÓN 07



COMPRENDER LA RSU:
CORRESPONSABILIDAD POR LOS IMPACTOS SOCIALES
pág 12

1.1 Comprender los desafíos por enfrentar: Titanic Planetario y ODS 15
1.2 Comprender lo que es la responsabilidad social: corresponsabilidad entre todos por los impactos sociales generados por todos 17
1.3 Comprender lo que no es RSU: ni contribución ni mero compromiso 25
1.4 ¿Por qué la RSU no es Extensión? 31
1.5 Lo que la RSU debe ser: un sistema inmunitario transversal que vela por los impactos sociales y ambientales de toda la institución 33
1.6 Comprender las implicancias de la RSU: Transversalidad, Integralidad, Sinergia, Rendición de cuentas 40
1.7 Los ODS, el cambio sistémico, las urgencias sociales y ambientales como horizonte de la RSU 46



EL MODELO URSULA:
12 METAS PARA LA U3S
pág 47

2.1 Un Modelo de RSU que defina universalmente la calidad con pertinencia social de las IES sin uniformizarlas 50
2.2 RSU = U3S: Hacia una Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible 54
2.3 12 metas RSU: Un modelo integral para la transformación de la Educación Superior 61
2.4 Redefinición heurística de las funciones de la IES: Extensión, Formación, Investigación y Gestión Socialmente Responsables 68
2.5 El Modelo RSU: un enfoque heurístico transformador para la pertinencia social de la educación superior 75
2.6 La ruta interna de la RSU: el campus como laboratorio de innovación social de los ODS 78
2.7 La ruta externa de la RSU: alianzas en comunidades de aprendizaje mutuo para los ODS 80



APRENDER A CAMBIAR:
LA RSU COMO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL
pág 81

3.1 Ética 3D: el motor del cambio 87
3.2 Gestión por procesos: el aprendizaje organizacional para todos los actores administrativos y académicos de las IES 88
3.3 Innovación social hacia los ODS: Desarrollo sostenible y RSU 93
3.4 Cinco pasos estratégicos para el cambio organizacional responsable: Método HACER 98
3.5 Siete tácticas de aprendizaje organizacional: el Método RÍE MAMÁ 102
3.6 Dinamizar la RSU, no imponerla 106
3.7 Organigrama RSU: La dirección de RSU como ente rector transversal para facilitar políticas mas no realizar los proyectos 107
3.8 Herramientas para el autodiagnóstico: 66 indicadores y encuestas de percepción 109

CONCLUSIÓN 144
POSTFACIO 147
REFERENCIAS CITADAS 149
ANEXOS 151

PREFACIO

EN EL MES DE NOVIEMBRE DEL 2014, en el marco del Congreso Internacional de Responsabilidad Social (CIRS) en Buenos Aires, conocí al profesor François Vallaeys, con quien después de una larga conversación crítica sobre la participación social de la universidad en la construcción de un desarrollo sostenible y equitativo, nos propusimos desarrollar conjuntamente un proyecto a escala continental, horizontal y colaborativo de la mano de universidades de América Latina, en el que pudiésemos fortalecer y visibilizar a la Universidad, como agente catalítico de ética, innovación y responsabilidad social.

Fue una propuesta ambiciosa pero necesaria. Estábamos conscientes de la importancia de crear una plataforma que promoviera la auto-reflexión y el aprendizaje mutuo que paulatinamente contribuyese a vincular a la Universidad con el territorio y la sociedad civil. Siempre con la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como referencia fundamental.

> **Estábamos conscientes de la importancia de crear una plataforma que promoviera la auto-reflexión y el aprendizaje mutuo que paulatinamente contribuyese a vincular a la Universidad con el territorio y la sociedad civil.**

Fue en este sentido y en línea con la misión de CAF como banco de desarrollo, que Úrsula se convirtió en un movimiento pluri-actoral, que desde las instituciones educativas se ha logrado proyectar como espacio de integración regional y de innovación, no solo hacia el interior de la universidad, promoviendo cambios en la gestión académica, administrativa y de investigación, sino en contacto con la realidad social, poniendo en marcha propuestas innovadoras, creativas y sostenibles al servicio del desarrollo de las comunidades de la región.

No ha sido una tarea fácil. La responsabilidad social universitaria exige de un cambio cultural y toma su tiempo para que sea incorporada en el ADN de las instituciones educativas. Conscientes de ello, este manual es un aporte que esperamos contribuya con esta transformación, absolutamente fundamental si nuestro firme propósito y compromiso ético, es el de construir sociedades más justas y más humanas.

Ana Mercedes Botero
Directora de Innovación Social
CAF-Banco de desarrollo de América Latina

INTRODUCCIÓN

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La RSU 10 años después

En el año 2009 fue publicado el Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009), la primera herramienta libremente disponible de gestión de la RSU para América Latina. Esta proponía un itinerario para su implementación, así como herramientas de autoevaluación con encuestas para todos los grupos de interés internos de la Universidad. Este Manual fue descargado de Internet miles de veces, citado en cientos de artículos académicos y sirvió de marco para un sin número de tesis e investigaciones; no sólo en América Latina, sino en muchas otras partes del mundo (fue traducido por una investigadora iraní, por ejemplo).

Diez años después, ¿Qué ha cambiado? ¿Cuál es la evolución de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)? ¿Las Instituciones de Educación Superior (IES) han logrado mejorar la gestión transversal de su incidencia social para la transformación de su quehacer interno y de su territorio? Es muy difícil responder a estas preguntas, pero algunas malas y buenas noticias pueden ser meditadas.

Primero, a nivel mundial, la mala noticia es la **profundización de la crisis de insostenibilidad social y ambiental.** Mientras el 1% más rico confisca una riqueza superior a la de miles de millones de personas (Oxfam Internacional, 2018), la huella ecológica de la humanidad es también vergonzosa, y cada vez empeora. Deforestación, cambio climático, extinción masiva de especies, anuncian que los pobres la van a pasar todavía peor mientras algunos irán a pasar sus vacaciones en el planeta Marte. La sombría tesis de Edgar Morin: ***"Estamos en un Titanic planetario"*** no se ve contradicha hasta ahora.

Frente a este derrumbe de habitabilidad y soportabilidad planetaria, muchas voces se elevan, muchas iniciativas alternativas nacen, pero **los cambios sistémicos se hacen esperar**. La economía mundial está lejos de ser verde, circular y regenerativa, como debería ser. En las universidades tampoco enseñan sobre esta nueva economía ni critican a la otra, la que nos condujo al borde del colapso. Las tierras cultivadas con agricultura orgánica, por ejemplo, no llegan al 2% a nivel mundial (FiBL & IFOAM - Organics International, 2018). Todavía, el business as usual de una economía negra, lineal y destructiva, sigue floreciendo, y es notorio el retroceso de la democracia y de los líderes con modales democráticos en muchos países del mundo, donde el populismo, autoritarismo, xenofobia, nacionalismo, fundamentalismo religioso, rebrotan. Todos estos lastres que se suponía la Ilustración iba a barrer de la historia humana siguen ahí. No sólo el ejemplo de unión pacífica que había logrado Europa occidental no hace escuela, sino que esta misma unión empieza a resquebrajarse ¿Qué impactos tienen nuestros cursos de ética y ciudadanía? ¿Qué influencia tienen nuestras piadosas enseñanzas de humanismo y desarrollo sostenible? Nosotros los universitarios, ¿estamos a la altura de los desafíos y las urgencias sociales y ambientales de nuestro tiempo?

> **La buena noticia podría quizás venir de la Agenda 2030 con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que constituyen una hoja de ruta consensuada muy útil para orientar las políticas públicas y privadas de desarrollo.**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La buena noticia podría quizás venir de la **Agenda 2030** con los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, que constituyen una hoja de ruta consensuada muy útil para orientar las políticas públicas y privadas de desarrollo. Sin embargo, la primera Investigación Continental de URSULA (Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana [URSULA], 2018) mostró que las IES están todavía lejos de incluir a estos 17 ODS en las mallas curriculares de sus planes de estudios.

¿Será cuestión de esperar un poco más que todas las buenas voluntades, iniciativas y políticas converjan hacia el anhelado cambio sistémico? ¿O sencillamente los cambios no se dan porque a los poderosos no les da la gana, y a los explotados no les viene la idea, porque no están educados por el sistema escolar y universitario a exigir y construir un desarrollo justo, equitativo, democrático y sostenible? No quisiera responder a esta pregunta porque sé que el optimismo es un deber absoluto del educador, y temo perder lo que queda del mío al emprender la escritura de este segundo Manual. Sin embargo, hay urgencia, y **no se nota todavía la urgencia de cambiar en los sistemas educativos**.

Segundo, en lo que concierne la **educación superior latinoamericana**, hemos asistido en los diez últimos años a la **profundización de la masificación estudiantil** con gran empuje de la privatización, a fin de responder a la demanda a pesar de las políticas públicas de ahorro presupuestal. Este fenómeno continental tiene obviamente como consecuencia la lucha por la calidad y la competencia entre las instituciones para captar a los mejores estudiantes. Engarza perfectamente con el auge mundial de las agencias acreditadoras y las clasificaciones internacionales, que han impuesto una idea de calidad universitaria basada en el prestigio de las "*World Class Universities*". El doble problema de este **paradigma neoliberal de gestión universitaria** es que el modelo de calidad que propone:

> **La RSU está muy presente en los discursos y muy postergada en los actos.**

(1) **no contempla ni la pertinencia social, ni la justicia, ni la transacción ecológica de la sociedad** entre sus criterios e indicadores de "performance" y "éxito"; y

(2) **no se adapta a los contextos institucionales, territoriales y comunitarios de los países latinoamericanos.** Por ello, siempre nuestras universidades mirarán al "top 10" desde abajo, sentirán el desajuste de sus culturas frente a lo que se les pide desde el Norte y tendrán ganas de "anglofonizarse" para mimetizarse con el top 10 y responder a lo que las agencias internacionales piden, salvo que tengan un brote de orgullo y decidan construir su propio camino de éxito desde su realidad. Para eso está la RSU, para eso está URSULA.

En todo caso, la presión ejercida sobre la educación superior para **alcanzar niveles de calidad estandarizada definidos en otros lares** conlleva muchos conflictos de autonomía entre agencias (públicas y privadas) y universidades, así como una tendencia a la recepción acrítica de la moda de la acreditación por parte de los directivos de turno. Lo menos que se puede decir es que **no ayuda a territorializar la universidad**, hacerla más sensible a su entorno, empática con su comunidad, contextualizada en sus procesos académicos y pedagógicos. Al contrario, la tan famosa a Al contrario, la tan famosa "internacionalización" de la educación superior es ante todo una "anglofonización" de la educación superior, en un continente que tiene dos idiomas latinos universales de punta a punta, lo que debería constituir una enorme ventaja (frente a la situación africana y asiática). Pero ni siquiera esto conduce a una armonización continental de los sistemas de titulación universitaria. La huella histórica de la colonización sigue operando mediante el autosometimiento a los paradigmas del ex colonizador, el diagnóstico de Paulo Freire se verifica, y la Unión Latinoamericana queda como un dulce sueño, tanto a nivel académico como político (Freire, 2005 y Freire, 2006). Por lo cual, a casi veinte años después de su nacimiento en Chile (Universidad Construye País, 2006), la responsabilidad social universitaria sigue siendo un movimiento a contracorriente, a pesar de la reafirmación sempiterna del "compromiso social" por parte de las autoridades universitarias en discursos y congresos. Las declaraciones misionales gustan hablar de ética, solidaridad y responsabilidad social, pero son pocas las propuestas concretas que lo demuestran en la administración del campus y en los programas profesionales. En cuanto a los saberes de los pueblos originarios del continente, siguen afuera del imaginario y cotidiano de la universidad latinoamericana. Esta situación de vivir a contracorriente hace que **la RSU está muy presente en los discursos y muy postergada en los actos.**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Sin embargo, una buena noticia es sin duda la entrada de la RSU en la ley universitaria de un país latinoamericano como el Perú (Ley 30220, Perú, Artículo 124, 2014), que la define adecuadamente como gestión transversal de los impactos universitarios en todos sus procesos y con todos sus actores internos y externos. También la RSU está cada vez más presente en las declaraciones rectorales continentales (Conferencia Regional de Educación Superior [CRES], 2018). A los 100 años de la Declaración de Córdoba, cada vez más actores del mundo de la educación superior admiten que **la pertinencia social depende de la transversalización y la integralidad de la respuesta universitaria a los desafíos de justicia y sostenibilidad**. Por lo que se convoca a las tres funciones sustantivas (formación, investigación, vinculación-extensión) y a la administración central a cumplir **juntas** con la coherencia entre el discurso y la rutina institucional. ¡En buena hora! Ojalá estos avances conceptuales y legales tengan rápidos efectos visibles en los contenidos académicos, los modos de enseñar e investigar, la vida cotidiana en los campus, y en las comunidades beneficiarias.

Con todo, podemos decir que veinte años después, a nivel teórico, **el concepto de RSU ha ganado notoriedad, legitimidad y precisión** (Vallaeys & Álvarez, 2019). Son cada vez menos los que siguen aferrados a un enfoque parcial de la Extensión universitaria con proyectos voluntarios extracurriculares; cada vez menos los que siguen sospechando que la RSU no es más que gestión empresarial disfrazada; cada vez menos los que siguen refugiándose en el eterno *"¡Pero siempre lo hemos hecho! No hay nada nuevo con la RSU"*, como para justificar su temor al cambio.

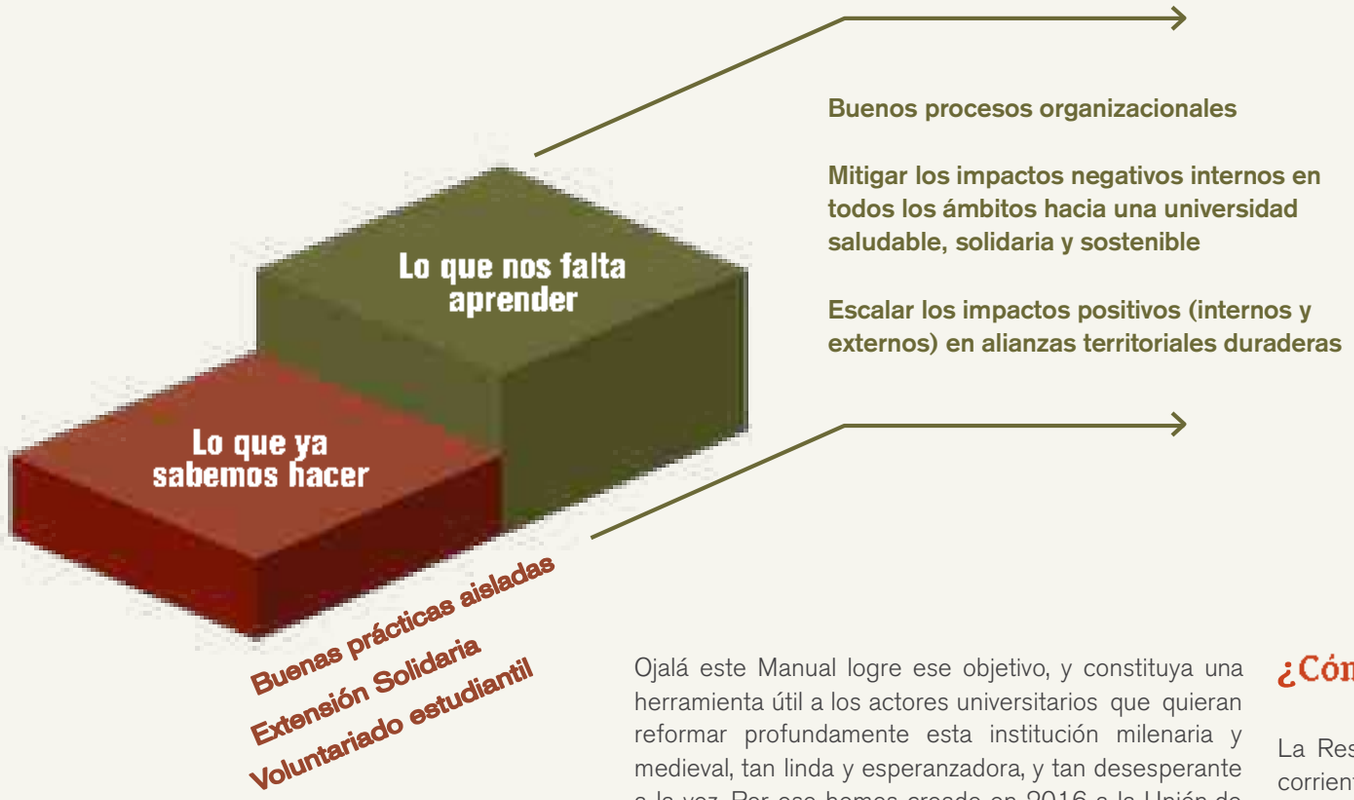
> **Es por eso que publicamos este nuevo Manual de RSU, más centrado en este aspecto crucial: enseñar a lasinstituciones de educación superior cómo aprender a cambiar, cómo pasar de las buenas prácticas (que siempre hay y hubo) a las buenas organizaciones (que todavía faltan).**

Dicho eso, es preciso constatar que, **a nivel práctico, muy poco se ha logrado**: los campus sostenibles siguen siendo la excepción, la investigación en y con la comunidad o el aprendizaje servicio no dominan los hábitos académicos en la educación superior. Tenemos mil ejemplos de buenas prácticas dentro de las instituciones, pero ningún ejemplo de una institución que hubiera radicalmente cambiado frente a los patrones de gestión del siglo XIX y XX. A nivel empresarial, existen nuevos modelos organizacionales más radicalmente rediseñados en función de la Responsabilidad Social, como las empresas liberadas, las empresas B, las empresas dedicadas a la economía regenerativa. A nivel universitario, continúa imperando el diseño organizacional tradicional. A los 100 años del grito de Córdoba de 1918, los estudiantes latinoamericanos permanecen con muy poco poder, en unas universidades en las cuales siguen siendo alumnos y no cocreadores de su propio aprendizaje.

Entonces, caemos en la cuenta de que **a la RSU le sucede lo mismo que a la economía circular**: todo el mundo está de acuerdo con ella, pero nadie logra imponerla en los hábitos de vida. Falta, pues, **aprendizaje organizacional y cultura de cambio.** Es por eso que publicamos este nuevo Manual de RSU, más centrado en este aspecto crucial: **enseñar a las instituciones de educación superior cómo aprender a cambiar**, cómo **pasar de las buenas prácticas** (que siempre hay y hubo) **a las buenas organizaciones** (que todavía faltan).

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 1
NECESIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA RSU



Fuente: Elaboración propia

Ojalá este Manual logre ese objetivo, y constituya una herramienta útil a los actores universitarios que quieran reformar profundamente esta institución milenaria y medieval, tan linda y esperanzadora, y tan desesperante a la vez. Por eso hemos creado en 2016 a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), un movimiento plural y polimórfico que pretende reunirnos alrededor de esta meta común: hacer vivir la RSU en las Instituciones de Educación Superior, y que la comunidad, la sociedad y el medioambiente se den cuenta de ello.

¿Cómo nació la RSU?

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una corriente latinoamericana que tiene casi 20 años. Empezó en el inicio de los años 2000 en América Latina con la red chilena de universidades "Universidad Construye País", seguida por la Iniciativa Interamericana de Ética, Capital social y Desarrollo del BID. Logró formular una nueva filosofía de la incidencia social de la universidad, con un enfoque ético crítico sobre las epistemologías y los saberes que se imparten en la universidad, abarcando los cuatro procesos

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

fundamentales de Gestión, Formación, Investigación y Participación social, y con una voluntad de aterrizar en cambios claves a nivel de la gestión universitaria, de no quedarse en el discurso y las buenas intenciones declarativas.

La mayor ventaja de la RSU es ser un movimiento que implica directamente la **gestión integral y transversal** de las IES, que trata con exigencias éticas expresadas en indicadores de poner solución a las barreras institucionales que impiden que el conocimiento producido hoy por la educación superior tenga una real relevancia social para la solución de nuestros problemas de desarrollo, tales como se pueden definir en LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE LA ONU.

En la era de la tecnociencia global, la responsabilidad histórica de la universidad ante los posibles daños indeseables de una racionalidad restringida es un tema central que abarca pero va mucho más allá de las ayudas sociales universitarias (Extensión solidaria) y los métodos solidarios de aprendizaje (Aprendizaje-Servicio). Hoy en día, la primera fuerza productiva en nuestra economía es la ciencia, que ya no es más una ciencia que sólo descubre y trata de explicar, sino una ciencia que transforma y opera directamente en los cambios sociales, una ciencia que tiene enormes impactos sociales, para bien y para mal. Los grandes impactos sociales que cambian la vida diaria de los humanos son provocados por la tecnociencia. Los que pilotean y operan dicha tecnociencia se forman en las instituciones de educación superior. De la calidad de su formación ética y profesional y de la pertinencia de sus innovaciones y decisiones dependerá en gran medida el futuro de la humanidad.

Paradójicamente, la reflexión crítica sobre los impactos políticos, éticos, sociales y económicos de la tecnociencia es todavía muy incipiente, a pesar de que su poder crece.

> **Los grandes impactos sociales que cambian la vida diaria de los humanos son provocados por la tecnociencia. Los que pilotean y operan dicha tecnociencia se forman en las instituciones de educación superior. De la calidad de su formación ética y profesional y de la pertinencia de sus innovaciones y decisiones dependerá en gran medida el futuro de la humanidad.**

Todavía se piensa ingenuamente que la actividad científica es buena por naturaleza, y que sólo las malas personas hacen mal uso de esta herramienta buena bioética todavía no forma parte íntegra y obligatoria de los currículos de formación tecnocientífica. Acostumbrados a separar ejercicio de la ciencia y ejercicio de la solidaridad, seguimos pensando la "ayuda social" en términos de proyectos de extensión solidaria para con los más pobres y dejamos de lado las cuestiones epistemológicas que son centrales para nuestro quehacer cotidiano y los impactos sociales a gran escala.

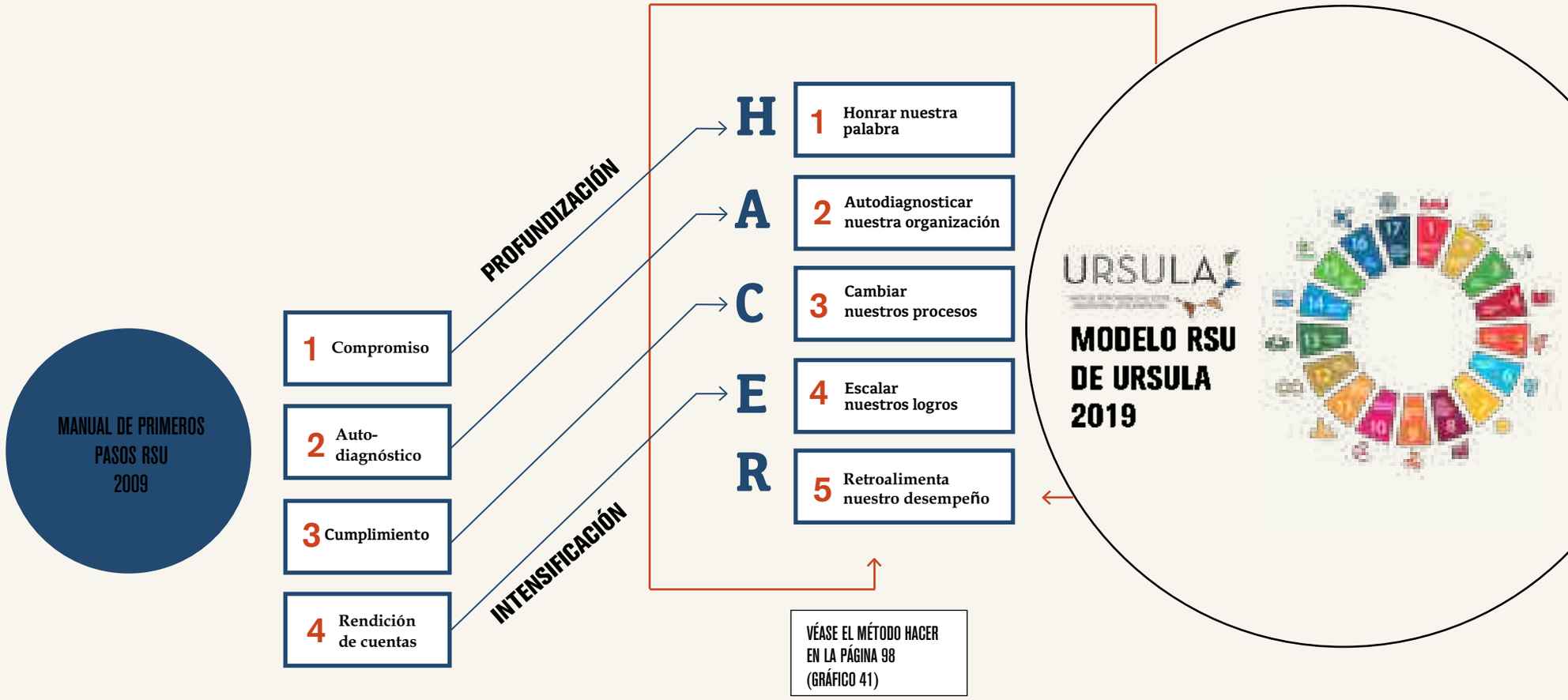
Entonces, la RSU viene un poco a trastornar el discurso clásico de la extensión, vinculación, proyección social y pedir que **superemos el enfoque de los actos de bondad para empezar a tener cambios realmente pobreza, injusticia, insostenibilidad en forma coherente y eficaz.** La RSU es una corriente que quiere lograr eficacia y eficiencia.

Entre el Manual de primeros pasos RSU del 2009 y el presente libro, la diferencia básica reside en este afán de tener todavía más incidencia, más capacidad de cambio organizacional, más impacto. Por eso, hemos visto idóneo concebir el Modelo URSULA en base a 5 pasos en lugar de 4, pensando que el Escalamiento es una dimensión fundamental del movimiento de la RSU. Volveremos sobre este punto. El siguiente esquema permite visualizar la diferencia entre el Manual de hace 10 años y la presente obra, que beneficia de los aportes de la creación de los ODS, la creación de URSULA y el modelo de las 12 Metas de desempeño socialmente responsable:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 2

VÍNCULO ENTRE EL MANUAL DE PRIMEROS PASOS RSU (2009) Y EL MODELO RSU DE URSULA (2019)



Fuente: Elaboración propia



1

"Cuando el Sabio señala la luna, el tonto mira al dedo"

Confucio

COMPRENDER LA RSU: CORRESPONSABILIDAD POR LOS IMPACTOS SOCIALES

1.1 Comprender los desafíos por enfrentar: Titanic Planetario y ODS

1.2 Comprender lo que es la responsabilidad social: corresponsabilidad entre todos por los impactos sociales generados por todos

1.3 Comprender lo que no es RSU: ni contribución ni mero compromiso

1.4 ¿Por qué la RSU no es Extensión?

1.5 Lo que la RSU debe ser: un sistema inmunitario transversal que vela por los impactos sociales y ambientales de toda la institución

1.6 Comprender las implicancias de la RSU: Transversalidad, Integralidad, Sinergia, Rendición de cuentas

1.7 Los ODS, el cambio sistémico, las urgencias sociales y ambientales como horizonte de la RSU

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La RSU no es sinónimo de Extensión solidaria extracurricular.

ES LA GESTIÓN INTEGRAL Y TRANSVERSAL DE TODOS LOS IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DE LAS IES, DESDE TODOS LOS PROCESOS DE FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, EN MIRAS A ALCANZAR LOS ODS EN SU ÁMBITO SOCIAL DE INCIDENCIA.

MIENTRAS NO SE ENTIENDA ESTO, NO SE AVANZARÁ EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ES DIFÍCIL CAMBIAR UNA COSTUMBRE SOCIAL Y ES AÚN MÁS DIFÍCIL CAMBIAR UNA COSTUMBRE MENTAL. A MENUDO, EN LOS MISMOS ÁMBITOS ACADÉMICOS, LA RSU SIGUE SIN SER ENTENDIDA, Y NI SIQUIERA SE ENTIENDE QUE NO SE ENTIENDE.

POR ESO ESTAMOS PRESENTANDO AQUÍ EL MODELO RSU URSULA, FRUTO DEL TRABAJO DE DOS DÉCADAS DE RSU EN AMÉRICA LATINA.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

1.1 Comprenderlosdesafíospor enfrentar: Titanic Planetario y ODS

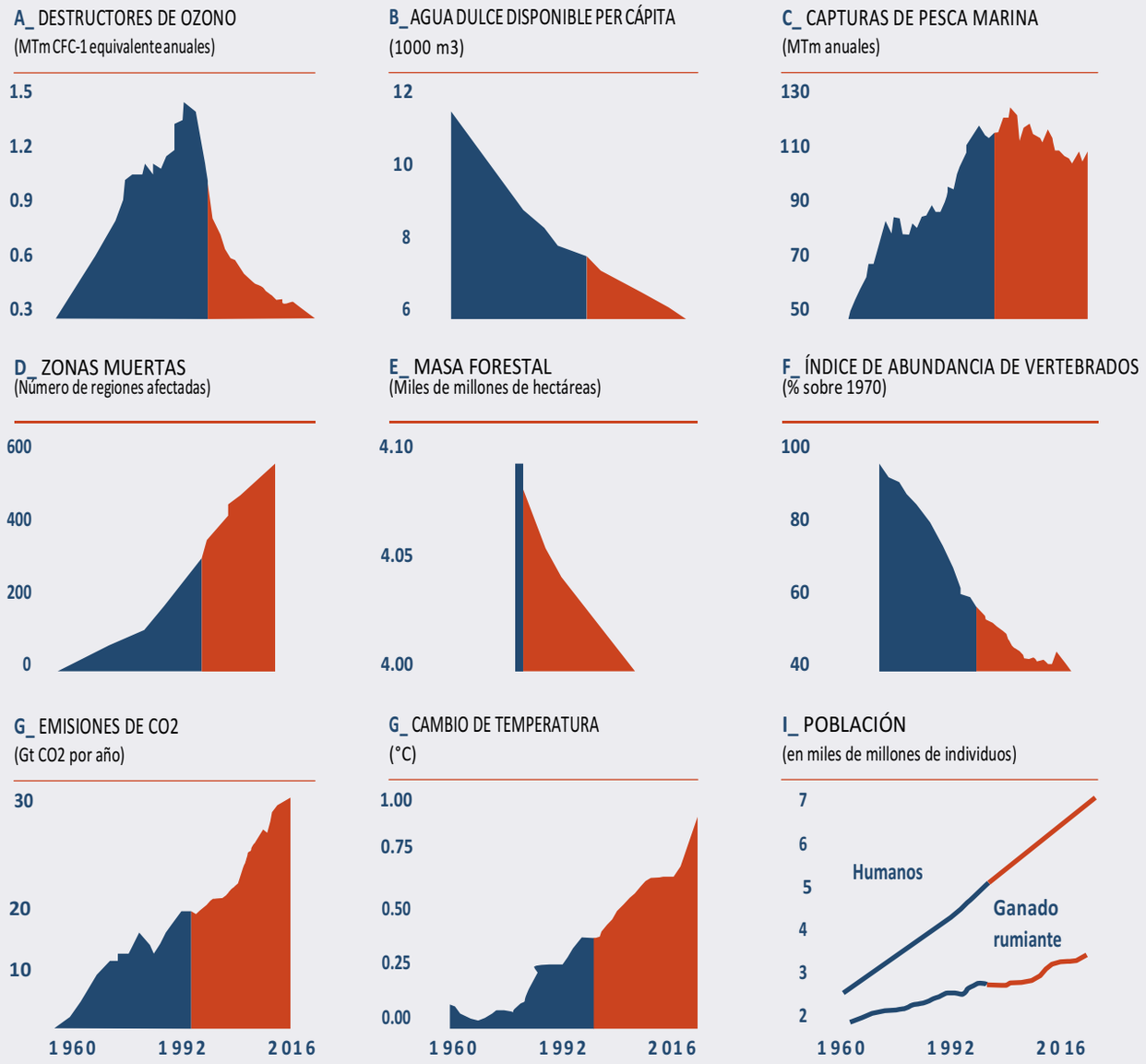
Para poder comprender la Responsabilidad Social Universitaria, primero se debe entender los desafíos que las instituciones de educación superior deben enfrentar el día de hoy, junto con los demás actores de la sociedad. Para ser muy breve, hay que considerar básicamente dos conceptos clave: "Titanic planetario" (Edgar Morin) y los "Objetivos de desarrollo sostenible" (ODS) de la ONU.

El término "Titanic planetario" (Morin, La Méthode 6: L'éthique, 2004) hace referencia al momento crucial en el que se encuentra la humanidad. Esto no es una exageración puesto que tanto los indicadores ambientales como sociales están en la zona roja: cantidad de agua dulce disponible per cápita, pérdida de biodiversidad, cantidad de zonas muertas en el planeta, deforestación, emisiones de CO2, cambio climático, así como conflictos armados, migraciones incontrolables, injusticias, corrupción, etc. Nuestro barco colectivo es muy lujoso, pero nos conduce a la insostenibilidad planetaria y luego a la posible desaparición de la humanidad del planeta. La comunidad científica ya no tiene duda sobre este hecho, desarrolla varios escenarios de colapso general, y llama de muchas formas la atención de los gobiernos y la sociedad civil, todavía con pocos resultados.

El siguiente gráfico explicita bien el problema, y tiene la ventaja de ser extraído de un artículo científico con muy amplio consenso, tanto así que ha sido firmado por más de 15000 científicos provenientes de 184 países diferentes. El resultado no da lugar a duda, si no hacemos nada para cambiar, vamos a colapsar y desaparecer:

GRÁFICO 3

2DA ADVERTENCIA DE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA MUNDIAL A LA HUMANIDAD



Fuente: (Ripple, y otros, 2017)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Nuestro gran problema es que se necesita juntar a muchos actores para resolver los desafíos que tiene ahora la humanidad. Justamente aquí es donde empieza a tomar sentido el concepto de la responsabilidad "social", que no es una responsabilidad "individual", tampoco la responsabilidad de cada organización a solas y para su propia cuenta, sino una responsabilidad colectiva entre las organizaciones. **La responsabilidad social es la corresponsabilidad de todos los actores sociales para manejar los impactos que provocan nuestras acciones colectivas en la sociedad y el planeta tierra.**

¿Será posible juntarnos para ser responsables de nuestro presente y futuro? ¡Sí es posible ser todos juntos responsables de nuestra sociedad! Ya lo hemos hecho, y el artículo citado lo demuestra: los gases destructores de la capa ozono están en nítido retroceso. ¿Por qué?

Entre las décadas del 70 y 80, después que la comunidad científica mundial dio a conocer que los gases CFC estaban dañando la capa de ozono, la humanidad supo tomar sus responsabilidades a nivel global. Con el Protocolo de Montreal (1989), considerado como el acuerdo ambiental internacional más exitoso del mundo hasta la fecha, gobiernos, científicos y empresas lograron revertir la situación de deterioro de la capa de ozono: prohibiciones, planes de gestión, investigaciones para encontrar sustitutos, innovaciones empresariales, compromiso de los diversos actores en alianza, fueron los ingredientes exitosos que son hoy día medibles a nivel científico: el impacto negativo está siendo superado paulatinamente. Vale la pena agregar que uno de los dos científicos que alertaron sobre el peligro de los gases CFC es el Químico mexicano Mario Molina, Premio Nobel que ha sido formado en la UNAM.

La buena formación universitaria es clave para la responsabilidad social, y las IES latinoamericanas pueden jugar un papel central a nivel mundial. ¡Sí se puede!

La responsabilidad social es la corresponsabilidad de todos los actores sociales para manejar los impactos que provocan nuestras acciones colectivasen la sociedad y el planeta tierra.



Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia) - Liliana Beatriz Guzman Diaz

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

1.2 Comprender lo que es la responsabilidad social: corresponsabilidad entre todos por los impactos sociales generados por todos

¿Qué nos enseña la historia de la capa de ozono y el Protocolo de Montreal?

Nos enseña que la responsabilidad social es una responsabilidad colectiva, compartida entre muchos actores sociales públicos y privados, con y sin fines de lucro, académicos y no académicos, que han logrado juntos:

1

Percibir un problema común de gran importancia en forma científicamente precisa.

2

Reconocer su coculpabilidad y coparticipación ante el problema (nadie trata de escapar de sus responsabilidades echando la culpa a otros).

3

Asociarse para resolverlo (ningún problema social se resuelve con las buenas acciones aisladas de cada actor por su cuenta: sin acción colectiva, no hay impacto).

4

Apostar por la articulación entre innovación científica y sociopolítica para cambiar los hábitos al origen del problema, atacándolo a la raíz (la solución de un problema social pasa siempre por enfrentar la causa del problema mediante un cambio social, ninguna solución cosmética es eficaz).

5

Imponer la nueva manera de operar a todos los actores del campo social, gracias a un marco legal coactivo asociado con el ofrecimiento de alternativas viables (la responsabilidad social es un deber y necesita de la imposición legal, nunca puede ser voluntaria, facultativa y pretender ser eficaz a la vez).

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Así, podemos construir el modelo de la responsabilidad social en forma general:

1. La responsabilidad social pide **alianzas multiactores** para la solución de los problemas sociales crónicos que afectan a todos y en los cuales todos participan de un modo u otro (corresponsabilidad colectiva).

2. A nivel macro, los grandes actores internacionales y multilaterales deben enfrentar dichos problemas **con la ayuda de la comunidad científica, construir acuerdos mundiales, protocolos y planes de desarrollo** (como los ODS por ejemplo), que serán después impuestos a todos mediante diversos tipos de reguladores sociales (leyes, incentivos, normas, capacitación, etc.).

3. A nivel micro, cada organización debe examinar en qué medida es coculpable del problema mencionado (por ejemplo, en qué medida participa del cambio climático, o del trabajo infantil en su cadena de proveedores), y en qué medida puede participar de su solución con cambios internos (nuevo modo de operar, nuevas metas organizacionales, nuevos procesos…) y alianzas externas (liderazgo territorial para la promoción de los ODS por ejemplo). A dicha política organizacional socialmente responsable se la llama **gestión de impactos**: impactos negativos por mitigar hasta eliminar, impactos positivos por promover hasta lograr el cambio social deseado.

En esa línea, la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, después de 5 años de negociaciones entre más de 90 países y todas las partes interesadas, ha llegado en 2010 a un consenso sobre una definición en términos de **responsabilidad por impactos:**

> **"La responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:**
>
> - Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
> - Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
> - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
> - Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.
>
> ***Nota 1:*** *las actividades incluyen productos, servicios y procesos.*
>
> ***Nota 2:*** *las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia."*
>
> ***(International Organization for Standardization, 2010)***

Podemos constatar que esta definición acoge la idea que la responsabilidad social es responsabilidad por los impactos de todas las actividades de una organización en su esfera de influencia. Relaciona dicha responsabilidad con las obligaciones legales (la gestión de impactos no es voluntaria y discrecional, es **obligatoria**) e insiste en que debe ser integrada en **toda** la organización (no se trata de actividades marginales de filantropía aparte de la actividad central de la organización, no se trata de un despacho que se encarga de eso aparte de los demás órganos de la organización).

Pero también podemos constatar que esta definición de la ISO 26000 no obliga la organización a asociarse con otras: solo trata la responsabilidad por impactos en forma reactiva (la organización, a solas, trata de no tener impactos negativos). La **dimensión proactiva de alianzas territoriales para la promoción de los ODS** no se toma en cuenta. Por lo que debemos ir más allá de esta definición para enfrentar las urgencias sociales y ambientales del "Titanic planetario" por ambos lados: **suprimir los impactos negativos, promover los impactos positivos.**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Un modelo de responsabilidad social organizacional deberá siempre responder a 6 preguntas articuladas entre sí y con los ODS:

1

¿Cuáles son los problemas sociales y ambientales que debemos enfrentar? (investigación liminar, estrategia heurística basada en solución de problemas, sensibilización a los ODS)

2

¿En qué medida nuestra organización es también corresponsable de estos problemas? (toma de consciencia y responsabilización por sinceramiento de coculpabilidad)

3

¿Cuáles son nuestros impactos negativos en la organización? (autodiagnóstico institucional con enfoque científico de medición de impactos)

4

¿Qué debemos hacer para suprimirlos? (planificación del cambio institucional)

5

¿Con quién debemos asociarnos para lograr estos cambios? (alianzas territoriales interorganizacionales para el cambio institucional)

6

¿Qué innovación social vamos a crear con esto? (innovación para la transformación de la sociedad hacia la realización de los ODS).

Un consejo: si la organización se cuestiona en ese orden de preguntas, de la primera a la sexta, logrará emprender un camino de transformación interna y externa. Si empieza por preguntarse por la última, caerá siempre en la filantropía, es decir en cumplir con algunas buenas acciones hacia grupos necesitados externos sin autodiagnosticarse, sin ponerse en tela de juicio, sin cambiar nada de sus procesos internos, y al final no pasará nada.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Entonces, la reflexión de partida de la responsabilidad social es una reflexión de **inteligencia colectiva y gestión de los impactos sociales**. Se sabe que las personas son individualmente inteligentes, pero se debe cuestionar si son colectivamente inteligentes. Por ello, **la educación actual que se enfoca en el desarrollo de la inteligencia individual debe transformarse y tener como foco el desarrollo de una inteligencia colectiva entre los diversos actores sociales**, de la cual se deducirá la inteligencia individual que esta inteligencia colectiva necesita para constituirse.

Más que nunca necesitamos lucidez sobre la sociedad que producimos juntos al perseguir cada uno nuestros objetivos individuales. Si cien personas van corriendo una por una hacia la puerta de salida de un cine, no hay problema. Si las cien personas lo hacen al mismo tiempo sucede una tragedia. Por eso, en la vida colectiva, no sólo importa el comportamiento de cada quien individualmente, importa también las consecuencias de las acciones colectivas, los impactos sociales, los efectos sistémicos de los actos de todos juntos. Aquí reside la **gran falla de la ética** tal como se concibe y se enseña hoy en las IES: contempla el comportamiento de cada uno por separado, pero no contempla el comportamiento colectivo de todos juntos. Por eso, muchas veces, la ética enseñada no sirve. Volveremos sobre este problema en el tercer capítulo.

De los grandes enfrentamientos ideológicos de la Modernidad, del siglo XVIII al siglo XX, hemos heredado dos soluciones políticas igualmente **equivocadas**: la solución del Gobierno omnipotente que resuelve todos los problemas sociales gracias a la autoridad de sus leyes y policía, y la solución del Mercado omnipotente que resuelve todos los problemas sociales espontáneamente gracias a los mecanismos de la oferta y la demanda. Tampoco sirve una tercera solución estrictamente ética, según la cual el problema social sería un problema de comportamiento personal: la ética personal arreglaría mágicamente todos los problemas sociales, sólo los individuos serían responsables, mas no los colectivos.

En la era del Titanic planetario, nadie puede creer todavía que el Estado solo o el Mercado solo, o la Ética sola, van a resolver el problema de nuestro desarrollo insostenible. Necesitamos de muchos más actores sociales asociados, y no hay ninguna receta que valga para todos los problemas. De ahí nació poco a poco, durante la segunda mitad del siglo XX, la reflexión sobre la necesidad de **una responsabilidad social como responsabilidad por los impactos sociales, destinada a involucrar a cada organización** (pública o privada, con o sin fines de lucro) en la búsqueda de la solución a nuestros males sociales.

Debemos desconfiar de tres ideólogos que buscan desresponsabilizar a las organizaciones: el ideólogo del Estado (¡No hagan nada, el Estado se encargará!), el ideólogo del Mercado (¡No hagan nada, el Mercado lo arreglará!), el ideólogo moralista (¡Háganlo cada uno por su cuenta: si cada persona actúa bien, ya no habrá más problemas colectivos!). Contra estas tres soluciones simplificadoras, debemos "enredarnos" en colectivos multiactores y buscar juntos soluciones eficaces, aprovechando las pericias de cada actor: **de la diversidad nace la riqueza de la innovación social.**

A través de todos los reguladores sociales que están a nuestra disposición, leyes, educación, ética, mercados, certificaciones y normas técnicas, campañas, lobbies, deontologías profesionales, investigaciones y alertas, boicots y *buycots,* etc. debemos reestablecer una vida social y ambiental equilibrada, inclusiva, armónica y justa.

En la era del Titanic planetario, nadie puede creer todavía que el Estado solo o el Mercado solo, o la Ética sola, van a resolver el problema de nuestro desarrollo insostenible. Necesitamos de muchos más actores sociales asociados, y no hay ninguna receta que valga para todos los problemas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La responsabilidad social es la responsabilidad de la sociedad para consigo misma, a través de las acciones de todos sus actores organizados, cuidando cada uno los impactos que provoca en el medio (gestión de impactos negativos), y promoviendo todos juntos las metas universalmente deseables, como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (gestión de impactos positivos).

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

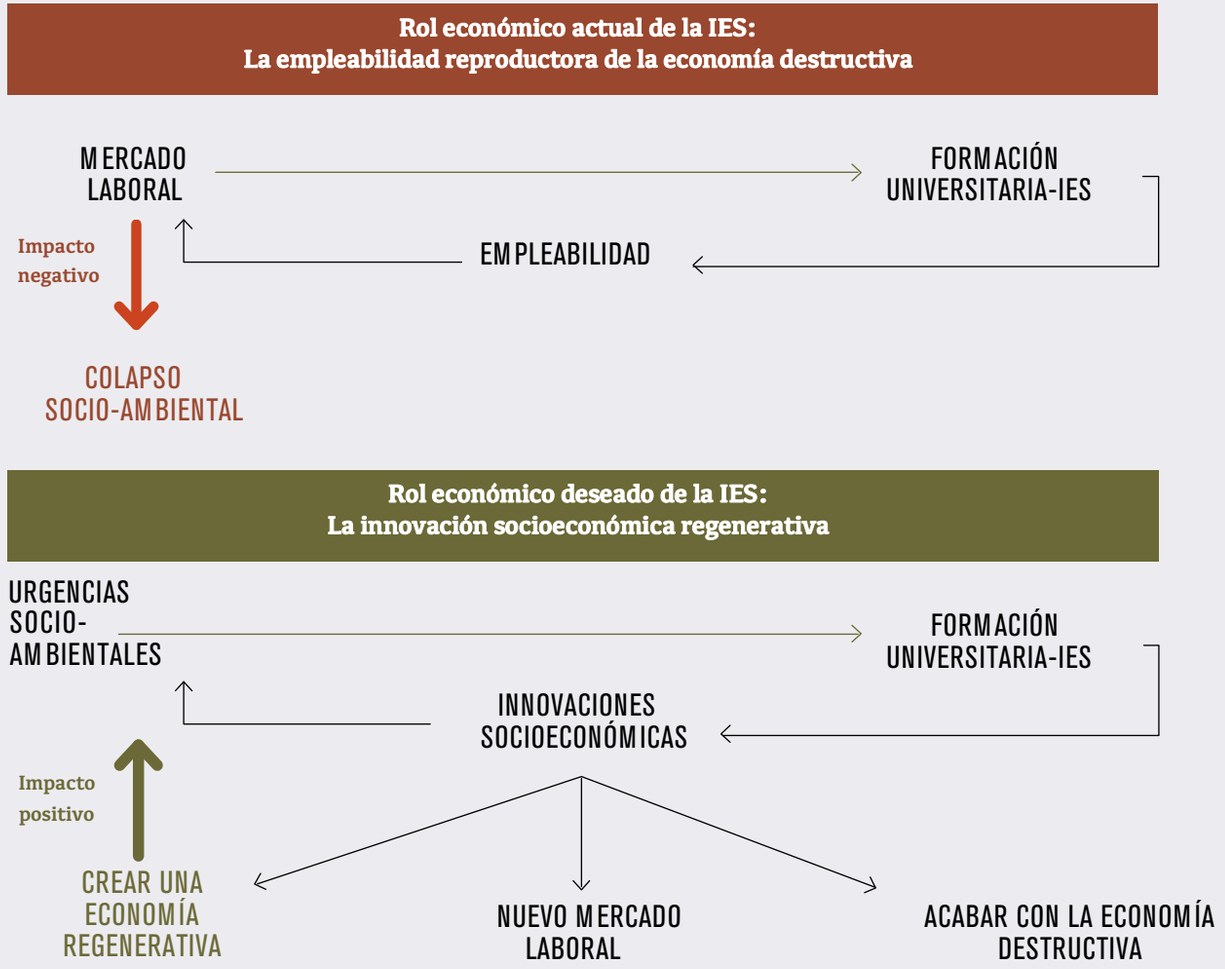
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

¿Cuál es el rol de la educación superior en este asunto? Está claro que las IES, entre otras cosas, forman profesionales para la empleabilidad. Sin embargo, si los egresados sirven un desarrollo de por sí insostenible, esto significa que la educación superior participa de la insostenibilidad del desarrollo actual.

Por ello, **las urgencias socioambientales deben incentivar la formación universitaria para generar innovaciones socioeconómicas** que logren acabar con la economía insostenible actualmente vigente.
La economía regenerativa debería ser el nuevo enfoque para formar los profesionales del nuevo mercado laboral, es decir, un mercado que logre crear valor sin destruir los lazos sociales y las condiciones de habitabilidad humana del planeta. En este contexto, el desafío social de la educación superior es de **transitar desde el paradigma de la empleabilidad al paradigma de la innovación socialmente responsable.**

GRÁFICO 4
ROL ECONÓMICO ACTUAL Y ROL ECONÓMICO DESEADO DE LAS IES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Para lograr esta transformación, beneficiamos de un camino ya recorrido: el consenso de las Naciones Unidas alrededor de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos ODS ofrecen a todas las naciones una agenda de trabajo al 2030 y una brújula para dirigir los esfuerzos comunes. Abarcan casi todos los problemas sociales y todas las disciplinas que son enseñadas en las IES. Sin duda, cualquier escuela profesional, facultad, universidad con intención de realizar un cambio podrá encontrar en estos 17 objetivos una fuente de inspiración, además de metas e indicadores, para impactar positivamente en la sociedad.

Si bien son muchas las ventajas que brindan estos objetivos tienen una desventaja: no promueven el amor hacia ellos mismos. Por eso, es necesario introducir un décimo octavo ODS: **la empatía activa por la vida**. Este objetivo número dieciocho es muy importante, ya que condiciona el éxito de todos los demás y compromete a las instituciones educativas a trabajar por el cumplimiento de todos los ODS. Todos los estudiantes deberían encontrar en el estudio la fuente de una empatía activa por la vida, que pueda nutrir de entusiasmo sus competencias socioemocionales como ciudadanos y ciudadanas.

GRÁFICO 5
LOS 17+1 ODS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LA RSU



VENTAJAS PARA LA RSU

- Son agenda pública local, nacional e internacional.
- Tienen poder de convocar a todos los actores públicos y privados.
- Abarcan todas las disciplinas y conciernen a todas las carreras profesionales.
- Tienen metas e indicadores medibles para enrumbar los proyectos y evaluar los avances.

DESVENTAJA

- Falta uno muy importante que condiciona el éxito de todos los demás:



Es responsabilidad social de todas las instituciones educativas trabajar (también) para el ODS 18

Fuente: Adaptado de (Organización de las Naciones Unidas , 2018) y (Asociación para la Niñez y su Ambiente [ANIA], 2019)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Al ser el actor social que legitima los conocimientos que adquieren los profesionales, la educación superior tiene una responsabilidad fundamental para enrumbar el desarrollo humano hacia la meta de la justicia y la sostenibilidad, puesto que todos los demás actores sociales (sector público, empresas, sociedad civil, etc.) forman a sus líderes en las IES. Las IES no pueden prescindir de los demás actores sociales para alcanzar los ODS, pero los ODS no se alcanzarán sin la participación articulada de las IES.

> La RS es corresponsabilidad entre todos los actores sociales en coordinación y aprendizaje mutuo.
>
> Es vano verla en forma solitaria y aislada como tarea de cada organización por separado.

GRÁFICO 6
ACTORES SOCIALES PARA LOS ODS



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

1.3 Comprender lo que no es RSU: ni contribución ni mero compromiso

Pero es tan importante entender lo que NO ES la responsabilidad social como entender lo que es, porque las trampas conceptuales hacen fracasar los intentos de cumplir los más sinceros. Curiosamente, las IES caen en la misma confusión cuando hablan de RS Universitaria que las empresas cuando hablan de RS Empresarial: la confusión filantrópica, es decir la **confusión de la RS** con la buena acción generosa emprendida **al margen** de la actividad central de la organización.

Las empresas, al confundir su responsabilidad social con la filantropía, crean fundaciones de beneficencia para obras sociales fuera de su core business. Así, es muy común que una empresa que incentiva el cambio climático a través de sus negocios tenga aparte una generosa iniciativa de cuidado del medioambiente. La acción filantrópica es buena pero la empresa es irresponsable: no asume sus impactos. Las grandes ONG critican a menudo esa estrategia de evitamiento de las responsabilidades sociales (preferir la filantropía a la gestión de los impactos negativos del corazón del negocio), y por eso promueven este lema: ***"¡No me digas qué haces con los beneficios, dime cómo los obtienes!"*** (Buyolo, 2017).

Del mismo modo, las IES, al confundir su responsabilidad social con la Extensión solidaria, crean proyectos extracurriculares de voluntariado estudiantil para ayudar a las poblaciones desfavorecidas, sin mirar los contenidos de los programas curriculares de las respectivas carreras que enseñan, ni su manera de administrar la institución y las líneas de investigación. Esto es también una estrategia de evitamiento de sus responsabilidades sociales mediante la filantropía, y sería bueno contestarles eso a las IES: ***"¡Universidad: No me digas qué haces afuera con estudiantes voluntarios, dime cómo los formas adentro, con qué conocimientos, y cómo te administras!"***

Veamos bien cuál es el error de comprensión de la RSU, porque no sólo no se entiende lo que es la RSU, sino que encima no se entiende que no se entiende.

Ante todo, el error viene de la aparente sencillez del concepto: la RSU tiene la mala suerte de ser una palabra sencilla que todo el mundo piensa haber entendido desde siempre, sin necesidad de preguntarse qué cosa es. Inmediatamente, al escuchar "responsabilidad social universitaria", uno piensa en generosidad social, ayuda social, acciones benéficas para los más necesitados, desde el voluntariado o el servicio social, algo así como un conglomerado barroco de "buenas" acciones para el prójimo y el medioambiente, que idealmente entrarían en uno de los recuadros de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. ¡Y listo!

Así es que la mayoría de los universitarios adopta la creencia de que se trata de cumplir con acciones solidarias desde una dependencia dedicada especialmente para eso. La IES latinoamericanas la consideran tradicionalmente como la "tercera función

"¡No me digas qué haces con los beneficios, dime cómo los obtienes!" (Buyolo, 2017).

"¡Universidad: No me digas qué haces afuera con estudiantes voluntarios, dime cómo los formas adentro, con qué conocimientos, y cómo te administras!"



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> **Al no entender que no se entiende la RSU, las IES suelen formular definiciones fofas de ella, al estilo de "compromiso universitario con la sociedad" o "participación en la transformación social". Tales definiciones, muy lindas, son esponjosas.**

sustantiva", la que cumple con **extender** la labor universitaria hacia públicos externos, mediante **proyectos solidarios de voluntariado**. Espontáneamente, se fagocita la noción de RSU en la función de Extensión.

Al no entender que no se entiende la RSU, las IES suelen formular **definiciones fofas** de ella, al estilo de "compromiso universitario con la sociedad" o "participación en la transformación social". Tales definiciones, muy lindas, son **esponjosas** ya que aceptan cualquier tipo de actitud después y no orientan a las IES hacia nada en particular, por lo que no seleccionan ni descartan nada, y dejan a las autoridades y actores universitarios discrecionalmente libres de seguir haciendo lo que hacen normalmente, con tal de darle un tinte de solidaridad social a ciertas iniciativas. Además, hablar en términos de contribución social o compromiso social, nos inclina a una concepción exteriorizada del rol social de la IES: la institución se **extiende** hacia la sociedad que está afuera y no se concibe ella misma como parte de la sociedad. Esta concepción de RSU no es reflexiva, no le reprocha nada a la IES, no la fuerza a mirarse a sí misma, sólo la invita a ser generosa con poblaciones vulnerables externas.

Por eso, quedando en la zona de confort de los patrones mentales de siempre, se entiende la RSU como otro nombre para designar la Extensión. "Dirección de Extensión y proyección social solidaria", "Vicerrectorado de Vinculación con el medio", "Oficina de Voluntariado estudiantil" … son muchos los nombres para designar esta función sustantiva. Al ganar fama la RSU en los últimos años, muchas IES sencillamente han rebautizado su dirección de Extensión como Dirección de RSU. Antes, se hacía "proyección social", ahora se realizan "iniciativas de responsabilidad social". La RSU no es el nombre de un cambio, es sólo un cambio de nombre, o sea nada. Las contradicciones entre solidaridad de la extensión y enfoque (muchas veces) irresponsable del aprendizaje profesional que reproduce el "Titanic planetario", no son abordadas. Las incoherencias entre los buenos comportamientos que se pregonan y las rutinas administrativas que se practican, no son visualizadas.

¡Peor aún, la RSU llega a tener mala fama en ciertos ámbitos universitarios! Al enterarse de que el concepto de Responsabilidad Social ha sido primero empleado en el mundo de la gestión empresarial, unos académicos se escandalizan del cambio de nombre de la Extensión y denuncian a la RSU como un vil intento del neoliberalismo para reducir la universidad a un instrumento del mercado administrado desde el modelo de la gestión empresarial. Confundiendo la RSU con una ideología de derecha, se aferran a la Extensión solidaria que consideran como el muro de contención contra la mercantilización de la IES, y suelen hablar de "compromiso social" de la universidad, para evitar la palabra "responsabilidad". Otro gran cambio de nombre para no hacer nada nuevo, promoviendo la falacia de que la RSU es igual a la RSE. En cuanto a remplazar la palabra "responsabilidad" por la de "compromiso", no es una ganancia, al contrario es un empobrecimiento fatal del afán de pertinencia social universitaria. Veamos:

¿Cuál es la diferencia entre compromiso social y responsabilidad social?

Es obvio que la RSU pide mucho compromiso por parte de la comunidad universitaria, y que quien asume compromisos tiene desde luego responsabilidades (la de cumplir con su promesa ante todo). Las dos palabras no son reñidas, por el contrario, se complementan. Pero **"responsabilidad" implica mucho más que "compromiso"**. Filosóficamente, es mucho más radical y universal, lo que tiene importantes consecuencias en su capacidad a ser administrada desde un modelo de gestión:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

CUADRO 1

DIFERENCIA ENTRE COMPROMISO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Compromiso social	Responsabilidad social
Un compromiso es una decisión voluntaria discrecional de hacer algo por el otro	Una responsabilidad es una obligación de asumir una respuesta a una interpelación ajena
Quien se compromete decide en qué se compromete de forma autónoma	Quien es responsable debe responder por sus actos ante otros que lo responsabilizan
El compromiso social parte de uno mismo, al percatarse de situaciones de injusticia	La responsabilidad social parte del otro, que obliga uno a responder por lo que hace ante él
El otro, en el compromiso social, es beneficiario de mi promesa de ayuda	El otro, en la responsabilidad social, es juez de mi comportamiento ante él
El compromiso, al ser discrecional, no dice de antemano en qué ayudar, ni cómo hacerlo. Es libre y depende enteramente del sujeto que se compromete.	La responsabilidad, al partir de la interpelación ajena y exigir una respuesta, implica culpabilidad y tiene el contenido que la interpelación le da.
Desde una filosofía de "compromiso social", la libertad de la IES es total, y cualquier cambio de mando cambiará la orientación del compromiso según el parecer de la nueva autoridad.	Desde una filosofía de "responsabilidad social", se le obliga a la IES a responder por determinados problemas de una manera que satisfaga su solución, sin importar la opinión del poder de turno. La autoridad no define en forma discrecional su responsabilidad. Es la situación que se la impone (Titanic planetario, ODS)
No se puede universalizar el "compromiso social". Cada IES lo define según su orientación ideológica. No hay modelo de compromiso social valedero para todas las IES. Los indicadores de desempeño se formulan de modo ad hoc.	Sí se puede universalizar los grandes principios de la RSU, producir un Modelo y obligar las IES a responder por lo que ellas hacen o no hacen. Los indicadores de desempeño se pueden formular y orientar las líneas rectrices de planificación estratégica entre las IES, así como la comparabilidad de los logros.
La gestión del "compromiso social" es sui generis.	La gestión de la RSU es universalizable en sus grandes líneas (el detalle depende del contexto institucional y territorial).

Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Al desconocer estas diferencias conceptuales entre RSU y Extensión y entre Responsabilidad y Compromiso, la agenda académica de la incidencia social de la educación superior no avanza mucho en América Latina, las IES no se juntan en fuertes **alianzas** de coordinación para construir **palancas** de desarrollo local, nacional e internacional. Cada uno, por su lado, sigue haciendo esfuerzos de proyección social voluntaria, más o menos articulada con las demás partes de la institución.

Reina pues la confusión, el activismo disperso, el mantenimiento terco de la zona de confort mental y de los hábitos y diseños institucionales de siempre. La poca incidencia de las "buenas prácticas" funciona más para esconder el hecho de que nada cambia en lo esencial que para emprender una ruta de **cambio institucional para el cambio social**. La RSU, entendida así, en forma confusa y cómoda, no sirve para nada, no agrega nada a la noción de Extensión y proyección social solidaria. No se trata sólo de hacer cosas buenas, se trata primero de aprender a cambiar para lograr una organización buena en una esfera de incidencia mejor.

Pensamos que es una obligación del movimiento de la RSU en América Latina concebir bien el concepto, y no quedarse en la posición teóricamente floja de decir: "ino importa el nombre, no importa la teoría, a las buenas IES se les reconocerá por sus frutos!". Como se trata de una corresponsabilidad colectiva, es indispensable no dispararse cada uno por su lado, por el contrario se debe encontrar una **ruta común**, que pueda apuntar hacia un impacto general de la educación superior**. Sólo con un Modelo común de RSU podremos tener una incidencia conjunta**. Y sólo después de lograr este gran consenso universal sobre los principios de gestión común, estarán bienvenidas las particularidades contextuales de cada IES, atenta a su territorio.

> **Culturas tóxicas presentes en la misma IES, y que socavan a diario toda veleidad de cambio (conflictos de poder, resentimientos acumulados, soberbias de todo tipo, malos hábitos ambientales, falta de compromiso y solidaridad entre colegas, etc.).**

¿Por qué no se entiende la RSU?

La clave de la incomprensión está en confundir la RSU con una función especial de la IES al lado y aparte de las demás funciones. Al tratar la RSU como un **órgano más** de la IES, una función específica con la cual cumplir, desde una oficina especializada, una dirección académica, un comité, un vicerrectorado, etc., **pierde su carácter transversal e integral**, que compromete a toda la comunidad universitaria, y que debería servir de palanca para profundas reformas institucionales. Cada IES nombra a unos directivos "responsables" de la RSU, y los demás miembros de la comunidad universitaria se descargan sobre ellos del peso de la responsabilidad colectiva. Uno se dedica a la formación, otro a la investigación, y el tercero a la RSU. Los encargados de la RSU terminan desesperándose de no poder convocar a sus colegas, y se refugian en el activismo de algunas iniciativas solidarias con actores externos, o peor aún, se especializan en administradores de "herramientas de RSU" y llenan listas de indicadores *ad hoc* para el reporte anual de sostenibilidad, que nadie leerá y que no cambiará (casi) nada, puesto que nadie se siente directamente concernido. El reporte anual no es el fin, es uno de los resultados.

Al pensar la RSU como una acción y no como una responsabilidad, muy pocos toman en serio la palabra "responsabilidad" en el constructo RSU, por eso prefieren hablar de "compromiso". Insensiblemente, los actores internos tienen la mirada dirigida exclusivamente **hacia fuera**, hacia los problemas sociales y ambientales de la sociedad, sin darse cuenta de que su institución es parte de la sociedad, y que no puede comprometerse para cambiar algo afuera si no se **responsabiliza primero para cambiar algo adentro.** La falta de crítica interna termina manteniendo el statu quo organizacional mientras se reclama cambios de actitud a los actores (mas no a la institución), y cambios de resultados hacia fuera (mas no hacia dentro). Esta contradicción nos condena por definición al fracaso, porque no se relaciona la RSU con las **culturas tóxicas presentes en la misma IES**, y que socavan a diario toda veleidad de cambio (conflictos de poder, resentimientos acumulados, soberbias de todo tipo, malos hábitos ambientales, falta de compromiso y solidaridad entre colegas, etc.).

Aislar y separar la RSU de las demás funciones, aceptar una definición blanda que no obliga a nada preciso, y que deja libre el "compromiso" institucional discrecional, no mirar hacia dentro sino sólo hacia fuera, no sentirse coculpable de nada en cuanto a los problemas sociales, todos estos vicios de concepción conducen a un solo camino: **la falta de incidencia social de la universidad**. El círculo se cierra.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

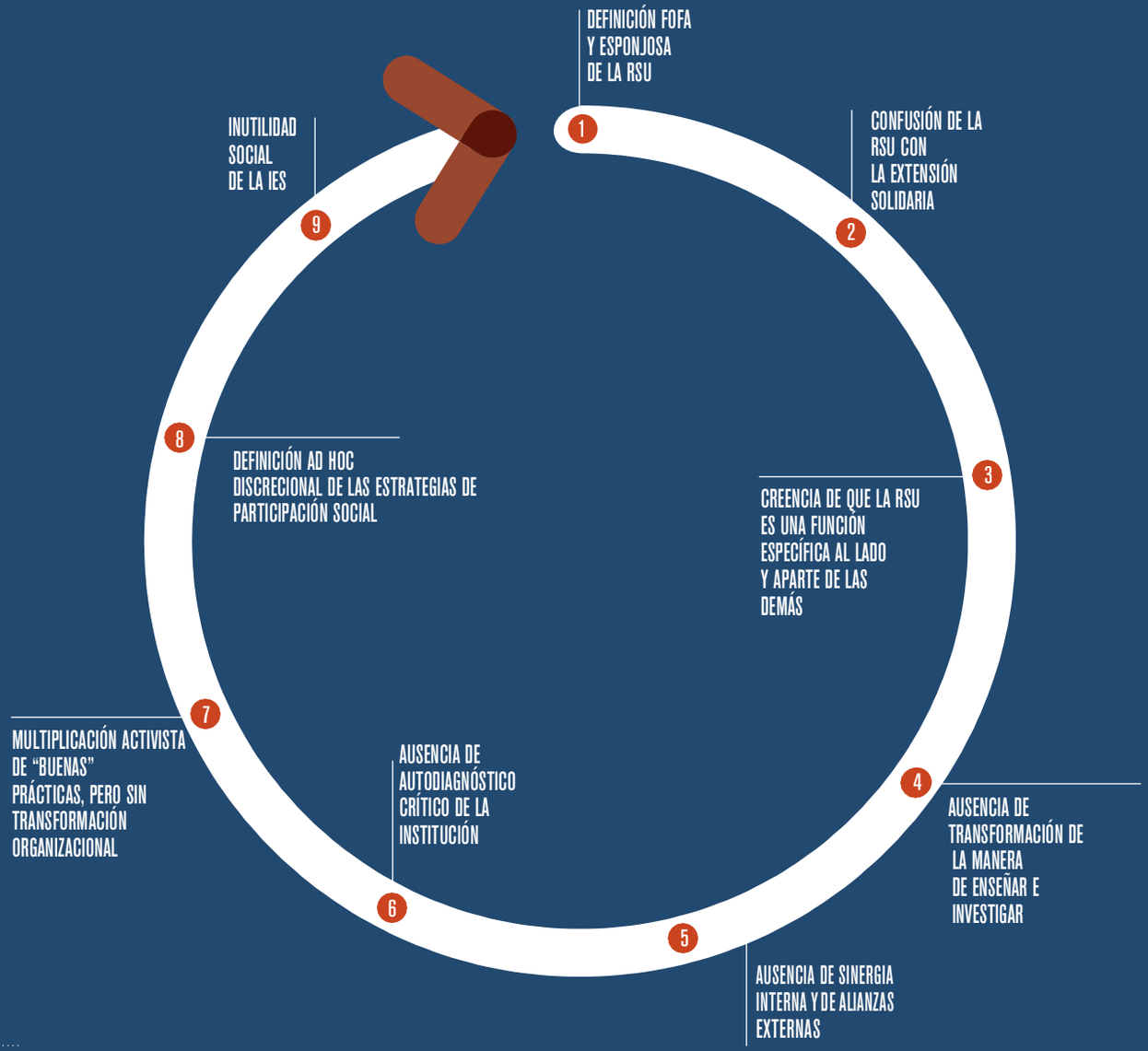
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> Aislar y separar la RSU de las demás funciones, aceptar una definición blanda que no obliga a nada preciso, y que deja libre el "compromiso" institucional discrecional, no mirar hacia dentro sino sólo hacia fuera, no sentirse coculpable de nada en cuanto a los problemas sociales, todos estos vicios de concepción conducen a un solo camino: la falta de incidencia social de la universidad. El círculo se cierra.

VOLVER AL CONTENIDO

GRÁFICO 7
EL CÍRCULO VICIOSO DE LA MALA COMPRENSIÓN DE LA RSU



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

¿Acaso las IES tienen poder de cambio en la sociedad?
Es muy irresponsable pensar que las IES no tienen incidencia social, porque en realidad podrían tener mucho poder de cambio social: las IES en Latinoamérica emplean a cientos de miles de profesores competentes que forman a millones de jóvenes dándoles millones de tareas evaluadas cada semestre académico. ¿A dónde va todo este trabajo, estos exámenes, tesis, tareas, artículos? Si tan sólo el 20% de las evaluaciones de los alumnos tuviera un impacto social y ambiental y no solamente el propósito de obtener una nota para aprobar un curso, **podríamos hacer de la actividad formativa e investigativa cotidiana de las IES una formidable palanca de desarrollo justo y sostenible**. Sin contar con el inmenso poder potencial que representa el hecho de formar-filtrar a todos los líderes privados y públicos de las organizaciones que hacen la sociedad; y sin contar con el otro tremendo poder de tener la función específica de legitimación social del saber y del no-saber: otorgar los títulos profesionales decidiendo qué deben saber y saber hacer los profesionales para operar con legitimidad y legalidad en la sociedad.

Por lo que si una IES no se siente con poder de transformar al mundo, quizás es porque mira demasiado **hacia fuera** los problemas sociales que quisiera resolver y no puede, y se olvida de mirar **hacia adentro** lo que ella es, para transformarse a sí misma. Necesitamos un Modelo de RSU que consiga este propósito. La apuesta es que una universidad transformada ayudará a transformar la sociedad, mientras que una universidad que se compromete a transformar la sociedad sin transformarse a sí misma no conseguirá nada. **Antes de comprometerse, hay que ser responsable.**

Así pues, debería quedar claro que la verdadera noción de RSU se basa justamente en la **responsabilidad**. Es decir, es mucho más que caridad o compromiso. Una responsabilidad es una obligación. Se trata de una palabra ética que exige la **imputabilidad** del sujeto "responsable" por lo que se le debe poder **cuestionar y reprochar** sus actitudes. Cuando la responsabilidad social no alcanza estas características, es un mero compromiso social, un deseo de ayudar. Dicha visión filantrópica de la RS no ayuda a la responsabilización de la institución, no avanza hacia los ODS y no aleja al Titanic de su fatal destino.

GRÁFICO 8

POR UNA DEFINICIÓN SÓLIDA DE RSU: NOCIONES FOFAS Y ESPONJOSAS DESRESPONSABILIZAN A LA IES NOCIONES FOFAS Y ESPONJOSAS DESRESPONSABILIZAN A LA IES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> La apuesta es que una universidad transformada ayudará a transformar la sociedad, mientras que una universidad que se compromete a transformar la sociedad sin transformarse a sí misma no conseguirá nada. Antes de comprometerse, hay que ser responsable.

1.4 ¿Por qué la RSU no es Extensión?

La visión clásica de la IES habla de tres funciones sustantivas que se encarnan en tres órganos independientes dentro de sí misma: Formación, Investigación, Extensión. Al tercer órgano se le confía la tarea de ayuda y participación social solidaria, de contribución social voluntaria.

Sin embargo, si se mantiene vigente esta visión clásica de las IES, se presentan dos problemas básicos para la incidencia social de la institución:

1. El primero es la **separación entre la función administrativa de gestión y las funciones académicas** de formación, investigación y extensión. Hace caer la IES en contradicciones e incoherencias entre lo que dice y lo que hace. La IES no se da cuenta que reproduce en su gestión interna todos los problemas sociales y ambientales que las demás organizaciones generan en el marco de nuestro Titanic planetario insostenible. Mientras el profesor pregona en el salón de clase el abandono de los plásticos de un solo uso, el administrador compra vasos descartables para la cafetería del campus. De esta manera, los estudiantes entienden que la ética es sólo un discurso, mas no una práctica ¡Pésima lección aprendida del currículo oculto de la institución! Y tampoco las buenas iniciativas ambientales emprendidas desde la Extensión hacia fuera compensarán las malas rutinas de la administración central hacia dentro.
2. El segundo problema es la **marginación de la función de Extensión frente a las otras dos funciones sustantivas: la Formación y la Investigación**. Al ser concebida como un órgano distinto y separado, la Extensión se encarga de tareas extracurriculares no directamente ligadas con la generación de nuevos conocimientos científicos. Pero al no tener el soporte de los investigadores y de las carreras profesionales, los proyectos sociales extracurriculares están condenados a dedicarse a iniciativas muy puntuales, con la participación de solo algunos voluntarios. Los proyectos que surgen a partir de la marginación de la Extensión son generalmente mal financiados, dispersos y no generan un impacto realmente positivo en la sociedad. Tampoco constituyen un retorno importante para la formación profesional y la publicación científica de la IES. Su carácter extracurricular condena la Extensión a la debilidad.

La RSU, desde luego, no puede seguir siendo confundida con la Extensión, o sino le pasará lo mismo que a esta última: será siempre la última rueda del coche de la educación superior. Definitivamente, la **RSU no puede ser concebida como un órgano al lado de otros, sino como una exigencia transversal a todos los órganos**, por lo que no elimina la Extensión, ni la remplaza, sino que le da un nítido realce al articularla con las demás funciones sustantivas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 9
VISIÓN CLÁSICA DE LAS IES Y SU ÓRGANO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL: LA EXTENSIÓN

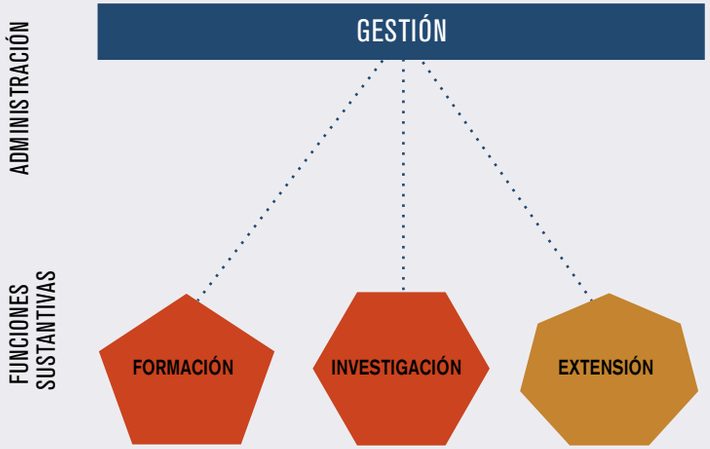
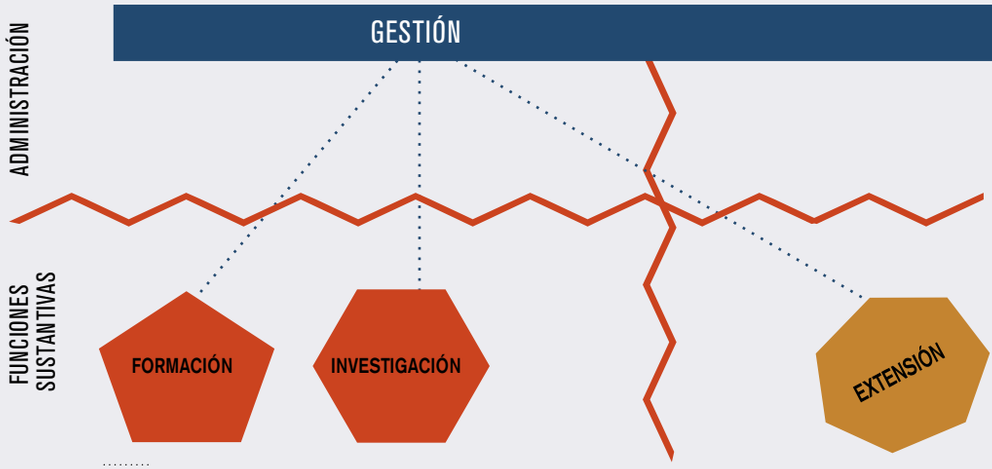


GRÁFICO 10
SEPARACIÓN ENTRE PROCESO ADMINISTRATIVO Y PROCESO EDUCATIVO



1ER PROBLEMA:
La separación entre función administrativa y función académica hace caer en contradicciones e incoherencias entre lo que se pregona en el salón de clase y lo que se practica en el campus

GRÁFICO 11
MARGINACIÓN DE LA EXTENSIÓN COMO FUNCIÓN SUSTANTIVA



Fuente: Elaboración propia

2DO PROBLEMA:
La separación de la extensión hace que los proyectos sociales solidarios sean extracurriculares, mal vinculados con la investigación, meramente voluntarios. El resultado es la debilidad de las iniciativas solidarias

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

1.5 Lo que la RSU debe ser: un sistema inmunitario transversal que vela por los impactos sociales y ambientales de toda la institución

Ahora que se conoce que la RSU no debe ser entendida como un órgano más, al lado y aparte de los demás órganos de la IES, resta preguntarnos ¿cómo debe ser entendida? La responsabilidad social universitaria debe ser visualizada como el **sistema inmunológico** de toda la IES, es decir un proceso integral y transversal que vigile que todo lo que se haga en la institución sea socialmente responsable, evite tener impactos negativos y promueva impactos positivos. Esto viene de la curiosa característica de la responsabilidad social que "enreda" a todos en el mismo destino. Veamos:

Al pasar de una responsabilidad solamente ligada a los actos a una responsabilidad referida a los impactos, las responsabilidades de la IES se ven **ampliadas**: no sólo cuidamos de nosotros, de nuestros actos y de la calidad de nuestros productos y servicios, sino que cuidamos de nuestras "intersolidaridades" (Morin, La Méthode 6: L'éthique, 2004), es decir de todo lo que, en el medio en el cual actuamos, está en estrecha relación con lo que hacemos, todo lo que nos permite actuar, influye sobre nuestro actuar y es influido por nuestro actuar: nuestros proveedores, nuestro territorio de desempeño, nuestro medioambiente, los usuarios externos de nuestros servicios, los egresados de nuestra institución y sus respectivos empleadores y usuarios, etcétera. **Intersolidaridad** significa que lo que le sucede a uno, en el gran tejido inextricable de las interdependencias sociales, al final le sucede a todos los demás. La suerte de la minoría será la suerte de la mayoría, porque estamos todos en el mismo barco, que hoy desgraciadamente se llama el Titanic. No importa si estamos en el salón VIP o en la cocina lavando los platos, lo que le sucede al barco nos mantiene en estado de intersolidaridad.

Al pasar del mero cuidado de sus actos a la responsabilidad por sus impactos, nuestra institución se despierta a, y toma consciencia de todos los vínculos sociales y ambientales en los cuales se encuentra "enredada", y que tiene que asumir en forma corresponsable. Obviamente, nuestra IES no se puede encargar de todo, ni sentirse responsable de todo. Pero debe sentirse **llamada** a ampliar cada vez más su cuidado del mundo, en el ejercicio de sus funciones sustantivas cotidianas. La responsabilidad social empieza con esta consciencia de las intersolidaridades de hecho, en las cuales estamos inmersos, y nunca termina, porque siempre tendremos otros vínculos e impactos que cuidar y asumir.

Esta ampliación de responsabilidades puede estar enmarcada por leyes, tal y como ocurre en el caso peruano. El Perú destaca por ser el país latinoamericano que se ha dado la mejor legislación de RSU al introducir en su Ley Universitaria n° 30220 del año 2014, un artículo que obliga las IES peruanas a cumplir con su responsabilidad social definida en términos de gestión de impactos:

Ley Universitaria Peruana:

"Artículo 124. Responsabilidad social universitaria
La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas.

La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria."
(Ley Universitaria n° 30220, Diario El Peruano, 2014)

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

En esta definición legal, se nota muy bien cómo el legislador ha sabido diferenciar la responsabilidad social (como gestión integral y transversal de todas las funciones sustantivas y todos los procesos institucionales) de la extensión (como función específica de participación social y proyección). También se destaca que la responsabilidad social concierne a toda la comunidad universitaria, y no sólo a algunos encargados específicos o estudiantes voluntarios. Así, las responsabilidades de las IES peruanas se ven naturalmente "ampliadas" desde un enfoque de gestión, y esta gestión socialmente responsable se presenta como el "fundamento" transversal a toda la actividad institucional, como se visualiza en el gráfico 12.

Sin embargo, cuando las leyes no están todavía promulgadas, como sucede en la mayoría de los países de América Latina, esta ampliación de responsabilidades de la educación superior debe depender de una exigencia ética de mayor justicia y de mayor sostenibilidad por parte de los mismos actores de las IES. Se vuelve entonces más frágil porque depende del compromiso de la IES, es decir de su buena voluntad para hacer lo que no está obligada por ley a hacer. La responsabilidad pide siempre ser ley para poder imponerse. Mientras tanto, depende de nuestra buena voluntad, sin coacción alguna, lo que no es muy responsable por parte del Estado. Si pensamos en nuestro Titanic planetario social y ambiental, entendemos que la prohibición del trabajo infantil en la cadena de proveedores o la gestión ambiental de las emisiones de CO_2 no deberían ser abandonadas al buen querer voluntario de las organizaciones, son deberes, no quereres.

GRÁFICO 12
EL PARTENÓN DE LA RSU

La RSU es el fundamento de la Calidad con pertinencia social de la IES y es transversal a sus 4 procesos: gestión, formación, investigación y extensión. Luego, es inconfundible con la sola extensión.



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Así, la complejidad conceptual de la responsabilidad social se basa en entender **qué significa ser responsable por impactos y no solamente por actos**. Luego, la pregunta siguiente es:

¿Qué es un impacto?

Un impacto no debe ser confundido con un acto, o la consecuencia directa de un acto (su efecto). Un acto es lo que hace consciente y voluntariamente un autor. Un impacto es el efecto colateral (no directo), colectivo (no individual), sistémico (no coyuntural o puntual) de las acciones de muchos actores (sin coordinación). Juntos, pero sin coordinarse, van creando una situación y tendencia social, un determinado estado de cosas, sin proponérselo voluntariamente. El perfecto ejemplo de un impacto es el cambio climático: (yo, al escribir estas líneas utilizando electricidad e Internet, contribuyo al cambio climático, y Uds. al leer estas líneas sin duda también). Somos directamente responsables, individual u organizacionalmente, de nuestros actos y de sus consecuencias inmediatas. La moral y la Ley suelen subrayar este hecho. Pero somos mediata y colectivamente responsables de los impactos que emergen de nuestras rutinas sociales. La moral y la Ley suelen desconocer este hecho. Es por eso que a los impactos les corresponde una **responsabilidad social**, mientras que a los actos les corresponde una responsabilidad personal moral y jurídica (como individuo u como organización).

La gran dificultad, entonces, cuando hablamos de **responsabilidad por impactos**, es de lograr responsabilizar a los actores sociales por algo que no han hecho directamente, ni en forma adrede, y de lo cual tampoco tienen una consciencia inmediata y ni se sienten los autores de este hecho. Al ser responsabilidad colectiva, es fácil sentirse exento de toda obligación de asumir lo que deviene de efectos sociales: "el cambio climático o el trabajo infantil, no es mi culpa". Y, sin embargo, debemos asumir estos impactos sociales, porque sin nosotros no existirían, y sin nuestra intervención para suprimirlos no se podrán manejar. La sociedad es una obra humana sin autor, decía Sartre. Pues, **aunque no seamos los autores explícitos de la sociedad, debemos asumir la responsabilidad de su conducción y mejora, entre todos. No hay otra solución**. Y otra vez, no hay ningún Dios Mercado o Dios Estado o Dios Ética que vendrá a resolver nuestros problemas por nosotros, nos toca responder y actuar nosotros. Estamos condenados a ser socialmente responsables.

> La gran dificultad, entonces, cuando hablamos de responsabilidad por impactos, es de lograr responsabilizar a los actores sociales por algo que no han hecho directamente, ni en forma adrede, y de lo cual tampoco tienen una consciencia inmediata y ni se sienten los autores de este hecho. Al ser responsabilidad colectiva, es fácil sentirse exento de toda obligación de asumir lo que deviene de efectos sociales: "el cambio climático o el trabajo infantil, no es mi culpa".

La dificultad se concentra en el carácter generalmente **invisible** de los impactos sociales y ambientales: no se "ve" ni el cambio climático ni el trabajo infantil en la computadora que yo uso, y sin embargo, al comprar mi computadora, participo en el cambio climático y el trabajo infantil. Comprender esta dificultad de visualización es más fácil con el cuadro de Goya: "Duelo a garrotazos". En esta imagen se puede observar a dos hombres peleando sobre arenas movedizas. Lo primero que llama la atención, la percepción inmediata, al observar este cuadro son los **actos**: la pelea. Sin embargo, el hecho de hundirse en las arenas movedizas representa el **impacto** de la pelea. Este hundimiento paulatino es una percepción mediata, secundaria, de la cual solo es capaz el **observador** exterior del cuadro. Para los luchadores mismos, debido a que están focalizados en su pelea, no se dan cuenta de que se están hundiendo, no tienen tiempo para considerar los impactos de sus actos. Sin embargo, es el impacto de los golpes más que los golpes mismos que decidirá del resultado final de la pelea: los dos van a perder. Cualquier parecido con nuestra situación económico-política actual no es casualidad.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

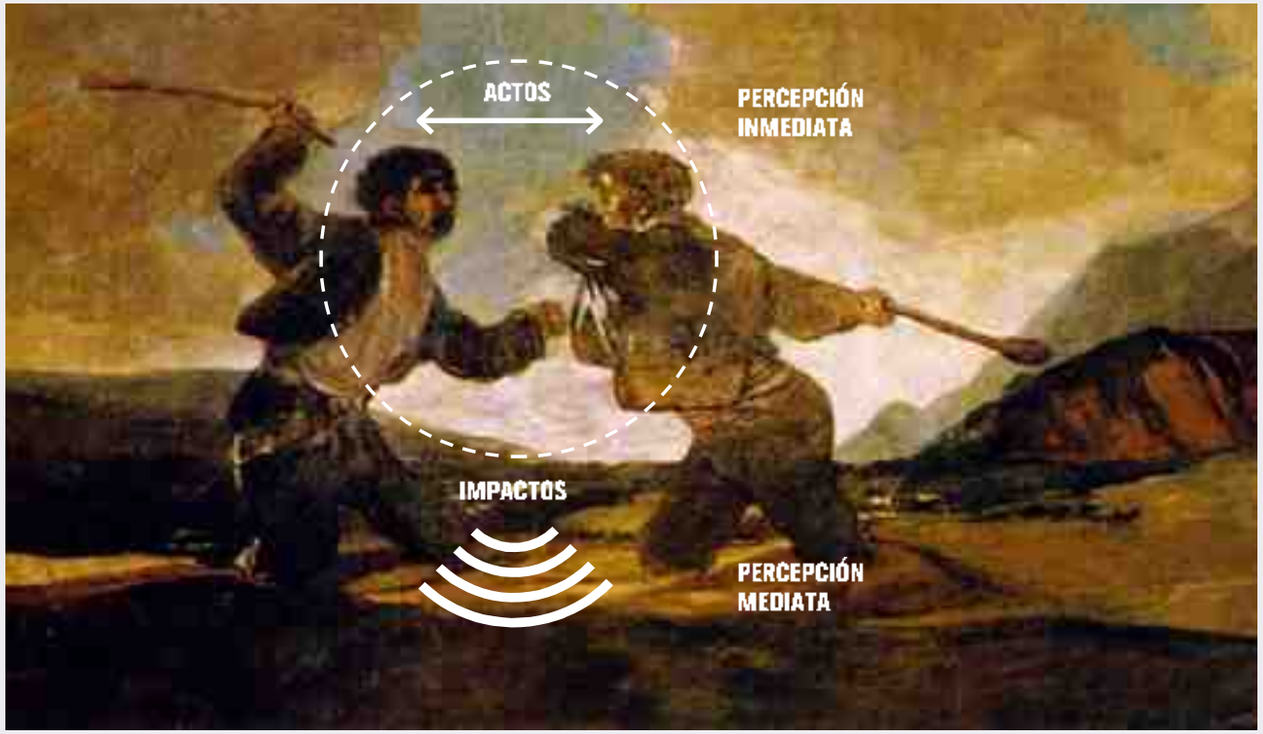
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 13

ACTOS E IMPACTOS EN EL CUADRO "DUELO A GARROTAZOS" DE GOYA

LOS ACTOS CIEGAN LA VISTA DE LOS ACTORES MIENTRAS QUE LOS IMPACTOS PASAN DESAPERCIBIDOS



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES RESPONSABILIDAD POR LOS IMPACTOS

En síntesis, los actos se ven y ciegan la vista de los actores. Mientras tanto, los impactos pasan desapercibidos y es muy difícil verlos. Por ello, es necesario la mirada exterior del observador, del testigo científico que considera verdaderamente lo que está pasando, anticipa el futuro y puede alertar a las partes interesadas. Volviendo a la RSU, es necesaria la investigación, la reflexión y el autodiagnóstico profundo dentro de las IES, para pasar de la gestión de los actos a la gestión de los impactos. **No hay responsabilidad social sin autodiagnóstico institucional.**

Fuente: Adaptado de Goya, F. (1823)[1]

1. Esta imagen es propiedad del Museo del Prado y está siendo utilizada dentro del ámbito académico en esta publicación sin fines de lucro.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

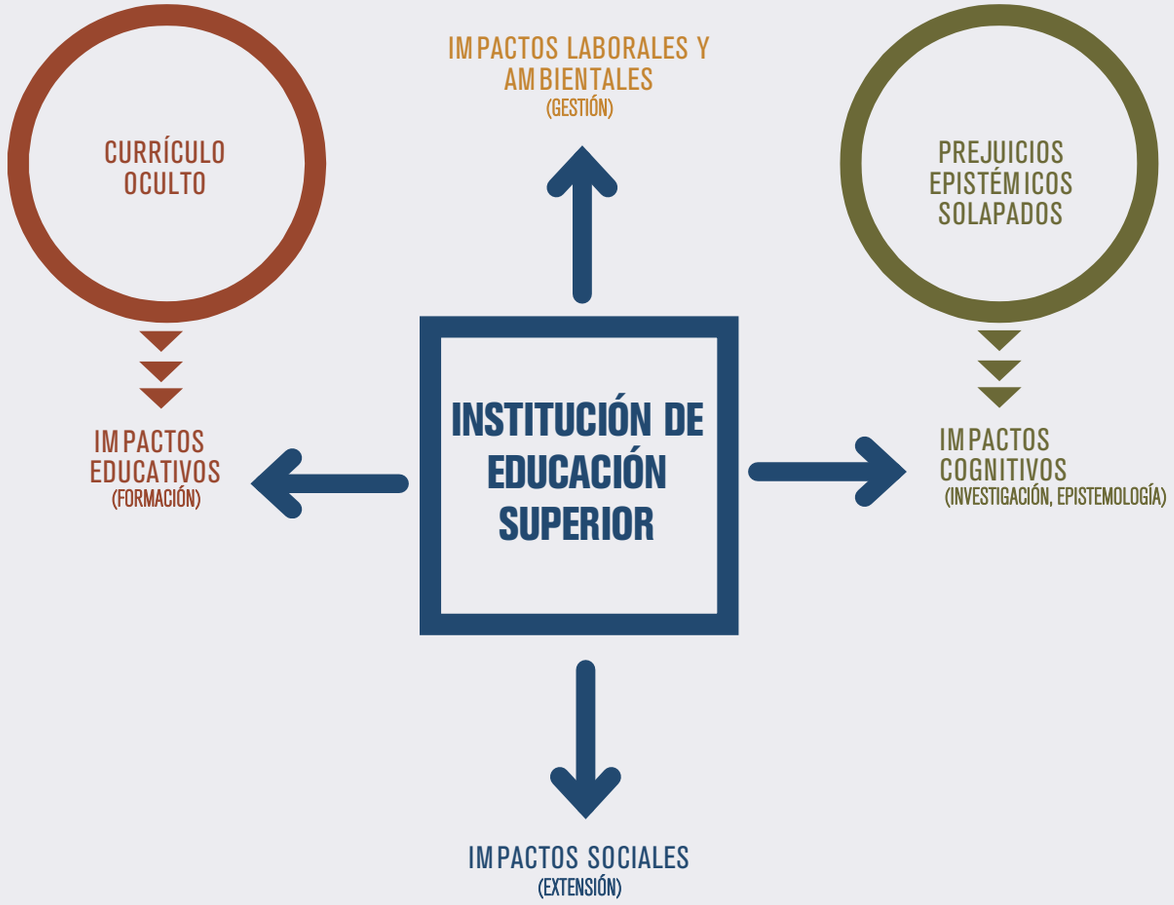
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La pregunta siguiente es: ¿Cuáles son los impactos de una IES?

Anteriormente, en el Manual de Primeros Pasos del 2009, se insistió en que la universidad tiene **4 tipos de impactos**, relacionados con sus 4 procesos básicos de administración interna, extensión hacia la sociedad, formación de personas y construcción de conocimientos mediante la investigación: 1. Los impactos de gestión, 2. Los impactos sociales, 3. Los impactos educativos y 4. Los impactos cognitivos. En el eje vertical, los impactos de gestión se refieren básicamente a los impactos laborales y ambientales, mientras que los impactos de sociales se refieren a los impactos que devienen del proceso de extensión y todos los vínculos sociales de las IES. Por otro lado, en el eje horizontal (académico), tienen lugar los impactos educativos y cognitivos que resultan del ejercicio de las funciones sustantivas de las IES.

> La RS Empresarial y la RS Universitaria se diferencian por los tipos de impactos entre ambas organizaciones. La especificidad de la RSU depende de los impactos educativos y cognitivos de las IES.

GRÁFICO 14
LOS 4 TIPOS DE IMPACTOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Fuente: Elaboración propia en base a (Vallaeys , De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Los "efectos directos" del proceso de formación son los muy visibles egresados que han logrado conseguir sus títulos universitarios. Del mismo modo, las publicaciones académicas son el lado visible de los procesos de construcción de conocimientos nuevos. Pero los "impactos" de estos efectos visibles son mucho menos notorios: ¿Cómo han sido formado los egresados? ¿Qué impactos sociales tienen nuestras publicaciones? No hay respuesta obvia y directa a estas preguntas, que sin embargo son esenciales para evaluar la pertinencia social de la IES. Así pues, dentro de todo el entramado de los impactos académicos, existe también el llamado "currículo oculto" que es todo lo que la IES enseña sin ser consciente de que lo enseña, y sin manejarlo explícitamente. Asimismo, al gestionar el proceso de construcción y validación de conocimientos mediante la investigación, las IES solapadamente imponen prejuicios epistémicos que, generalmente, no son motivo de crítica explícita, como por ejemplo el descarte de los idiomas autóctonos y de las cosmovisiones de los pueblos originarios del continente para abordar y entender al mundo que se investiga.

Sin embargo, dichos prejuicios epistemológicos solapados terminan definiendo lo que la IES entiende por "Verdad científica", "metodología apropiada de investigación", "pensamiento correcto", "carrera profesional", lo que ella valora y selecciona para rellenar la malla curricular; definen así las actitudes epistemológicas y deontológicas de los futuros profesionales.

El gran aporte de la teoría de la RSU, en las dos primeras décadas del presente siglo, es justamente de haber despertado la atención crítica acerca de los impactos solapados de las IES, en sus 4 procesos básicos de operación. Esto, un enfoque de extensión solidaria o de compromiso social jamás lo habría encontrado, porque se focaliza en redimir las injusticias afuera sin ver las complicidades epistémicas y pedagógicas co-culpables adentro. Además, este enfoque de gestión de impactos ha permitido diferenciar nítidamente la RSU de la RS Empresarial, puesto que los impactos de una compañía minera o una fábrica de zapatos son obviamente muy diferentes de los de una universidad. El punto clave de la diferencia entre la RSU y RSE no reside en una diferencia de definición de la "responsabilidad social" de ambos tipos de organización: en ambos casos se trata de una responsabilidad ampliada por los impactos de la organización. Pero la diferencia reside en el tipo de impactos académicos (educativos y cognitivos) que las IES tienen y que las empresas desconocen. Es la razón por la cual, primero, es ridículo confundir la RSU con la RSE; y segundo, es imprescindible formular herramientas de gestión de la RSU que sean diferentes de las herramientas de RSE. No se manejan los impactos de la actividad educativa como se manejan los impactos de la actividad minera.

La teoría de la RSU como gestión de impactos, finalmente, permite entender la metáfora del "sistema inmunológico" que hemos mencionado: al asumir la vigilancia de los impactos de la IES, más allá de sus actos, es toda la institución que, en todo momento, debe ser vigilada. No se trata de una actividad específica gestionada desde una dependencia orgánicamente diferenciada. Esto tendrá importantes consecuencias al momento de presentar el Modelo RSU.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

En resumen, la RSU tiene 3 claves que la especifican. La RSU exige:

1

Reconocer la co-culpabilidad de la IES.

Se debe entender que la IES es coculpable de los problemas sociales y ambientales. Así pues, para poder decir que estamos "comprometidos" con la resolución de los problemas que aquejan a la humanidad hoy en día, primero se debe aceptar la corresponsabilidad por la generación de estos problemas. Esta es la sinceridad básica, la coherencia exigida, la transparencia necesaria que toda IES debería asumir. Hablar de compromiso social sin hablar de co-culpabilidad es un engaño. Pero ¿por qué es responsable la IES de estos problemas? La IES forma a los profesionales que lideran la sociedad y, en consecuencia, el estado actual de esta sociedad es también el resultado de las acciones de sus egresados. Por ello, si la sociedad tiene problemas, la IES debe aceptar la muy probable existencia de una equivocación en su enseñanza y en su manera de construir conocimiento.

2

Reconocer la transversalidad e integralidad de la política de RSU.

Se debe reconocer que la política de RSU es transversal e integral a todos los procesos de la IES. La responsabilidad social universitaria no es solo extensión, también es formación, es investigación y es gestión. La RSU es el sistema inmunológico de estos 4 grandes procesos, una vigilancia permanente, y todos los miembros de la comunidad institucional están a cargo de ella. Por motivos técnicos y prácticos, será obviamente necesario crear oficinas y comités encargados directamente de las políticas y programas de RSU en la IES, pero esto no deberá nunca querer decir que la RSU "le toca a unos y no a otros" en la IES. Es toda la dificultad de gestión y pilotaje de la responsabilidad por impactos.

3

Promover la cocreación del cambio organizacional y de la transformación social.

La RSU debe conducir a la IES a cocrear con actores socios, tanto internos como externos, el cambio organizacional para la transformación social. Es decir, la RSU tiene dos direcciones: una dirección hacia adentro para cambiar la manera de ser universidad y una dirección hacia afuera para ayudar con alianzas estratégicas a transformar la sociedad. ¿Por qué cambiar nuestra IES? Porque somos co-culpables, luego corresponsables de los problemas sociales y ambientales de inequidad, injusticia e insostenibilidad. ¿Por qué participar en la transformación social? Porque debemos suprimir los impactos negativos y promover los impactos positivos, luego debemos tener impactos, no sólo ser una institución "ejemplar" hacia dentro y cumplir con "buenas prácticas" hacia fuera. La meta de la RSU no es la "buena IES", es la sociedad armónica, es la regeneración social, económica y ambiental, es la realización plena de los 17 ODS. Por lo que nuestro trabajo de corresponsabilización y alianzas para la transformación nunca termina.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

1.6 Comprender las implicancias de la RSU: Transversalidad, Integralidad, Sinergia, Rendición de cuentas

Nuestro concepto de RSU basado en la gestión de impactos tiene 4 grandes implicancias:

i. Transversalidad
ii. Integralidad
iii. Sinergia
iv. Rendición de cuentas

i. Transversalidad

Al ser una responsabilidad y no sólo la decisión de tomar un compromiso institucional desde la rectoría, y al ser una responsabilidad por impactos, y no sólo por los actos de la IES, la RSU exige ser transversal a toda la institución: somos responsables prioritariamente de no permitir incoherencias internas entre ciertas prácticas y otras, lo que implica alinear las diversas dependencias, los diversos órganos de la institución, con la política general de RSU.

Y como debemos vigilar los impactos sociales y ambientales de nuestro quehacer total, es imprescindible coordinar entre todas las dependencias administrativas y académicas para que la incidencia de la IES en su medio sea positiva, mitigando y suprimiendo cada vez mejor los impactos negativos, y promoviendo y maximizando cada vez mejor los impactos positivos.

Al ser una responsabilidad y no sólo la decisión de tomar un compromiso institucional desde la rectoría, y al ser una responsabilidad por impactos, y no sólo por los actos de la IES, la RSU exige ser transversal a toda la institución: somos responsables prioritariamente de no permitir incoherencias internas entre ciertas prácticas y otras, lo que implica alinear las diversas dependencias, los diversos órganos de la institución, con la política general de RSU.

ii. Integralidad

Puesto que cada IES es imputable y corresponsable desde la interpelación social, la RSU debe ser un sistema inmunológico que abarque a todos los rincones de la IES, desde el proceso de compras, hasta la definición de las líneas de investigación, pasando por el dictado de clases y las asociaciones con actores externos. La institución es una sola ante la sociedad y el medioambiente, ante las generaciones futuras y las poblaciones vulnerables de hoy. Por lo que la política transversal de RSU debe ser también una política integral que articule las 3 funciones sustantivas académicas con todos los procesos administrativos.

Del mismo modo, al ser una responsabilidad por los impactos de la IES, la política integral de RSU debe velar por los 4 tipos de impactos mencionados a través de 4 grandes orientaciones estratégicas programáticas, abarcando a la gestión organizacional, la formación, la cognición y la participación social. El Modelo RSU se deduce del reconocimiento de los 4 tipos de impactos:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

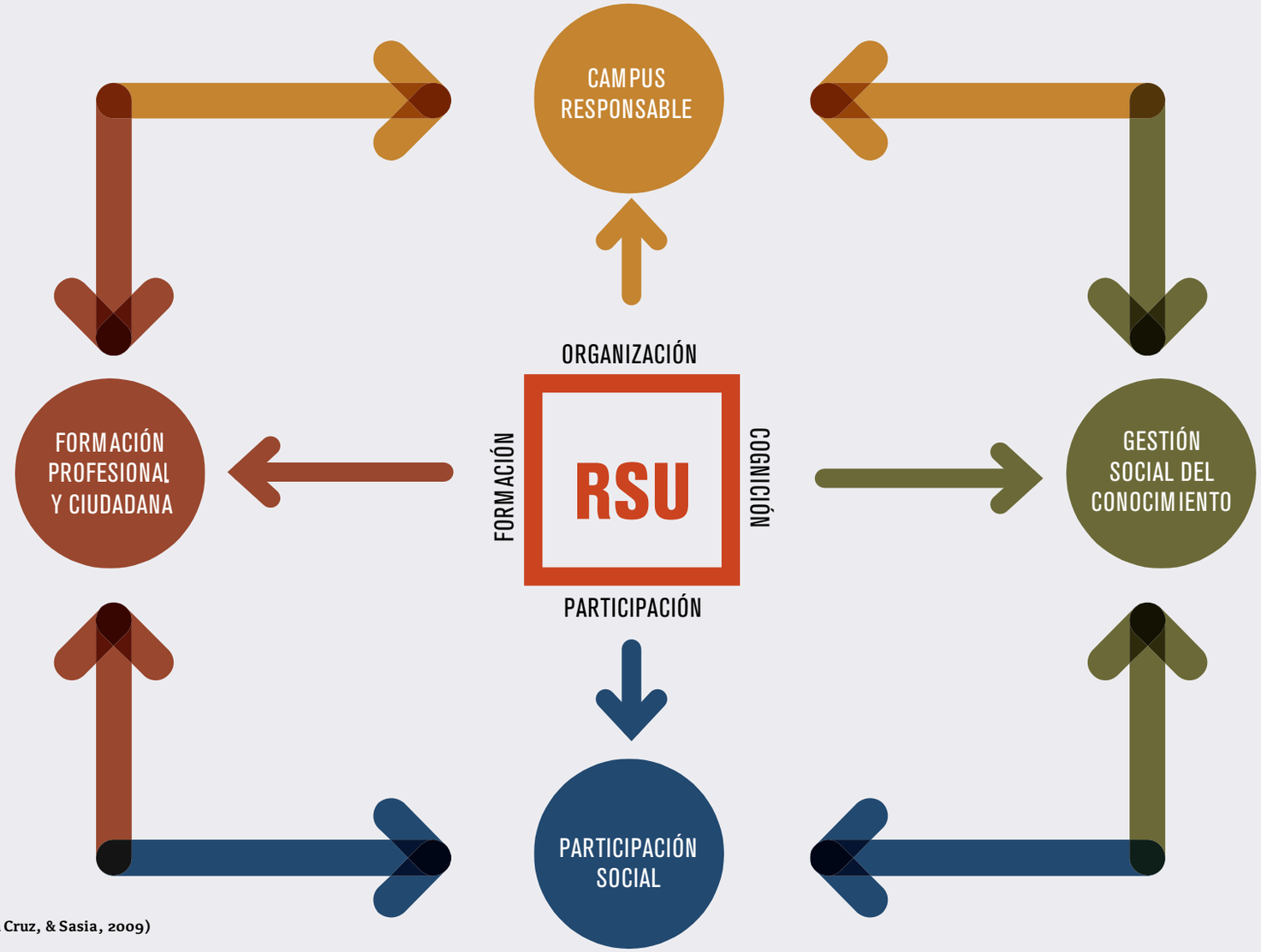
1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 15
LOS 4 ÁMBITOS DE ESFUERZO PARA LA RSU



Fuente: (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Procediendo de este modo, la RSU tiene la inmensa ventaja, frente al antiguo enfoque de Extensión solidaria, de hacer visibilizar y poner en la agenda de la educación superior temas nuevos que no podía contemplar la función de extensión. Por ejemplo, los temas de clima laboral, ética y transparencia, huella ecológica, diseño socialmente responsable de las mallas curriculares, investigación en y con la comunidad, inclusión de los ODS en la enseñanza profesional, … son todos temas claves de RSU que la proyección social voluntaria no contemplaba. Es lógico que al ensanchar y complejizar la incidencia social de la IES aparezcan nuevos retos ante los ojos de la institución.

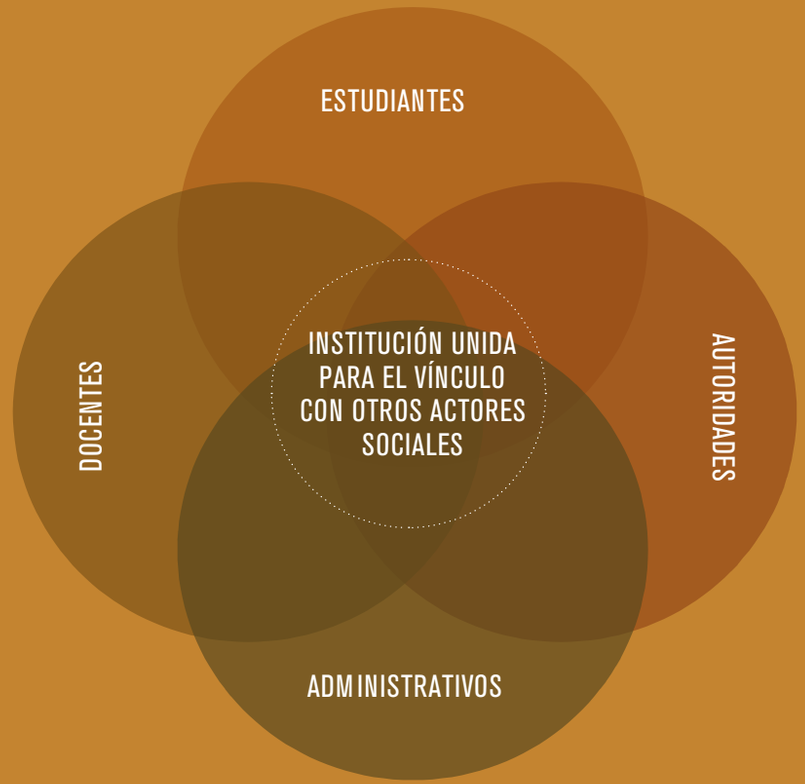
iii. Sinergia

Obviamente, una política transversal e integral de RSU exigirá una sinergia entre los diversos actores de la comunidad universitaria: reunirse, motivarse y coordinar para llevar a cabo los cambios organizacionales necesarios y las innovaciones sociales. **El reto es lograr existir como una verdadera comunidad institucional, y no como grupos separados y escasamente articulados dentro de la institución**. Es un enorme reto de cambio organizacional para las IES, y ante todo un reto de cambio de mentalidad.

Adicionalmente, se debe mencionar que el modelo de RSU exige sinergia entre todas las funciones de la IES, con el fin de lograr: 1. mitigar nuestros impactos negativos hasta suprimirlos, cada vez que se pueda y 2. innovar en impactos positivos gracias al cumplimiento de las funciones de la IES (formación, investigación, extensión y gestión).

VOLVER AL CONTENIDO

GRÁFICO 16
SINERGIA INTERNA NECESARIA PARA EL MODELO RSU



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

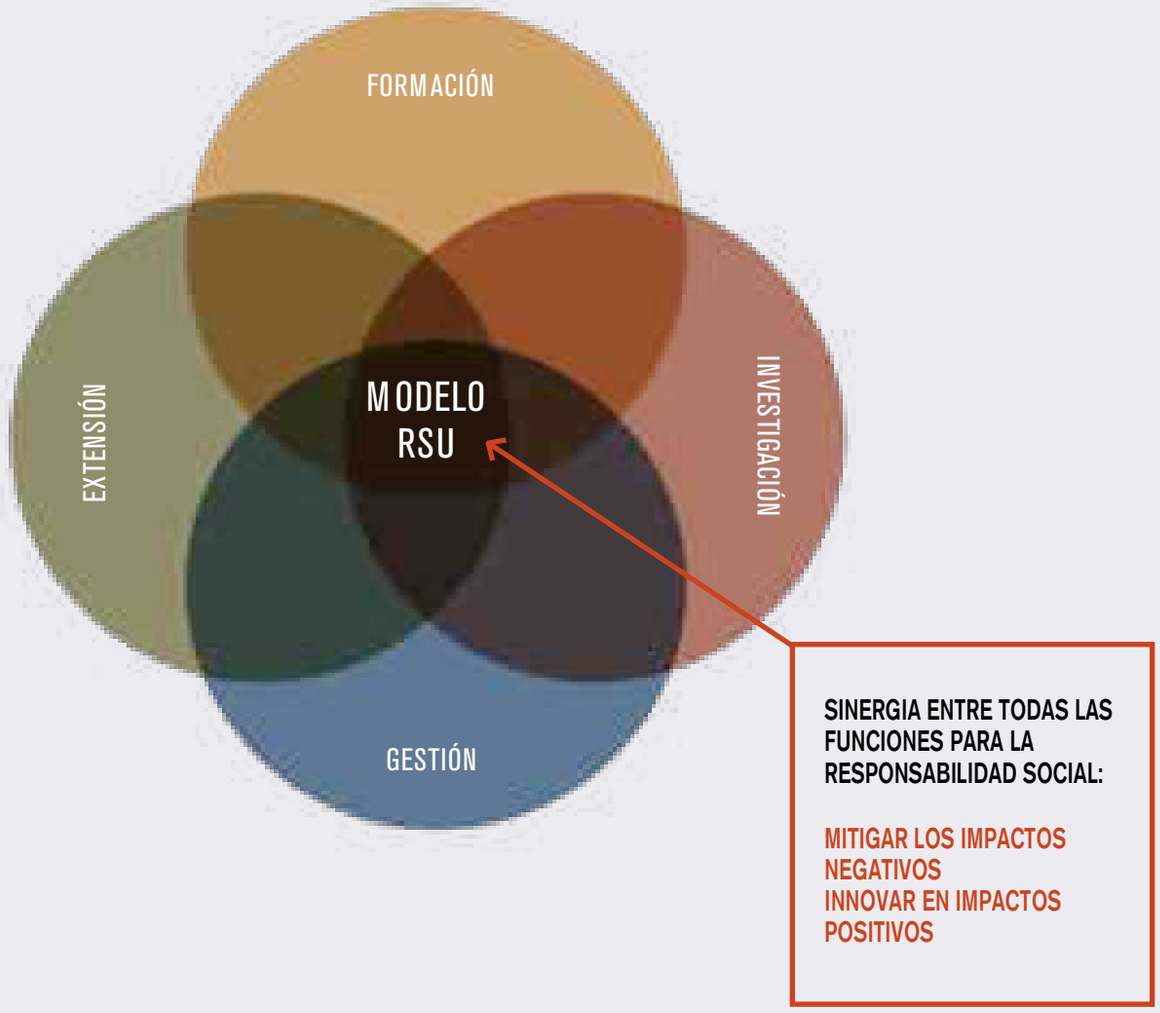
1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 17
EL MODELO RSU



Fuente: Elaboración propia

En este modelo, (I) la extensión por sí sola no genera los impactos necesarios debido a que es extracurricular, luego no cuenta con toda la fuerza de las carreras profesionales para intervenir en la sociedad ni con la pericia de los investigadores.

Por ello, es necesario que se interseque con la formación (II), a partir del Aprendizaje basado en desafíos sociales. Los cursos manejados desde la metodología del Aprendizaje basado en desafíos sociales deben pertenecer a la currícula, no ser extracurriculares, con el fin de que se vuelvan permanentes y se pueda trabajar plenamente en proyectos sociales.

La necesidad de enseñar en base a proyectos sociales obliga luego a practicar la investigación. (III) La investigación- acción en y con la comunidad debe apuntar a innovar en las soluciones de los problemas de desarrollo, en miras a la realización de los ODS.

Coordinar y crear sinergia entre las 3 funciones sustantivas únicamente será posible por medio de la gestión (IV), con políticas de RSU transversales, planes estratégicos y gestión de procesos fluidos entre las diversas instancias en juego, lo que demanda liderazgo.

Finalmente, este proceso de articulación se lleva a cabo en un determinado territorio (V) que es el lugar de desempeño e incidencia de la IES. Es desde el contexto particular en el cual se inserta la IES que se tejen las alianzas territoriales, los convenios de colaboración con socios externos que el Aprendizaje basado en desafíos sociales y la investigación-acción necesitan. Además, ningún impacto ni siquiera interno puede ser vigilado sin la participación de socios externos que vienen a apoyar la IES en su esfuerzo para cambiar, por lo que las alianzas territoriales son un aspecto clave de la RSU,

que nos devuelve a la necesidad de la Extensión, pero esta vez no una Extensión aislada y débil, sino insertada en la dinámica global de toda la IES junto con sus socios externos.

Lo que puede graficarse con la siguiente secuencia:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

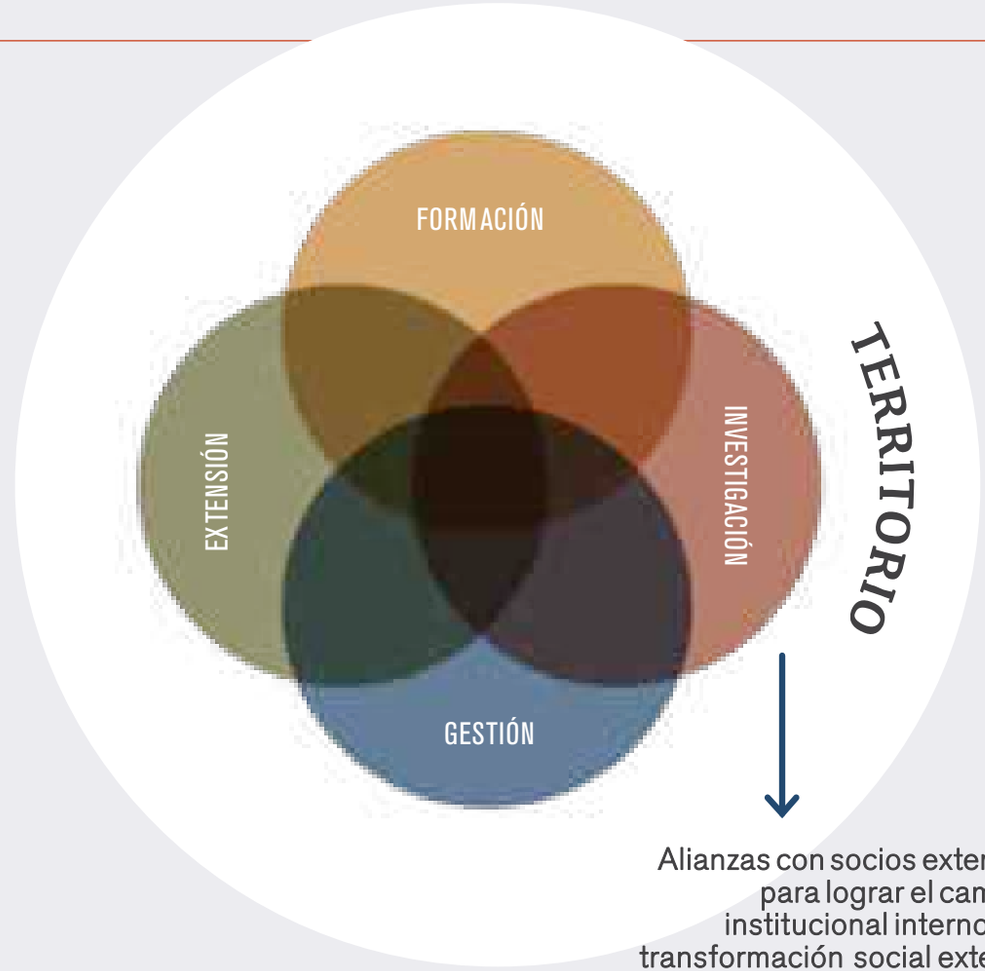
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 18
LA ARTICULACIÓN DEL MODELO RSU COMO SINERGIA ENTRE FUNCIONES SUSTANTIVAS

MODELO RSU





Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

iv. Rendición de cuentas

Al ser una política transversal e integral focalizada en los impactos sociales y ambientales, la RSU necesita de indicadores de logro para medir la eficacia y eficiencia de las medidas tomadas y los esfuerzos conjuntos realizados. No podemos quedarnos en los discursos y la multiplicación de las buenas prácticas, las iniciativas altruistas. Necesitamos lograr impactos positivos, y dar cuenta tanto de los éxitos como de las carencias y fracasos ante los diversos públicos interesados en el buen desempeño de la educación superior. Por lo cual es necesario brindar herramientas de rendición de cuentas que servirán de brújula para la gestión de los impactos. Nuestro Modelo URSULA contiene las principales herramientas de autodiagnóstico para construir esta rendición de cuentas.

Universidad del Pacífico (Perú)



Necesitamos lograr impactos positivos, y dar cuenta tanto de los éxitos como de las carencias y fracasos ante los diversos públicos interesados en el buen desempeño de la educación superior. Por lo cual es necesario brindar herramientas de rendición de cuentas que servirán de brújula para la gestión de los impactos. Nuestro Modelo URSULA contiene las principales herramientas de autodiagnóstico para construir esta rendición de cuentas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

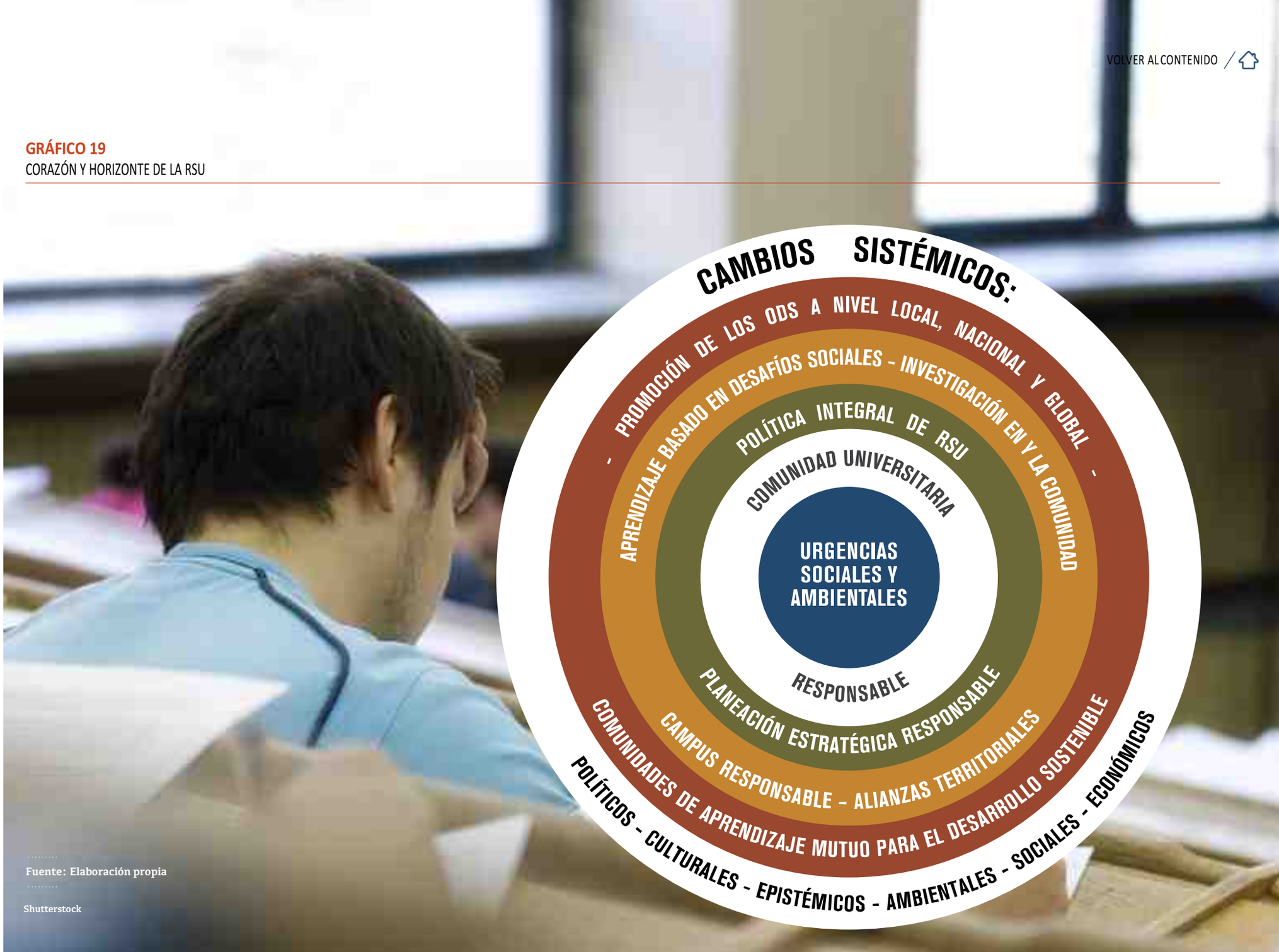
1.7 Los ODS, el cambio sistémico, las urgencias sociales y ambientales como horizonte de la RSU

Finalmente, para culminar esta reflexión inaugural sobre la teoría de la RSU, es importante situar los retos de las IES a partir de las urgencias sociales y ambientales que deben ser enfrentadas por la comunidad universitaria y constituyen el punto de partida de la RSU. Sentirse parte coculpable y corresponsable de dichas urgencias sociales y ambientales es tarea primordial de las IES. Por ello, es exigible una política integral de RSU con una planeación estratégica responsable de los impactos que devengan de todos los procesos de la IES. Para lograrlo será necesaria la implementación del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales la Investigación en y con la comunidad y las Alianzas territoriales desde un Campus responsable. Al promover los ODS en el territorio de desempeño e incidencia de las IES, las alianzas sinérgicas deben **crear comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo sostenible que den un nuevo significado a la educación superior como laboratorio de innovación social desde el conocimiento.** El horizonte final de todo el proceso es obviamente el cambio sistémico de las condiciones de vida de la humanidad: vencer las injusticias e insostenibilidades a todos los niveles políticos, culturales, epistémicos, ambientales, sociales y económicos. Está claro que la IES no es el único actor para hacerlo, pero sí es uno de los más importantes, que tiene bajo su responsabilidad a la clase social más valiosa para la innovación: la juventud en capacidad de ejercer la actividad científica.

En conclusión, podemos constatar que la teoría de la RSU, al igual que los enfoques de Extensión solidaria, Extensión crítica, Compromiso social, tiene como corazón a las urgencias sociales, y como meta final a la transformación social. No hay duda al respecto acerca de su carácter militante. Lo que cambia es su enfoque de gestión (no sólo de solidaridad), de co-culpabilidad (no sólo de militancia volcada hacia la ayuda social afuera), luego de transformación dirigida tanto hacia dentro como hacia fuera de la IES, y entonces su capacidad de ser operativa (no quedarse en los discursos), útil a la planeación estratégica y a la motivación de los actores internos a través de retos como la implementación sistemática del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales, la investigación en y con la comunidad, el campus responsable, las alianzas territoriales. La RSU brinda a sus actores los pasos concretos para su propia realización, por eso es un **Modelo de educación** superior, y no solamente un deseo académico de cambio. Es tiempo de presentar este Modelo, tal como lo promovemos desde la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

> **La RSU brinda a sus actores los pasos concretos para su propia realización, por eso es un Modelo de educación superior, y no solamente un deseo académico de cambio. Es tiempo de presentar este Modelo, tal como lo promovemos desde la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).**

GRÁFICO 19
CORAZÓN Y HORIZONTE DE LA RSU



Fuente: Elaboración propia

Shutterstock



2

EL MODELO URSULA
12 METAS PARA LA U3S

2.1 Un Modelo de RSU que defina universalmente la calidad con pertinencia social de las IES sin uniformizarlas

2.2 RSU = U3S: Hacia una Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible

2.3 12 metas RSU: Un modelo integral para la transformación de la Educación Superior

2.4 Redefinición heurística de las funciones de la IES: Extensión, Formación, Investigación y Gestión Socialmente Responsables

2.5 El Modelo RSU: un enfoque heurístico transformador para la pertinencia social de la educación superior

2.6 La ruta interna de la RSU: el campus como laboratorio de innovación social de los ODS

2.7 La ruta externa de la RSU: alianzas en comunidades de aprendizaje mutuo para los ODS

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

La RSU del Modelo URSULA se caracteriza por nunca separar los asuntos administrativos de los académicos, ni lo que pasa adentro de la institución de lo que pasa afuera.

LOS PASILLOS DE LA UNIVERSIDAD ENSEÑAN TANTO SINO MÁS QUE LOS SALONES DE CLASE, POR LO QUE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA ES DE POR SÍ UNA TEORÍA DEL CONOCIMIENTO, UN MÉTODO PEDAGÓGICO Y UNA PROPUESTA DE SOCIEDAD. MEJOR SI SE PIENSA EN FORMA SALUDABLE, SOLIDARIA Y SOSTENIBLE, DESDE LA URGENCIA DE SUPERAR LO QUE NOS IMPIDE SER PLENAMENTE HUMANOS, JUNTOS.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.1 Un Modelo de RSU que defina universalmente la calidad con pertinencia social de las IES sin uniformizarlas

Como se ha visto en el primer capítulo, el desafío de la IES socialmente responsable es ante todo un desafío de **aprendizaje organizacional para el cambio**. A través de una política transversal, integral y sinérgica de RSU, la gestión de los impactos sociales y ambientales y la capacidad de rendir cuentas de los progresos hacia los públicos, internos y externos, exige salir de la zona de confort y transformar los procesos de formación, investigación (construcción de conocimientos), participación social y gestión organizacional. Para ello, debe quedar claro que ser responsable es saber que se tiene que responder por lo que se hace, cambiar lo que no se hace bien y reforzar lo que ya se está haciendo bien. **La RSU es un modelo de cambio universitario** que busca maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos de la IES. Vamos a continuación a presentar el Modelo de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), tal como lo vamos promoviendo desde el año 2018, como fruto de dos décadas de construcción de la RSU en América Latina.

Presentar un Modelo de RSU puede sonar extraño, incluso repelente. ¿Con qué derecho pretender estandarizar una manera de ser universidad, negando las particularidades, diversidades y contextos del ejercicio de la educación superior, además, en un continente tan diverso como América Latina? Esta inquietud es legítima, y obliga a ofrecer solamente **las grandes líneas programáticas de una política de RSU**, sin pretender uniformizar la educación superior en un sistema cerrado de tareas prediseñadas que cumplir. Por lo que nuestro Modelo indica lo que llamamos **12 metas de desempeño socialmente responsable**, respaldadas por 66 indicadores de logro, que **orientan sin constreñir** la gestión universitaria. ¿Entonces por qué un Modelo, y no solamente un llamado? Porque renunciar a pensar un Modelo RSU y quedarse en generalidades sería una falta y una contradicción, que traicionaría aún más el afán de incidencia social de las IES latinoamericanas, por varias razones:

Primero porque ya existe un poderoso movimiento que quiere uniformizar a las IES a nivel mundial, y de hecho lo logra cada vez más: el movimiento neoliberal[2] que impone desde la dominación de las *world class universities* del Norte global unas clasificaciones internacionales *(rankings)*, políticas de acreditación internacionales y de internacionalización (anglofonización más que todo), así como políticas de publicaciones académicas gobernadas por revistas indexadas que aplican una política muy orientada de lo que pretenden ser la excelencia académica y científica. América Latina sufre más de lo que aprovecha esta dominación neoliberal, en la cual sus IES quedarán siempre abajo de unas clasificaciones diseñadas para los presupuestos de las ricas universidades privadas norteamericanas y cuyos indicadores de calidad no toman en cuenta la pertinencia social en su definición del "prestigio" universitario. **Sería un grave error político exigirle a la RSU latinoamericana contentarse con un llamado sin producir un modelo, en nombre de la libertad y diversidad institucional, para después agacharse ante las exigencias venidas del Norte global.**

Segundo, un Modelo de RSU es una mala idea sólo si confundimos la RSU, otra vez, con la extensión y proyección social o con el compromiso social. La extensión solidaria, volcada hacia fuera de la IES, debe obviamente tener una estrategia de intervención regida por las necesidades de las poblaciones con las cuales se conciben los proyectos, luego, su brújula es el **contextualismo** (la escucha atenta permanente del contexto, sin prejuzgar ni predeterminar). En cuanto a la teoría del compromiso social, se define enteramente por decisión autónoma de la IES, puesto que consiste en la promesa que ella hace a la sociedad de servir el bien común. En ambos

> **La RSU es un modelo de cambio universitario que busca maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos de la IES.**

2. Recordemos que "neoliberal" no es sinónimo de liberal. A grandes rasgos, el liberalismo es una posición política que promueve el respeto de una amplia esfera de libertad contra el Estado, en las diversas dimensiones sociales y económicas de la vida, mientras que el neoliberalismo es un sometimiento de todas las esferas de la vida pública y privada a la lógica del mercado. El neoliberalismo conduce a la gestión de todas las organizaciones y el Estado, incluyendo las IES, según criterios de rentabilidad, competitividad y maximización cuantitativamente medibles. El mal llamado neoliberalismo desemboca generalmente en una pérdida de libertad para los actores sociales, en contra de lo que promovía el liberalismo. Ver el pensamiento de Michel Foucault para mayor detalle sobre dicha diferencia (Foucault, 2012).

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

casos, la idea de tener un Modelo valedero para todas las IES es contradictoria.

Pero al definir la RSU como responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las IES, de inmediato se vislumbra la posibilidad de definir las grandes líneas de acción para mitigar impactos negativos y promover impactos positivos en forma valedera para todas las IES, puesto que cumplen con las mismas funciones sustantivas, y todas tienen que administrarse a sí mismas con personas, recursos, edificios, etc. Sucede lo mismo para la responsabilidad social que para la responsabilidad personal: me "comprometo" libremente a tratar y educar a mis hijos como me lo dicta mi consciencia, pero mis "responsabilidades" parentales me obligan por ley a cumplir con una determinada serie de cuidados concerniente su salud, seguridad, buen trato, para todos los padres. Y estas responsabilidades parentales suelen ser muy parecidas de un país a otro. Por lo que si el compromiso es autónomo, la responsabilidad nace de una cierta heteronomía y obligación universal. Es así como se puede pensar en un Modelo universalizable de RSU, sin traicionar ni la autonomía de decisión institucional, ni la necesidad de contextualizar las intervenciones en comunidad.

Además, siempre pensando en términos de gestión de los impactos sociales y ambientales en miras a los ODS y las urgencias devenidas del "Titanic planetario", es imprescindible no seguir dispersando la acción social de las IES, sino al contrario unirlas para lograr hacer de los millones de estudiantes, docentes y administrativos de la educación superior latinoamericana, una verdadera palanca de desarrollo hacia el cumplimiento de los ODS a nivel local, nacional, continental y global.

Hemos visto que sólo las alianzas entre múltiples actores sociales organizados, públicos y privados, académicos y no académicos, puede mitigar y reorientar los impactos negativos globales que conducen actualmente al colapso de la humanidad. **Mientras las IES latinoamericanas sigan en orden disperso sus propósitos sociales y académicos, tendrán muy poco impacto en el medio** y serán cada una la presa fácil del mercadeo de los modelos neoliberales, sobre todo si esta dispersión se refleja y reproduce adentro de cada institución, manteniendo cada función separada de las demás, con escasa articulación alrededor de un proceso y propósito común:

GRÁFICO 20
ENFOQUE TRADICIONAL: MANTENER JUNTAS 4 LÓGICAS ESTANCAS



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Dentro del estricto respeto de la autonomía institucional, urge concebir una manera de ser IES que tenga un real impacto social positivo en las sociedades latinoamericanas, y que se fundamente en una concepción socialmente responsable de la calidad institucional y educativa, poniendo a trabajar todas las funciones juntas dentro de la IES y coordinando alianzas territoriales de gran impacto para responder a las urgencias sociales y ambientales detectadas. Es lo que llamaremos un **enfoque heurístico** de gestión socialmente responsable, es decir, un enfoque basado en **articular todas las funciones sustantivas alrededor del propósito de solucionar problemas**: al trabajar en ser innovadora social, tanto a nivel interno del campus responsable como a nivel externo como agente de desarrollo para los ODS, la IES cumple mejor con sus funciones sustantivas de formación, cognición y participación social, gracias a una gestión socialmente responsable, y logra así la excelencia académica y científica.

Desde URSULA, pensamos legítimo y necesario proponer a las IES latinoamericanas un modelo de gestión alternativo a la presión neoliberal actual sobre la educación superior, un modelo basado en la idea de que **no hay calidad de la educación sin pertinencia social de la educación**, sustentada en una sólida política de gestión socialmente responsable de las IES. Redefinir la "excelencia académica" en forma socialmente responsable es una urgencia. Afirmamos que los indicadores neoliberales como "cantidad de exalumnos premios Nobel", "cantidad de artículos en revistas Web of Science Q1-Q2", "cantidad de profesores a tiempo completo con pasaporte extranjero" no significan absolutamente nada en cuanto a la calidad y pertinencia de la formación profesional y el ejercicio legítimo de la ciencia, y que tampoco sirven para asegurar la ética y deontología del egresado o la mejora de la sociedad.

GRÁFICO 21
ENFOQUE HEURÍSTICO: ALCANZAR LA EXCELENCIA DESDE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS SOCIALES



Fuente: Elaboración propia

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Afirmamos, al contrario, que disminuir la incidencia de la anemia o del embarazo adolescente gracias a la formación con metodología del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales y la investigación en y con la comunidad, son legítimas y valiosas maneras de definir la excelencia académica y asegurar un profesional competente, consciente y solidario.

Dicho Modelo no se plantea como un estándar de gestión, una norma certificable, que daría la idea equivocada de que cumpliendo con una lista de requisitos normativos una IES pueda lucirse con el título de ser "socialmente responsable". Estos premios y títulos de "Responsabilidad Social" han sido muy utilizados por las empresas, pero tienen muchas veces dudosos resultados en cuanto a la legitimidad de los méritos reales de las empresas premiadas. Claramente, no han permitido hasta ahora reorientar la economía mundial hacia la justicia y la sostenibilidad, ni asegurar a la sociedad contra el greenwashing y las malas prácticas escondidas. Hacer lo mismo en la educación superior sería tomar el riesgo de que los mismos estudiantes de la IES certificada como socialmente responsable puedan fácilmente desmentir el premio y burlarse de la RSU en general como lavado de cara universitario desde el orgullo rectoral.

Precisamente, para que una IES (u cualquier otra organización) pueda declararse públicamente como "socialmente responsable", tendría que asegurar a todos no tener impacto negativo alguno, y solamente impactos positivos. Desgraciadamente, al estar inmersa en una sociedad que no es tal como debe ser, es imposible pensar que una IES pueda escapar de cualquier vínculo con las injusticias e insostenibilidades que son el lote cotidiano de nuestra sociedad. Por lo que el Modelo de aquí se presenta, fruto de dos décadas de iniciativas y reflexiones latinoamericanas en torno a la RSU, sí consta de metas e indicadores de gestión, pero **no está diseñado como norma certificable**, y no le ahorra a la institución que se propone seguirlo el esfuerzo constante de mejora de su rol social, caminando hacia un horizonte de excelencia que nunca se alcanzará, pero que sirve de brújula para avanzar. Hay que despedirse sin nostalgia del afán de medallas y honores.



> **El trabajo de URSULA se ha consolidado en un Modelo de gestión basado en 12 metas de desempeño socialmente responsable para lograr aterrizar el concepto de RSU en objetivos concretos. Paralelamente, se propone a la imaginación de la comunidad universitaria crear una dinámica de innovación social desde el campus a través de 3 "S": la Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible.**

El trabajo de URSULA se ha consolidado en un Modelo de gestión basado en 12 metas de desempeño socialmente responsable para lograr aterrizar el concepto de RSU en objetivos concretos. Paralelamente, se propone a la imaginación de la comunidad universitaria crear una dinámica de innovación social desde el campus a través de 3 "S": la Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.2 RSU = U3S: Hacia una UniversidadSaludable, Solidaria ySostenible

La idea de una universidad saludable, solidaria y sostenible es ante todo la promoción de **una comunidad interna de aprendizaje mutuo** en donde los actores se convocan a sí mismos para transformar su vida cotidiana en el campus, reorientar sus rutinas laborales, administrativas e interpersonales, haciendo de su institución **un laboratorio permanente de innovación social** para imaginar (en grande) una sociedad mejor desde el piloto (en pequeño) de un campus mejor. Los primero convocados son los estudiantes, quienes son los actores que deben aprender y cambiar su modo de ser gracias a su paso por la IES. Pero, sin la estrecha colaboración y el entusiasmo del personal docente y no docente, las iniciativas estudiantiles no tendrán fuerza de convocatoria para cambiar la institución.

Las 3 “S” orientadoras de la dinámica de innovación son brújulas para lograr la **coherencia institucional** entre lo que se reconoce científicamente como deseable para el desarrollo sostenible, en vista a los ODS, y lo que efectivamente se practica en el campus:

Universidad del Pacífico (Perú)



VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS



Universidad del Pacífico (Perú)

1

Universidad Saludable.

Vigilar la salud integral (física, mental, emocional, relacional, social y espiritual) de las personas en la comunidad universitaria es un propósito que permite a la vez profundizar la formación integral del estudiante, incentivar la investigación socialmente útil e innovadora, mejorar el clima laboral y el desempeño del personal, y vincularse con muchos actores externos que ayudarán en lograr este objetivo (proveedores, expertos, etc.) así como incentivar un mercado de empresas socialmente responsables en el medio. Se puede investigar el carácter saludable o no del campus a través de preguntas sencillas como: ¿Qué se come en el campus? ¿Cómo se relacionan las personas? ¿Qué trato reciben? ¿Qué aire respiran? ¿Qué ruidos soportan? ¿A qué emanaciones y ondas están sometidas? ¿Qué productos se utilizan para la higiene y la limpieza? ¿Qué momentos de celebración, silencio, diversión, ejercicio, arte se les ofrece? ¿Qué capacitaciones de salud preventiva e integral reciben?, etc. En base a los problemas y carencias detectados, un conjunto de proyectos de mejora pueden ser emprendidos desde la gestión, formación, investigación y extensión, en estrecha colaboración con actores externos que puedan ayudar a mejorar el carácter saludable de la vida diaria en la IES. Este conjunto de acciones será un poderoso marco de enseñanzas de buen vivir y ética para los estudiantes, sin necesidad de crear un curso específico para dictar esto. El vecindario del campus será también estudiado y convocado para participar en los proyectos de mejora. Varios ODS están directamente ligados a este propósito.

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS



Universidad Tecnológica de Querétaro (México) - Elsa Leuvany Alvarez Morales

2

Universidad Solidaria.

Vigilar el carácter solidario de las actividades y rutinas administrativas y académicas de la IES es un objetivo eje de una política integral y transversal de RSU. Esta preocupación permanente debería considerar todos los aspectos del quehacer institucional que puedan significar un atropello a los derechos humanos, marginación y discriminación, mantenimiento de situaciones de injusticia, etc. Desde las compras hechas por la administración central, que deben cuidar el respeto a las normas de la OIT a lo largo de toda la cadena de proveedores de los productos y servicios contratados, hasta las metodologías de enseñanza-aprendizaje y su incidencia o no en la sociedad, pasando por los criterios inclusivos (o no) de contratación del personal, la equidad de género y la accesibilidad de los estudios para grupos marginados, la revelación de los impactos sociales que emergen de la vida cotidiana del campus pueden significar una profunda toma de consciencia y proyectos de innovación social para asegurar el carácter solidario de la IES. Como siempre, la estrategia será de aprovechar las competencias de los mismos investigadores, docentes y estudiantes de las diversas carreras para resolver los problemas detectados, con enfoque heurístico, logrando a la vez metas formativas, cognitivas, innovadoras y administrativas. Así, nos daremos rápidamente cuenta de que la solidaridad no empieza afuera de la IES, sino adentro, y que el cuidado interno de la solidaridad permite vincularnos en forma permanente y pertinente con muchos actores externos, sin tener que esperar una catástrofe natural o una campaña anual de ayuda para demostrar nuestro altruismo. Muchos ODS están relacionados con este propósito.

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3

Universidad Sostenible.

Vigilar el carácter sostenible de la vida cotidiana en el campus es un poderoso fermento de Investigación- Acción, innovación y aprendizaje de la ética del cuidado planetario que necesitamos urgentemente en nuestra era de insostenibilidad global. Nada mejor que iniciar la anhelada transición ecológica desde el campus para garantizar a la sociedad que los egresados de nuestras IES serán profesionales ambientalmente responsables, líderes del desarrollo sostenible en el país, como lo suele estipular la Misión y Visión institucional, pero sin garantía de efectividad en la práctica. El cuidado medioambiental del campus no puede ser resumido a un Plan de manejo ambiental diseñado por dos o tres especialistas desde la alta dirección, aplicado por algunos administrativos, y muy mal conocido, reconocido y apreciado por la comunidad universitaria3. Tiene que ser una cultura ambiental participativa en la que puedan intervenir como líderes todos los estamentos de la IES, empezando por los mismos estudiantes, a través de actividades de aprendizaje e investigación formativa. Con un enfoque científico basado en una cuidadosa medición de la huella ecológica de la institución y las innovaciones tecnológicas y sociales, se dará una mejora permanente de la sostenibilidad de la IES, tanto en el campus como en la cadena de proveedores. Muchos ODS se relacionan con este propósito.

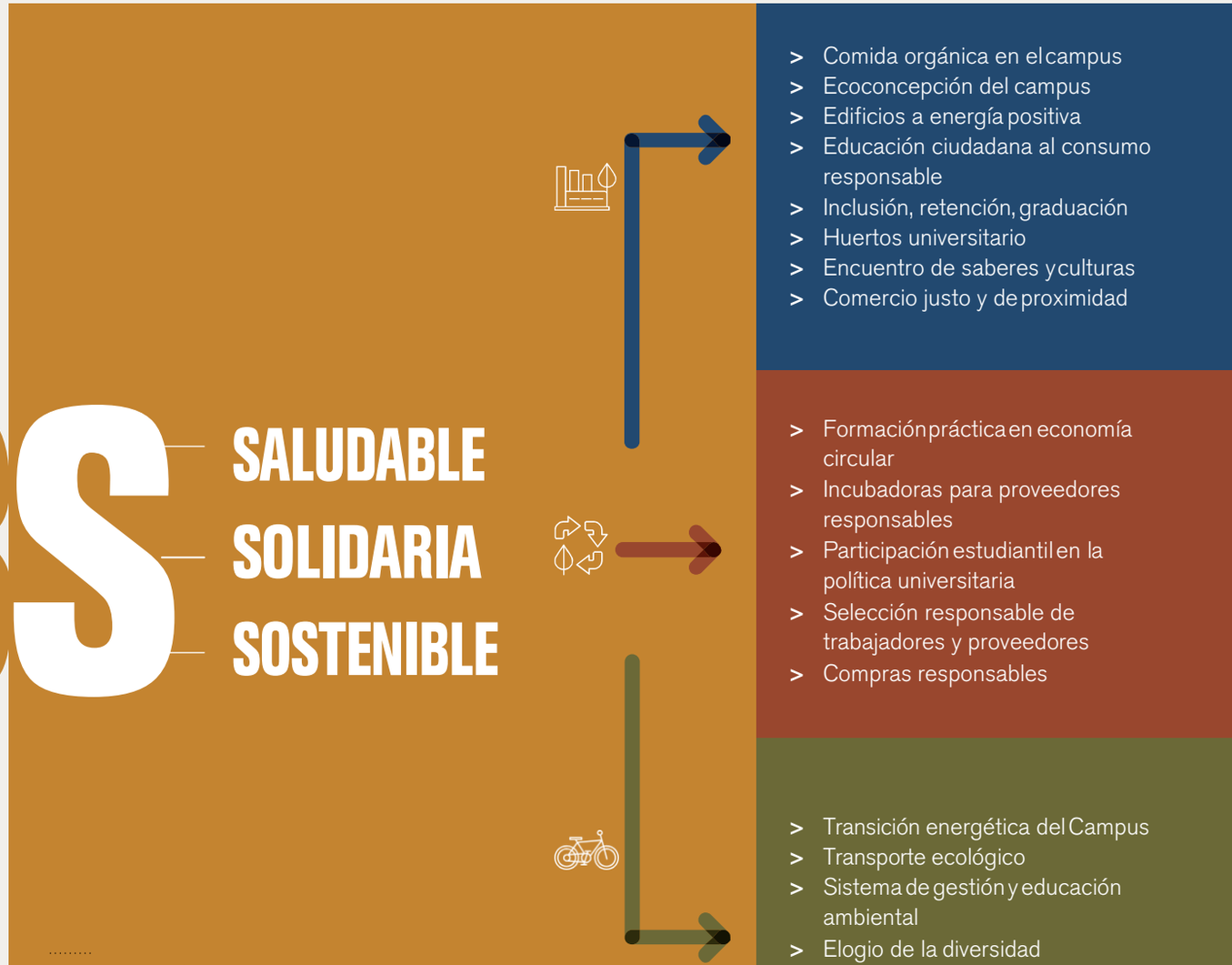
3. Por ejemplo, casi todas las universidades tienen ahora botaderos de basura de diferentes colores para segregar los desechos, y sin embargo casi todos estos recipientes contienen diariamente cualquier cosa que no corresponde a lo que indican: tomar una medida medioambiental dentro de un sistema de gestión ambiental sin un plan de capacitación integral para su uso, sencillamente no sirve.

Universidad CES (Colombia)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

De esta manera, si la IES es concebida bajo estas 3S, esta se transforma en un laboratorio para las nuevas prácticas económicas, gerenciales, pedagógicas y científicas, hacia el cumplimiento de los ODS dentro y fuera de las puertas del campus. El carácter participativo de las dinámicas emprendidas debería asegurar el entusiasmo de las personas para mejorar permanentemente los procesos. Por su parte, el carácter formativo de la U3S viene de su capacidad de promover un ambiente de vida laboral **ejemplar** para la ética y los ODS.

GRÁFICO 22
LA U3S



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

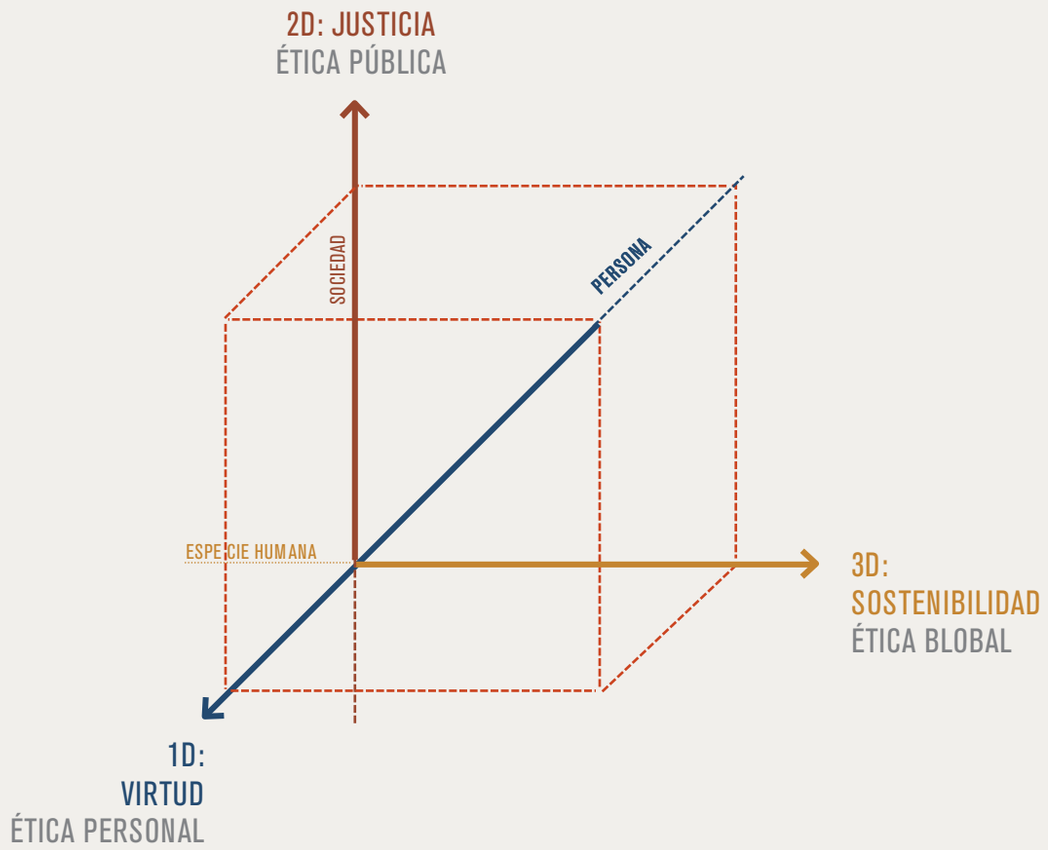
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Es importante mencionar que la práctica de estos conceptos parte desde una visión ética en 3 dimensiones. El gran error actual de la enseñanza ética es que esta suele ser confundida con una especie de dirección de consciencia para la toma de decisiones personales. Si bien esto forma parte de la ética, no es su único rol. La ética tiene 3 dimensiones intrínsecas y articuladas: **la virtud como ética personal, la justicia social como ética pública y la sostenibilidad como ética global.**

Así pues, es necesario trabajar con los estudiantes esas tres dimensiones articuladas so pena de volverlos inmorales. Esto debido a que si la IES sólo se preocupa del buen comportamiento personal (no al fraude, la discriminación, el acoso, etc.) sin cambiar las estructuras sociales injustas y sin interesarse por la sostenibilidad del planeta a nivel global, la ética que se difunde está de espaldas a los problemas más crudos que enfrenta la humanidad hoy en día.

> Debemos practicar las 3 dimensiones a la vez, so pena de volvernos inmorales

GRÁFICO 23
LAS 3 DIMENSIONES DE LA ÉTICA



CUALQUIER ÉTICA PLANA ES DOGMÁTICA E INEFICIENTE

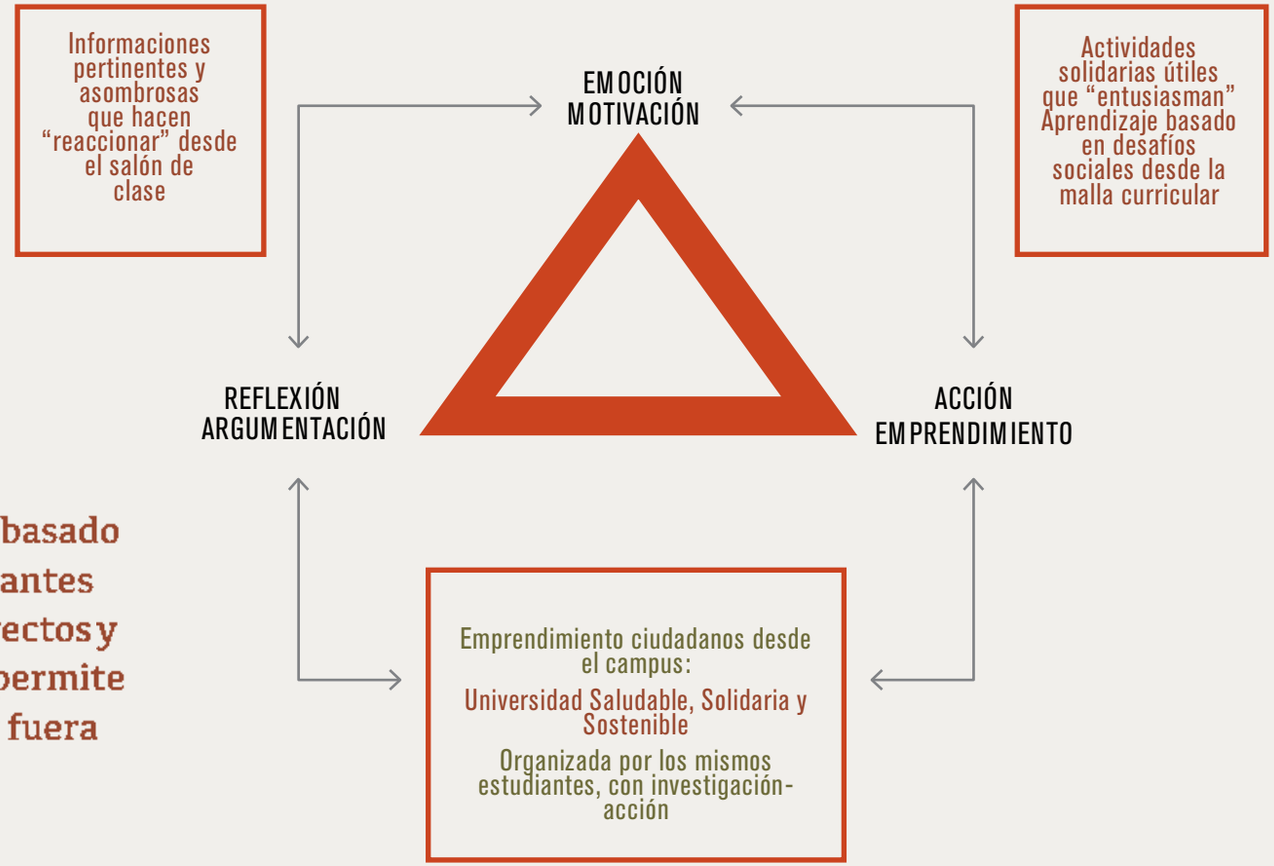
Fuente: François Vallaeys: "Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones", in: Alessandra Minnicelli [et.al.] Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social, Fundación Observatorio de Responsabilidad Social, Buenos Aires, Argentina, 2014. pp 704-712. ISBN 978-987-29191-1-5

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Se debe aclarar que los pilares de la formación ética en la IES no son necesariamente cursos relacionados a ella. La formación ética implica la existencia de un triple enfoque en cada curso de la carrera: 1. un enfoque cognitivo, reflexivo y argumentativo; 2. un enfoque socioemocional y motivacional; 3. un enfoque de acción, emprendimiento e innovación. De este modo, si se logra que los estudiantes sean informados en sus diferentes cursos de manera correcta sobre las urgencias sociales y ambientales a las cuales deben responder como profesionales, se les permitirá reflexionar y reaccionar frente a ellos. Es precisamente a través de la reflexión, la argumentación y el conocimiento que estos actores desarrollan espontáneamente emociones y motivaciones. Posteriormente, en el ejercicio del Aprendizaje basado en desafíos sociales, los estudiantes se entusiasman al generar proyectos y al entender que su carrera les permite solucionar problemas dentro y fuera del campus.

> **En el ejercicio del Aprendizaje basado en desafíos sociales, los estudiantes se entusiasman al generar proyectos y al entender que su carrera les permite solucionar problemas dentro y fuera del campus.**

GRÁFICO 24
LOS 3 PILARES DE LA FORMACIÓN ÉTICA EN LA IES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.3 12 metas RSU: Un modelo integral para la transformación de la Educación Superior

Frente al objetivo de transformar la universidad en un laboratorio de innovación para la responsabilidad social universitaria, URSULA ha concebido un modelo basado en 12 metas. Estas 12 metas se enmarcan en los 4 procesos de la IES presentados anteriormente: la gestión organizacional, la formación, la construcción de conocimientos y la participación social. Para cada uno de estos procesos, se ha desarrollado 3 metas de desempeño socialmente responsable. Estas buscan **que la universidad se desafíe a sí misma** para superar su estado actual, salga de su zona de confort y logre fundamentar su calidad académica en su pertinencia social.

Estas 12 metas constituyen:

1

El marco temático universalizable de la RSU, resultado de la discusión de las dos últimas décadas en torno al paso de la mera proyección social extensionista a la responsabilidad social transversal a toda la IES.

2

El instrumento para el autodiagnóstico RSU de lo que hace la IES, en forma transversal e integral, abarcando el inventario y examen crítico de los 4 procesos institucionales de gestión organizacional, formación, cognición y participación social. Dicho autodiagnóstico abarca 66 indicadores y complementa al autodiagnóstico de percepciones contenido en el Manual de primeros pasos RSU publicado en el 2009 (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009). Ha sido probado y validado por más de 80 universidades de 10 países latinoamericanos durante las Investigaciones Continentales emprendidas por las IES miembros de URSULA en 2018 y 2019, con resultados satisfactorios en términos de gestión de la RSU y cambio en las políticas internas.

3

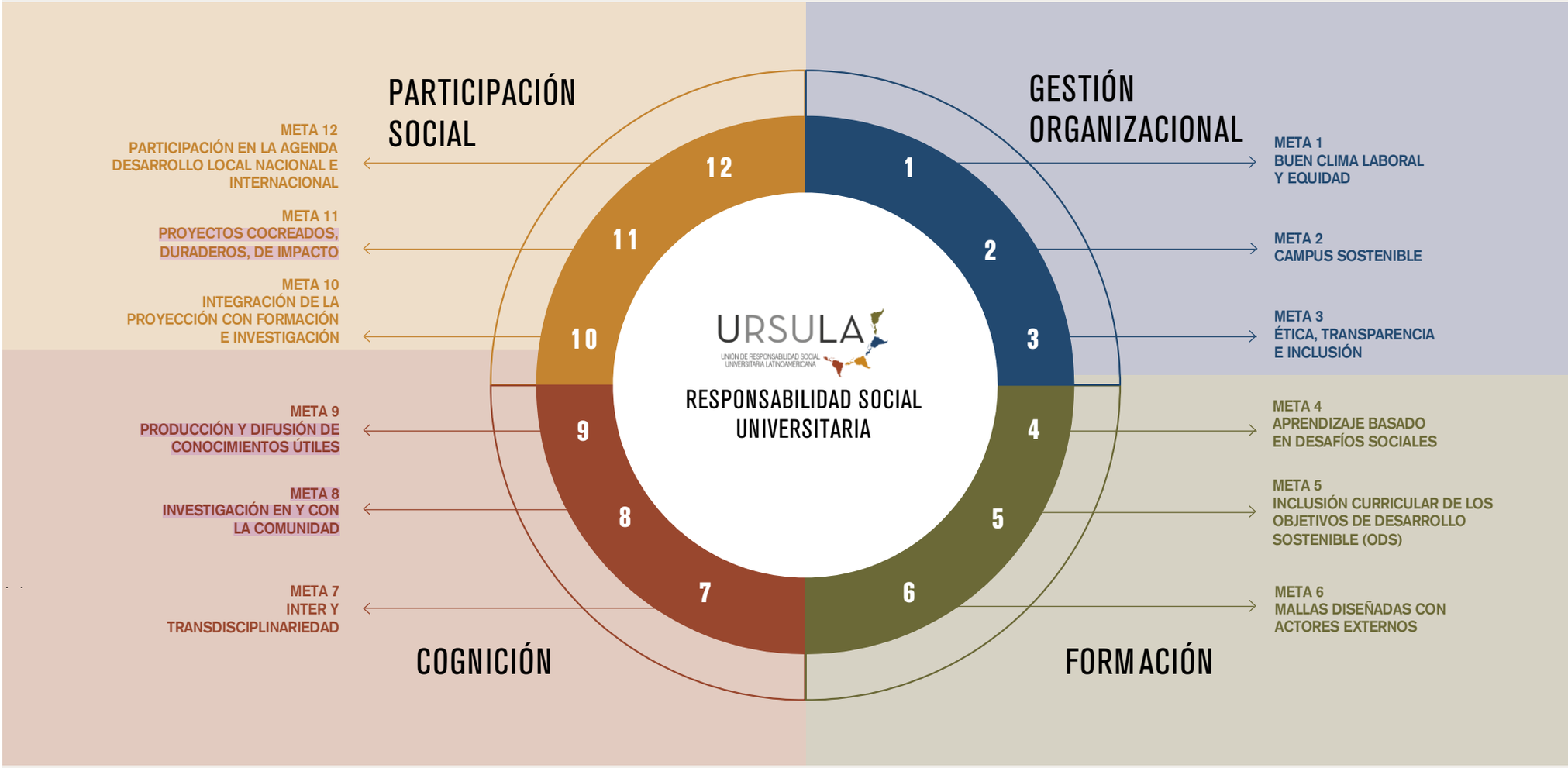
El modo de aterrizar la teoría de la responsabilidad social aplicada a la educación superior en prácticas concretas desde la gestión administrativa y académica. De este modo, sirve para diseñar políticas públicas y privadas de RSU, enriquecer los marcos legales de los países en cuanto a la educación superior con pertinencia social, y juntar las IES del continente alrededor de objetivos institucionales comunes que puedan servir de Modelo RSU para la comparación entre instituciones, así como la difusión de las mejores prácticas entre ellas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 25

LAS 12 METAS RSU DEL MODELO URSULA

ÁMBITOS DE ACCIONES MISIONALES



Fuente: (URSULA, 2019B)

Estas 12 metas se detallan a continuación:

CUADRO 2
LAS 12 METAS DE DESEMPEÑO SOCIALMENTE RESPONSABLES

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Meta 1
BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD

Lograr una cultura laboral armónica para el desarrollo eficaz y eficiente de los fines educativos y cognitivos, con sinergia y creatividad entre los miembros de la comunidad universitaria para enfrentar y resolver los impactos negativos y problemas generados por la coexistencia institucional, así como equidad de género en los puestos directivos.

Meta 2
CAMPUS SOSTENIBLE

Lograr un campus ambientalmente responsable en todas sus dimensiones, gracias al monitoreo de la huella ecológica, la búsqueda de soluciones creativas para mejorarla y la capacitación del personal en temas de gestión ecológica de la institución.

Meta 3
ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN

Lograr un buen gobierno institucional para la toma de decisiones participativas y consensuadas, así como la inclusión de personal con habilidades especiales y una gestión ética y transparente de los recursos, propiciando una ejemplaridad gerencial para la formación integral y ética del estudiantado.

Universidad Tecnológica de Querétaro (México) - Elsa Leuvany Alvarez Morales



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

FORMACIÓN

Meta 4
APRENDIZAJE BASADO EN DESAFÍOS SOCIALES

Lograr que parte de la formación profesional se brinde a través de metodologías basadas en la solución de problemas sociales reales, a fin de que el estudiantado aprenda su especialidad en situaciones de colaboración activa para el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Meta 5
INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS ODS

Lograr que los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 se integren a las enseñanzas obligatorias de todas las carreras, en los cursos idóneos, de modo transversal, para la formación integral ciudadana del estudiantado.

Meta 6
MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS

Lograr que actores externos afectados por e interesados en el buen desempeño de los profesionales egresados de la IES, puedan participar en el rediseño regular de los programas curriculares, para asegurar la pertinencia social de la formación.

Universidad del Azuay (Ecuador)



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

COGNICIÓN

Meta 7
INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD

Lograr que los académicos superen un enfoque estrictamente disciplinario para poder abordar los problemas sociales, que siempre son complejos, con pensamiento complejo, y sepan hacer dialogar todos los saberes académicos y no-académicos en la construcción cognitiva.

Meta 8
INVESTIGACIÓN EN Y CON LA COMUNIDAD

Lograr introducir metodologías participativas trans-disciplinarias de investigación, involucrando actores externos en la construcción de conocimientos, para que la investigación sea socialmente pertinente.

Meta 9
PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE CONOCIMIENTOS ÚTILES

Lograr que los conocimientos útiles a la solución de problemas sociales sean difundidos hacia los públicos que los necesitan, utilizando los medios y canales adecuados a diversos tipos de públicos, para lograr impacto social de la investigación.

Universidad de Guadalajara (México) - Fabián Flores



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

PARTICIPACIÓN SOCIAL

Meta 10
INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN

Lograr articular estrechamente las tres funciones sustantivas de formación, investigación y extensión, de tal modo que los proyectos sociales emprendidos tengan una triple utilidad y lograr pleno respaldo institucional.

Meta 11
PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS Y DE IMPACTO

Lograr que los proyectos sociales emprendidos con comunidades externas sean co-construidos, con base en convenios de cooperación duraderos, alcanzando impactos positivos significativos, evitando asistencialismo, paternalismo y dispersión.

Meta 12
PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Lograr que la Universidad sea un actor clave de desarrollo territorial y un promotor de transformación social a nivel local, nacional e internacional, gracias a sus alianzas estratégicas.

Universidad Autónoma de Baja California (México)



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Se evidencia fácilmente la interdependencia entre estas metas que, según el contexto institucional de cada IES, pueden dibujar diferentes itinerarios para llegar al mismo lugar de la RSU. Por ejemplo, la meta 4 (Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales) necesita de la meta 10 (Integración Proyección social, formación e investigación) para llevarse a cabo y lograr la meta 11 (proyectos cocreados duraderos y de impacto) a través de la meta 8 (investigación en y con la comunidad). La misma meta 8 necesita de la meta 7 (inter-trans-diciplinariedad) para lograr realizar la meta 9 (producción y difusión de conocimientos útiles) y así permitir que la IES pueda cumplir con la meta 12.

Cada vez, el pleno desarrollo de una meta conduce a todas las demás como medio y fin de la meta de partida. Esta estrategia de definición redundante de metas de desempeño socialmente responsable permite a cada actor de la comunidad universitaria poder intervenir desde su ámbito de acción e influir en el logro de las metas de los demás actores.



Universidad del Azuay (Ecuador)

Cada vez, el pleno desarrollo de una meta conduce a todas las demás como medio y fin de la meta de partida. Esta estrategia de definición redundante de metas de desempeño socialmente responsable permite a cada actor de la comunidad universitaria poder intervenir desde su ámbito de acción e influir en el logro de las metas de los demás actores.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.4 Redefinición heurística de las funciones de la IES: Extensión, Formación, Investigación y Gestión Socialmente Responsables

Detrás de las 12 metas presentadas anteriormente existen 66 indicadores y una metodología de autodiagnóstico que permite a la IES saber qué está haciendo y en qué medida le falta reforzar ciertas dimensiones (Ver Capítulo 3 y anexos). A partir de esto, la IES puede concebir en base a esas 12 metas su planeación estratégica socialmente responsable. Sin embargo, hay que considerar que estas 12 metas transforman y desplazan el rol comúnmente atribuido a las funciones sustantivas y a la administración central de la institución. Por ello, su implementación requiere una **redefinición de estas funciones universitarias de forma heurística, es decir de forma innovadora y ligada a la solución de los problemas sociales y ambientales.**

Para lograr esta redefinición de funciones es muy importante entender que existe un **enfoque tradicional** de gestión de la educación superior que debe ser absolutamente superado. En ese enfoque tradicional cada función, cada facultad, cada escuela profesional, cada laboratorio de investigación, dirección, dependencia, oficina, cumple con su función **por separado.** Cada uno de estos departamentos se considera como un órgano que cumple su propósito, al lado y aparte de los otros órganos, dentro del cuerpo total de la institución, que solo algunas autoridades pueden conocer y pilotear en forma conjunta. Los demás actores están **asignados** a su función específica sin visión de conjunto y con responsabilidades particulares estancas.

Por ello, cuando existe la propuesta de que estos órganos aislados sean "socialmente responsables", espontáneamente sus miembros entienden la invitación como cumplimiento de un acto filantrópico de ayuda y contribución social, lo que constituye, como lo hemos visto, la peor y más pobre definición de la RSU. De esta manera, la responsabilidad social se vuelve espontáneamente filantropía y cada órgano define su participación social desde sus propias necesidades y sus propios criterios. Desde luego, los grupos externos involucrados son considerados como receptores de la participación social del órgano y no como cocreadores, por lo que los proyectos (cuando logran ser algo más que donación o campaña) no generan transformación alguna en la comunidad. Al final, las IES no son consideradas como interlocutor pertinente cuando de desarrollo social se trata.

Por lo expuesto, este enfoque tradicional tiene que ser superado por un enfoque heurístico, cuyo centro sea las urgencias sociales y ambientales por asumir y resolver en forma innovadora. De esta manera, **en base a la consciencia y estudio de los problemas**, cada función dentro de la IES, cada dependencia, cada oficina, cada facultad, cada laboratorio y cada escuela profesional puede **colaborar en la solución creativa buscada en forma coordinada** con las demás funciones y con los actores externos concernidos.

El enfoque heurístico permite cambiar la mentalidad de la IES y demuestra que la razón de ser de esta en la sociedad no es la autorreproducción permanente desde su zona de confort. Por el contrario, la razón de su presencia territorial es la de convertirse en un impulsor de mejora continua de la sociedad en miras a alcanzar los ODS. Así pues, desde el enfoque heurístico, la participación social es concebida como una oportunidad de relación gana-gana: 1. posibilita la innovación cocreativa que beneficia directamente a la comunidad tras la resolución de sus problemas, y 2. permite un mejor cumplimiento de las funciones sustantivas, lo que beneficia a la IES al ayudarla a lograr la calidad y excelencia de manera más efectiva en sus procesos de formación e investigación.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

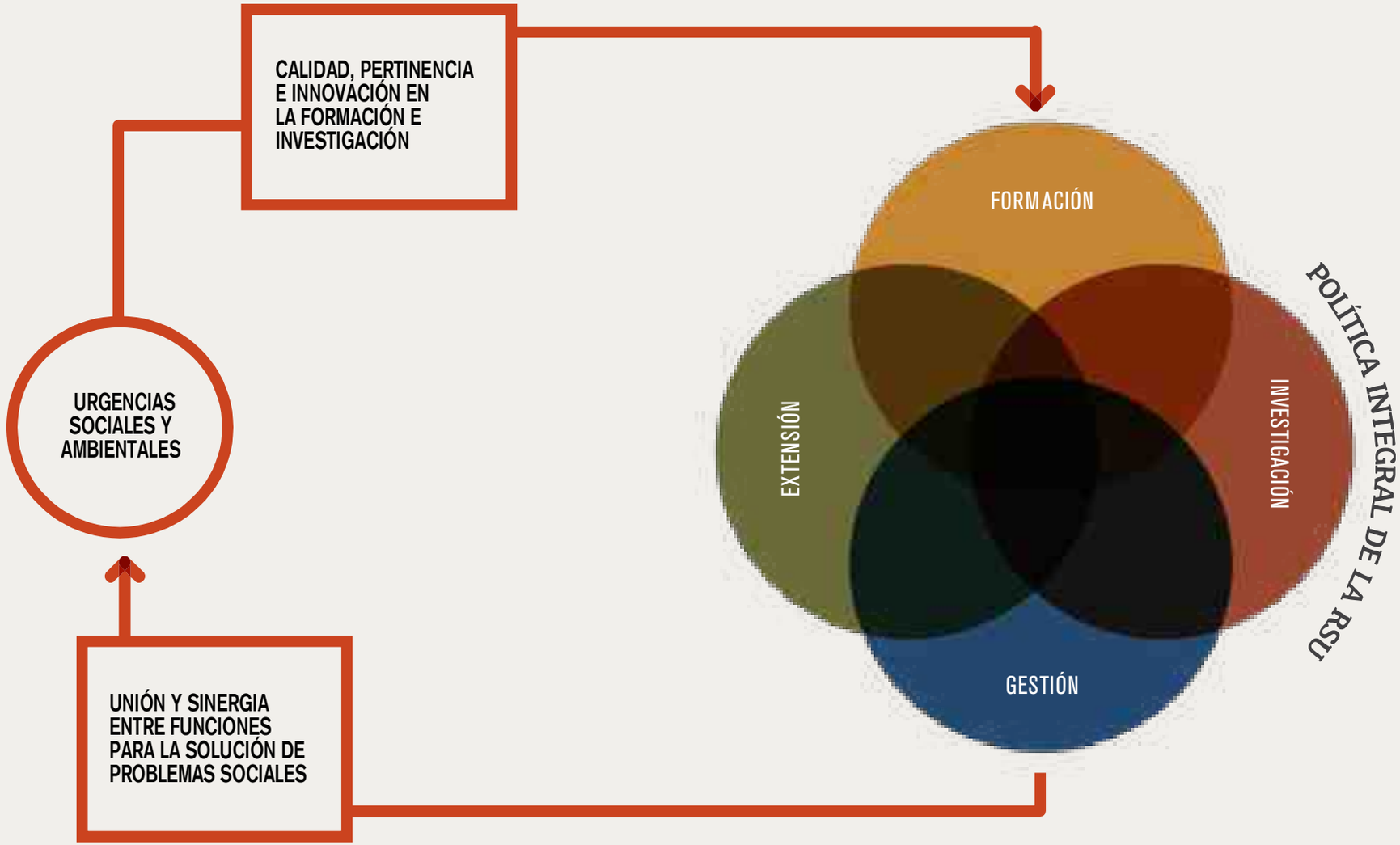
2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 26

ENFOQUE HEURÍSTICO: LA ARTICULACIÓN DESDE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS SOCIALES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

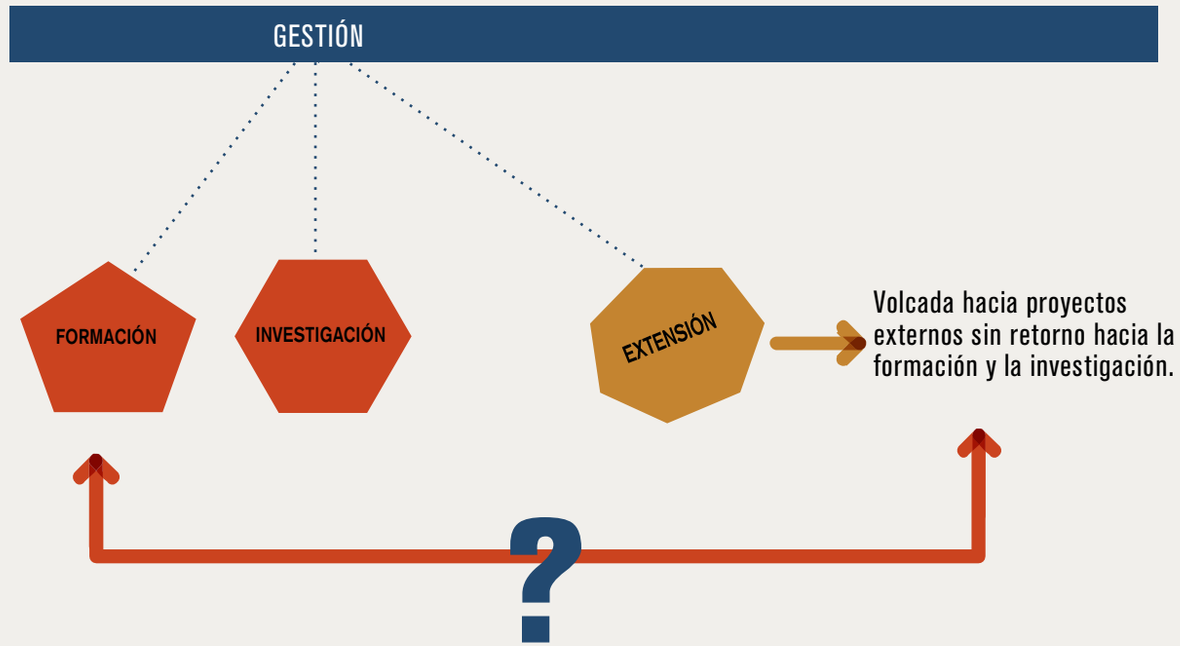
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

De esta manera, el enfoque heurístico busca contrarrestar **la tentación permanente de aislamiento y esclerosis** del enfoque tradicional de gestión universitaria. Por ejemplo, cuando la Extensión está separada de las demás funciones, su acción se torna casi exclusivamente hacia públicos externos, y trata de maximizar su presupuesto en proyectos en comunidad, funcionando como una pequeña ONG de desarrollo comunitario incrustada dentro de la universidad, con el apoyo de algunos docentes y grupos de voluntariado estudiantil. El retorno hacia la academia es muy pobre, no alcanza a construir una corriente de simpatía alrededor de la metodología del Aprendizaje basado en desafíos sociales, por lo que no tiene incidencia en los cursos de carrera y tampoco infiere en la apertura de nuevas líneas de investigación.

> El enfoque heurístico busca contrarrestar la tentación permanente de aislamiento y esclerosis del enfoque tradicional de gestión universitaria.

GRÁFICO 27
LA EXTENSIÓN EN EL MODELO ACTUAL DE LA IES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Del mismo modo, cuando la investigación funciona como una meta aislada y autónoma dentro de la IES, se rige por el afán de **publicar** más que por el afán de **servir** a la sociedad y se deja seducir por las sirenas de las revistas indexadas y las agencias de acreditación nacionales e internacionales (competir para publicar más y más, sin importar mucho qué sino sólo dónde). Luego, son los centros de interés de los investigadores aislados que son privilegiados y, peor aún, los requisitos de las revistas indexadas del Norte global en cuanto a temáticas y metodologías para que los artículos sean "publicables". Así, el medio se vuelve el único fin y el proceso de construcción de nuevos conocimientos no tiene mayor incidencia en el ámbito social de desempeño de la IES. La publicación (en inglés) de los artículos en una revista con buen "impact factor", pues en realidad no tiene impacto social, porque solo sirve a fines de Currículum Vitae personal del investigador y fines de acreditación de la IES.

Así, al igual que la Extensión, la Investigación también debe ser redefinida. Por eso, es necesario revisar tanto las mentalidades como los indicadores de desempeño de la función de investigación universitaria. Lamentablemente, al día de hoy, las metas que se le impone a la dirección de investigación son básicamente metas cuantitativas, como por ejemplo el número de publicaciones en revistas indexadas. Se debería entender que la investigación, aparte de la investigación fundamental siempre legítima, debería también ser una búsqueda

GRÁFICO 28
LA INVESTIGACIÓN EN EL MODELO ACTUAL DE LAS IES



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

de solución a las urgencias y demandas territoriales. Si por el contrario, la IES continúa plegándose a lo que dicen las revistas y las acreditadoras, esas urgencias y demandas territoriales nunca van a ser prioritarias. En caso de que la IES se mantenga con esta mentalidad y centre su preocupación en esos indicadores de desempeño cuantitativo, la investigación seguirá siendo socialmente irresponsable, o su eventual incidencia social descansará exclusivamente en los hombros de los investigadores altruistas, y no en un modelo de gestión social del conocimiento promovido continuamente por las políticas generales de la IES.

A su vez, la formación académica profesional debe ser revisada. Para que pueda articularse con la proyección social en comunidad mediante la práctica pedagógica del Aprendizaje basado en desafíos sociales, tiene que ser superado de algún modo el problema del tiempo: la formación académica está organizada de modo **semestral**. Lamentablemente, el tiempo de la comunidad y el tiempo de los problemas sociales son otros. Un proyecto semestral tiene una escasa probabilidad de lograr un propósito de impacto. Asimismo, otro de los grandes problemas es que la formación es concebida de modo **monodisciplinario** debido a que cada Facultad o Escuela profesional forma a sus alumnos en lo que respecta a su carrera. Así, surge un tercer problema para la formación: los **docentes se muestran reacios a la integración del Aprendizaje basado en desafíos sociales**. Es para ellos sumamente complicado incluir el Aprendizaje basado en desafíos sociales en asignaturas semestrales y monodisciplinarias, sin contar encima con todas las trabas burocráticas de la administración: recursos para las salidas a la comunidad, seguros, seguridad, agenda semanal del alumnado, etc. ¡Más vale ahorrarse tanto dolor de cabeza y seguir con la clase magistral de siempre!

Esta actitud reacia de muchos profesores es perfectamente entendible mientras no exista una política educativa socialmente responsable de la IES que incentive realmente a la práctica del Aprendizaje basado en desafíos sociales.

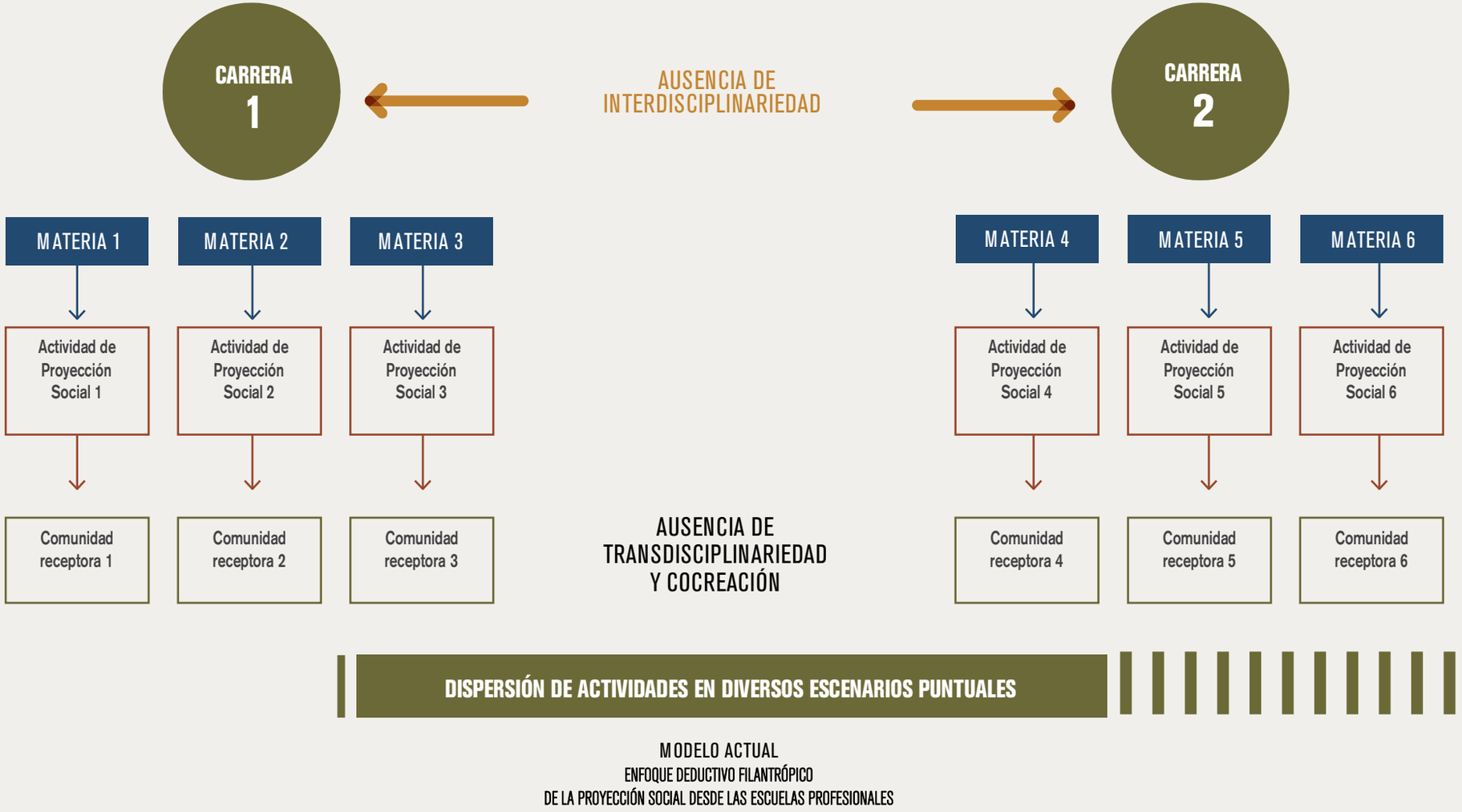
De este modo, es muy difícil convencer a los docentes incluir actividades de proyección social dentro de sus asignaturas. Pero cuando se alcanza a hacerlo (mediante incentivos o imposición) tampoco se logra una real pertinencia social del proceso de enseñanza-aprendizaje, puesto que las actividades en comunidad son definidas en forma deductiva desde cada materia dictada y cada horario asignado al docente. Monodisciplinaria y puntual por escasez de tiempo, la actividad emprendida pocas veces tendrá un impacto significativo y realmente útil para la comunidad "receptora" y "beneficiaria", que no habrá sido consultada previamente. La cocreación falta por definición: la iniciativa se deduce del programa de estudios profesional en lugar de deducirse del problema social de la misma comunidad. Filantropía más que desarrollo, prácticas con escasa utilidad, debilidad y dispersión de las actividades entre muchos escenarios comunitarios diferentes, sin coordinación entre docentes de asignaturas diferentes, ni mucho menos entre carreras distintas. La academia se "sirve" de la comunidad para realizar sus programas más que la comunidad se sirve de la academia para resolver sus problemas. Es así como se logra el oxímoron de una **proyección social solidaria socialmente irresponsable.**

Un proyecto semestral tiene una escasa probabilidad de lograr un propósito de impacto. Asimismo, otro de los grandes problemas es que la formación es concebida de modo monodisciplinario debido a que cada Facultad o Escuela profesional forma a sus alumnos en lo que respecta a su carrera. Así, surge un tercer problema para la formación: los docentes se muestran reacios a la integración del Aprendizaje basado en desafíos sociales.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 29

LA ACTIVIDAD DE PROYECCIÓN SOCIAL DESDE EL MODELO EDUCATIVO ACTUAL: ENFOQUE DEDUCTIVO FILANTRÓPICO



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1
COMPRENDER LA RSU

2
EL MODELO URSULA

3
APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

En cuanto a la gestión administrativa, ella también se aparta tajantemente de la academia, se aísla y decae en la esclerosis de la **burocracia**. No se percibe el importante rol pedagógico de la administración central que, sin dictar clases, sin embargo es bien real: la rutina cotidiana que se vive en una IES depende de los procesos de gestión, y conforma un conjunto de hábitos, relaciones, acciones, prácticas, emociones, percepciones, prejuicios, actitudes que construyen un poderoso **currículo oculto** capaz de enseñar mucho más a los estudiantes que las mismas clases magistrales, pero en forma solapada e insidiosa. Si el personal administrativo no está involucrado en el propósito general de la tarea académica, muy bien puede tornarse en freno a cualquier iniciativa innovadora, que salga del protocolo rutinario de gestión, entonces "moleste" a los administrativos. Así, se cierra el círculo de **una IES que nunca sabe aprender**, sólo repetir sus mismas enseñanzas de siempre, con la misma burocracia de siempre.

Shutterstock



> Si el personal administrativo no está involucrado en el propósito general de la tarea académica, muy bien puede tornarse en freno a cualquier iniciativa innovadora, que salga del protocolo rutinario de gestión, entonces "moleste" a los administrativos. Así, se cierra el círculo de una IES que nunca sabe aprender, sólo repetir sus mismas enseñanzas de siempre, con la misma burocracia de siempre.

2.5 El Modelo RSU: un enfoque heurístico transformador para la pertinencia social de la educación superior

Por todo lo expuesto, queda clara la necesidad de emprender un nuevo itinerario para la pertinencia social[4]. Esta nueva ruta propuesta se basa en un **enfoque heurístico transformador**, en el que el modelo educativo socialmente responsable debe juntar las 3 funciones sustantivas: extensión, formación e investigación, alrededor de las soluciones de problemas sociales, con apoyo logístico permanente de la gestión organizacional, para fluidificar los procesos.

GRÁFICO 30
EL ITINERARIO RSU



Fuente: El itinerario RSU

4. Revisar los 6 prejuicios por superar en RSU en el Anexo 1.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

El proceso parte de la dirección de extensión. Esta se encarga de asegurar alianzas y convenios con enfoque territorial (siendo la propia IES también un territorio interno de proyección e innovación social), alineando las estrategias de alianzas con los ODS. La comunidad socia es sujeto de su propio desarrollo, con apoyo de la IES. A partir de estas alianzas y la apertura de líneas de Investigación-Acción en y con la comunidad, se identifican los problemas por resolver.

Posteriormente, se generan en forma cocreadora, proyectos de innovación social focalizados territorialmente en las comunidades aliadas en miras al cumplimiento de los ODS. Para realizar estos proyectos se convoca a las diferentes escuelas profesionales desde un diseño curricular responsable y la metodología pedagógica del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales. Es así como varias materias de diferentes escuelas profesionales se articulan con el fin de intervenir juntas de forma inter y transdisciplinaria en el mismo proyecto social diseñado con la comunidad (cocreación), no por el docente a solas. Los nuevos conocimientos generados inspiran el rediseño permanente de los programas curriculares para lograr mayor pertinencia social de las carreras enseñadas. La administración central, desde las políticas transversales de RSU, facilita permanentemente la gestión integral del proceso (se eliminan las barreras burocráticas).

Es importante mencionar que este enfoque heurístico transformador cumple con la totalidad de las **12 metas** del Modelo URSULA. Debido a que parte de los proyectos emprendidos van a ser proyectos internos al campus, las 3 primeras metas de gestión organizacional son satisfechas, al igual que la **meta 11** de proyectos cocreados con la comunidad. Por su parte, las alianzas firmadas con comunidades territoriales van a permitir el alcance de la **meta 12** de participación en la agenda local, nacional e internacional. Asimismo, esto ayuda al cumplimiento de la **meta 6** de un diseño curricular responsable, la **meta 4** de Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales, la **meta 7** de la inter y transdisciplinariedad, y la **meta 5** de la inclusión territorial de los ODS desde la práctica profesional a través del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales. De igual forma, la **meta 8 y 9** se cumplen en este modelo por medio de la Investigación en y con la comunidad y de la difusión de los conocimientos útiles a la comunidad. Finalmente todo el modelo satisface la **meta 10**: integrar la función de extensión y proyección social con la función de formación e investigación.

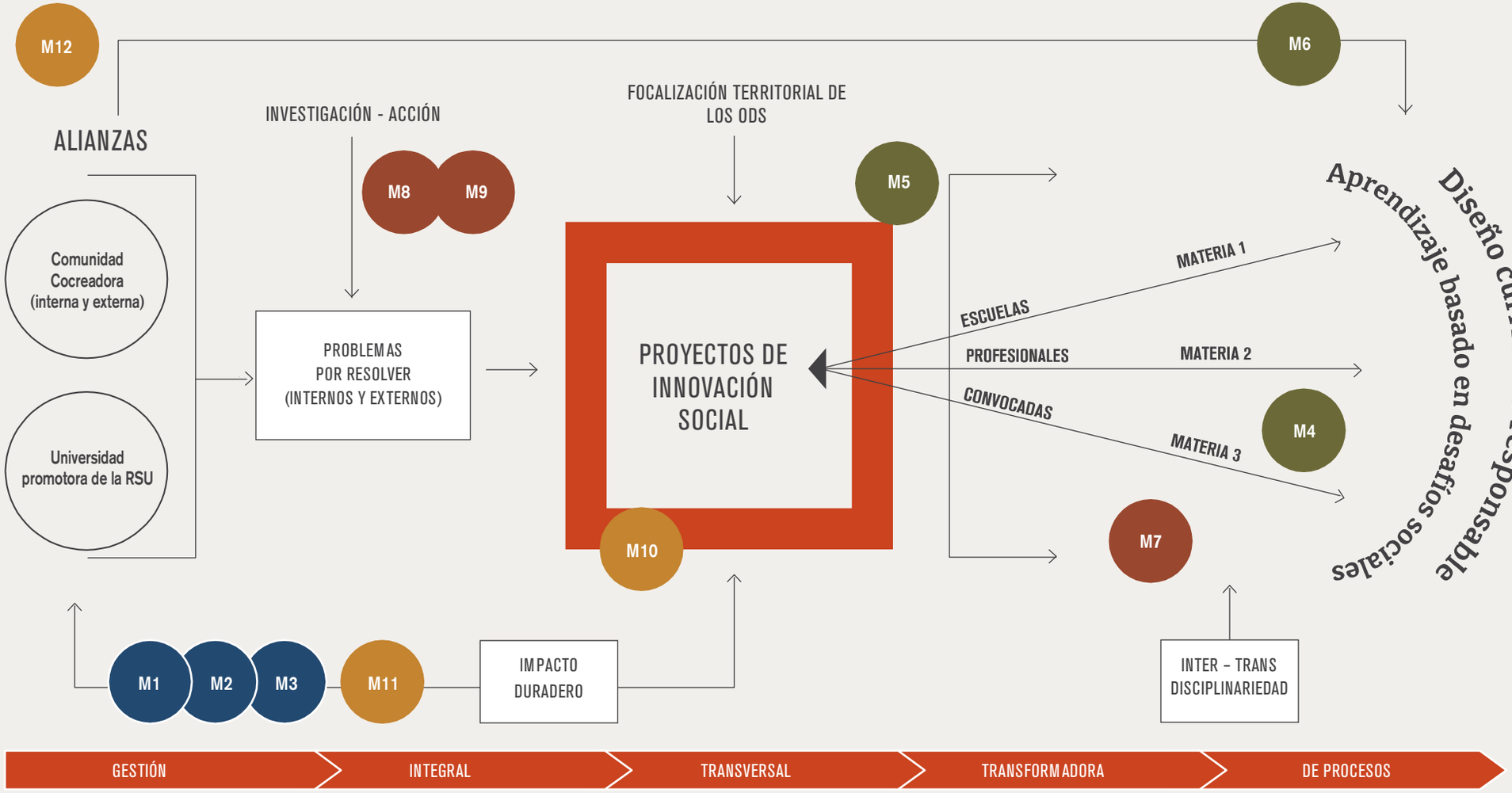
Universidad Siglo 21 (Argentina) - Juan Pablo Martínez



PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 31

MODELO EDUCATIVO SOCIALMENTE RESPONSABLE: ENFOQUE HEURÍSTICO TRANSFORMADOR



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.6 La ruta interna de la RSU: el campus como laboratorio de innovaciónsocialdelosODS

Desde luego, el itinerario de la RSU es una ruta que debe diseñarse por 2 caminos: como un camino interno hacia un campus responsable (U3S), un laboratorio de innovación social para los ODS, y como un camino externo de construcción de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo (transformación social con impacto y escalamiento), también en el marco de los ODS.

En lo que respecta a la ruta interna, en primer lugar, es imprescindible cumplir con el autodiagnóstico de percepción y de las 12 metas de desempeño que serán vistos en el capítulo siguiente. Para ello, es importante convocar a la comunidad universitaria, empoderando a los estudiantes (sobre todo a los tesistas) para que lideren investigaciones en y con la comunidad universitaria, a fin de construir proyectos de mejora interna para alcanzar la U3S, con la ayuda de docentes investigadores.

Los proyectos de innovación social y tecnológica más exitosos darán lugar a una sistematización (publicación), un seguimiento y un escalamiento, para valorar y difundir las mejores prácticas de la U3S entre las demás IES del continente. La dimensión de la autosostenibilidad económica de los proyectos podrá ser abordada mediante la creación de empresas específicamente diseñadas desde los proyectos. Un proyecto interno puede surgir de alguna reflexión diaria como por ejemplo el preguntarnos ¿qué comemos en la universidad? Esa pregunta de investigación puede desembocar en una empresa interna a la universidad, gestionada por los mismos estudiantes, de autoprovisión de alimentos orgánicos sostenibles a través de huertos en el campus universitario, lo que significa un aprendizaje permanente de una educación a la ciudadanía, un acercamiento al cumplimiento de los ODS, así como la solución de problemas sociales y ambientales para los estudiantes (gratuidad de la alimentación en el comedor autogestionado).

Shutterstock



> Desde luego, el itinerario de la RSU es una ruta que debe diseñarse por 2 caminos: como un camino interno hacia un campus responsable (U3S), un laboratorio de innovación social para los ODS, y como un camino externo de construcción de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo (transformación social con impacto y escalamiento), también en el marco de los ODS.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 32
LA RUTA INTERNA DE LA RSU



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

2.7 La ruta externa de la RSU: alianzas en comunidades de aprendizajemutuoparalosODS

En cuanto a la ruta externa, esta busca construir alianzas en comunidades de aprendizaje mutuo para los ODS. En esta ruta, la dirección de extensión es la encargada de generar estos convenios con socios externos de tal modo que, en coordinación con la dirección de investigación, se generen las líneas de investigación en concordancia con los problemas territoriales de la comunidad con la cual se ha suscrito el convenio. Al igual que en la ruta interna, el siguiente paso es convocar a las carreras profesionales con el objetivo de que intervengan en los proyectos de forma coordinada, focalizada y permanente. Por su parte, la gestión logística se encarga de apoyar desde la administración central e incluye incentivos para los docentes que practican el Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales para fortalecer estas comunidades de aprendizaje mutuo que salen de los límites del campus. Finalmente, es importante realizar el seguimiento, escalamiento y emprendimiento en base a los proyectos exitosos para lograr una consolidación económicamente sustentable de las mejores iniciativas, en el marco de los ODS.

De esta manera, a partir de esta ruta, la universidad que practica la responsabilidad social se vuelve ejemplar para intervenir en políticas públicas y privadas de desarrollo, y para multiplicar las buenas prácticas en los diferentes territorios en los cuales interviene.

> La universidad que practica la responsabilidad social se vuelve ejemplar para intervenir en políticas públicas y privadas de desarrollo, y para multiplicar las buenas prácticas en los diferentes territorios en los cuales interviene.

Universidad Autonoma del Carmen - Myrna Delfina López Noriega



PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 33
LA RUTA EXTERNA DE LA RSU



Fuente: Elaboración propia



"Para ir a ese lugar que no conoces, debes tomar el camino que no conoces"

San Juan de la Cruz

3

APRENDER A CAMBIAR: LA RSU COMO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Ética 3D: el motor del cambio

3.2 Gestión por procesos: el aprendizaje organizacional para todos los actores administrativos y académicos de las IES

3.3 Innovación social hacia los ODS: Desarrollo sostenible y RSU

3.4 Cinco pasos estratégicos para el cambio organizacional responsable: Método HACER

3.5 Siete tácticas de aprendizaje organizacional: el Método RÍE MAMÁ

3.6 Dinamizar la RSU, no imponerla

3.7 Organigrama RSU: La dirección de RSU como ente rector transversal para facilitar políticas mas no realizar los proyectos

3.8 Herramientas para el autodiagnóstico: 66 indicadores y encuestas de percepción

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Para aprender a cambiar, hay que empezar por desaprender, volver a la edad bendita de la niñez, cuando todo era asombroso e inaugural.

LO MÁS DISRUPTIVO ES LO MÁS SENCILLO: REUNIRNOS, MIRARNOS LA CARA DESPACIO, Y PREGUNTARNOS: "¿QUÉ ESTAMOS REALMENTE HACIENDO AQUÍ, PRETENDIENDO FORMAR ESTUDIANTES Y HACER CIENCIA?". LUEGO, CON BUENOS INDICADORES PARA EL AUTODIAGNÓSTICO, PODEMOS BAJAR DEL PEDESTAL ACADÉMICO Y ESPERAR ALGÚN CAMBIO INSTITUCIONAL, UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD. NO PROPONEMOS AQUÍ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA SALIR AIROSOS, SINO AL CONTRARIO PARA PONERNOS EN JAQUE Y DAR PASO A UNA EDUCACIÓN SUPERIOR DIFERENTE.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Después de entender esta exigente responsabilidad por impactos y conocer el Modelo URSULA, queda claro que la RSU es ante todo un proceso de transformación organizacional. Como no se trata de un órgano al lado de los demás, ni tampoco de una temática particular al lado de las otras, es imposible pretender ser socialmente responsable sin emprender el camino del cambio. Este deber de cambio es dictado por el Titanic planetario que nos toca asumir y orientado por los ODS que nos incumbe realizar.

Entonces, la siguiente pregunta es ¿Cómo cambiar? ¿Cómo lograr transversalizar e integrar las funciones sustantivas de la IES? ¿Cómo trabajar en base a la solución de problemas (en forma heurística) en lugar de sencillamente reproducir las funciones de los órganos internos de la IES? ¿Cómo crear alianzas útiles con actores externos que signifiquen tanto un desarrollo sostenible para el entorno como una excelencia académica para la IES? ¿Cómo ser palanca de los ODS desde la educación superior?

Pero, ante todo, ¿acaso le toca a la educación superior ser palanca de los ODS? ¿Trabajar en base a la solución de problemas no desvía la universidad de su función social esencial? El capítulo anterior ha contestado de antemano a esta duda radical contra la RSU con el Modelo de las 12 Metas:

1 Solucionar problemas sociales no tergiversa las funciones sociales y la razón de ser de la IES si observamos que el Aprendizaje basado en desafíos sociales y la Investigación en y con la comunidad son legítimas maneras de formar y conocer de modo científico y pedagógicamente atractivo, incluso para la empleabilidad del egresado, puesto que las competencias profesionales y socioemocionales del estudiante "solucionador de problemas en comunidad" son muy atractivas hoy en día para el empleador, en un contexto laboral de rápidos cambios y obsolescencia de los saberes, y de presión cada vez mayor sobre las empresas para demostrar su capacidad de responder por los impactos sociales y ambientales de su desempeño. La RSU es calidad con pertinencia, y es provechosa.

> **Nos toca aplicar un Modelo de RSU que invite la institución a la innovación social, hacia dentro y hacia fuera.**

2 Ser palanca para los ODS y tener una gestión ejemplar de la institución es un **deber**, puesto que de hecho las IES tienen impactos sociales y ambientales negativos y una responsabilidad histórica por coadyuvar al cambio de modelo de desarrollo (Titanic planetario), y porque no pueden escapar de la exigencia de coherencia interna entre lo que pregonan desde el salón de clase y lo que practican desde el campus: la responsabilidad social es fundamento de la vida universitaria, tarea de todos y única manera de legitimar la formación y la cognición de la educación superior. Cualquier actitud de repliegue sobre temas internos, fingiendo ignorar los dramas sociales y ambientales de afuera, y pretendiendo que "esto no es nuestro problema" condenaría la educación superior a la autocontradicción con sus propios discursos misionales institucionales. La RSU es un deber absoluto.

En consecuencia, aceptando nuestra co-culpabilidad y corresponsabilidad por los impactos sociales y ambientales que generamos al igual que los demás actores sociales (con nuestra genuina diferencia de generar ante todo impactos educativos y cognitivos), nos toca aplicar un Modelo de RSU que invite la institución a la **innovación social**, hacia dentro y hacia fuera. Quiere decir que los miembros de la comunidad institucional van a trabajar juntos de manera diferente, producir aprendizajes y conocimientos diferentes con otros actores sociales, y crear dinámicas sociales diferentes en su ámbito de incidencia, aliándose con nuevos socios externos. En este tercer capítulo, presentamos estrategias y herramientas básicas que permiten iniciar este proceso de transformación institucional de la IES. 3 aspectos son centrales:

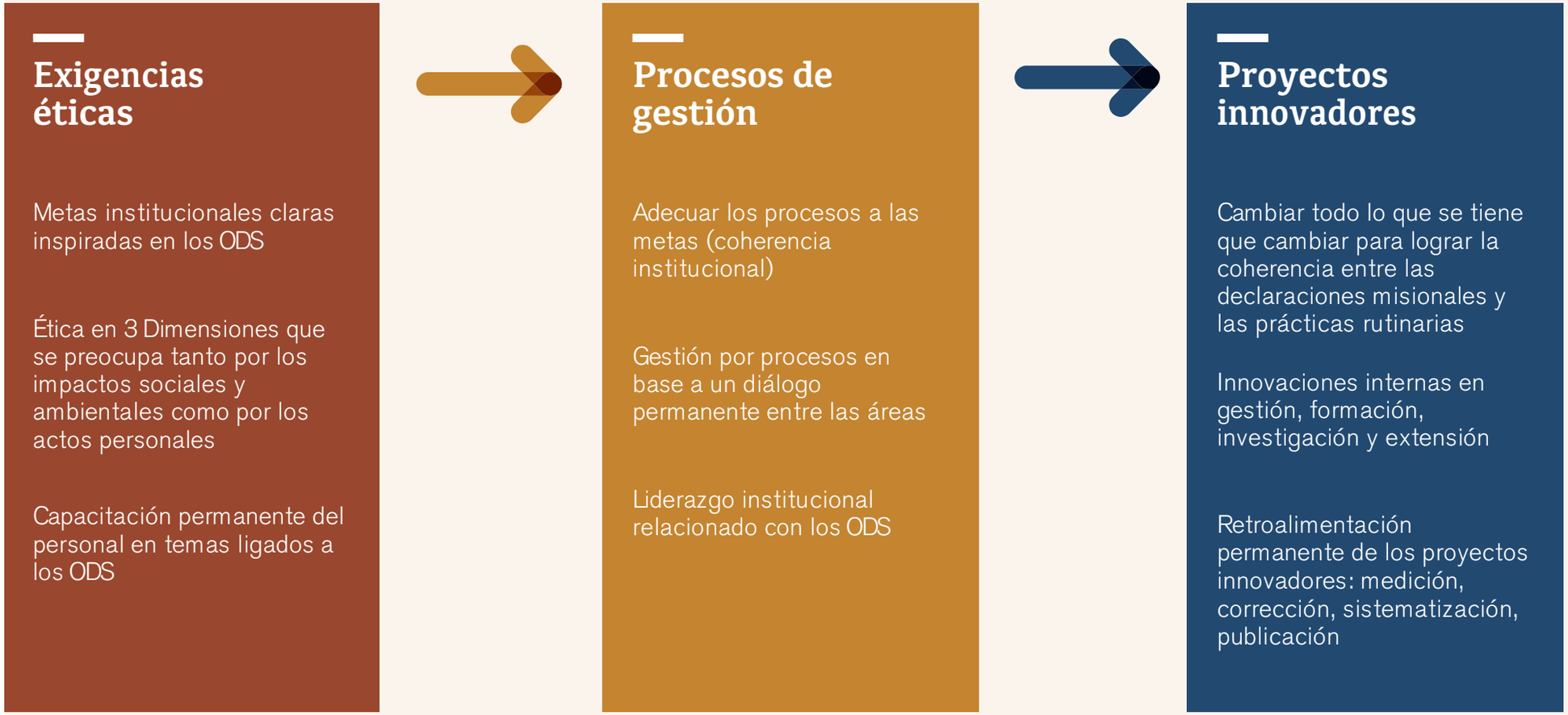
> El **MOTOR** del cambio es la **ética en 3D: virtud, justicia y sostenibilidad**, en la cual se alfabetizan las personas en la IES (autoridades, administrativos, docentes, estudiantes).

> El **MEDIO** del cambio es la **gestión por procesos,** para que la institución entera se vuelva una fuente permanente de cooperación y sinergia capaz de darse y lograr rápidamente objetivos comunes entre todas las áreas.

> El **FIN** del cambio es la **innovación social**, aquella que soluciona los problemas de la sociedad diagnosticados, en base a una IES concebida como laboratorio permanente de innovación y alianzas para los ODS.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 34
LA RUTA DEL CAMBIO DE LA RSU



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

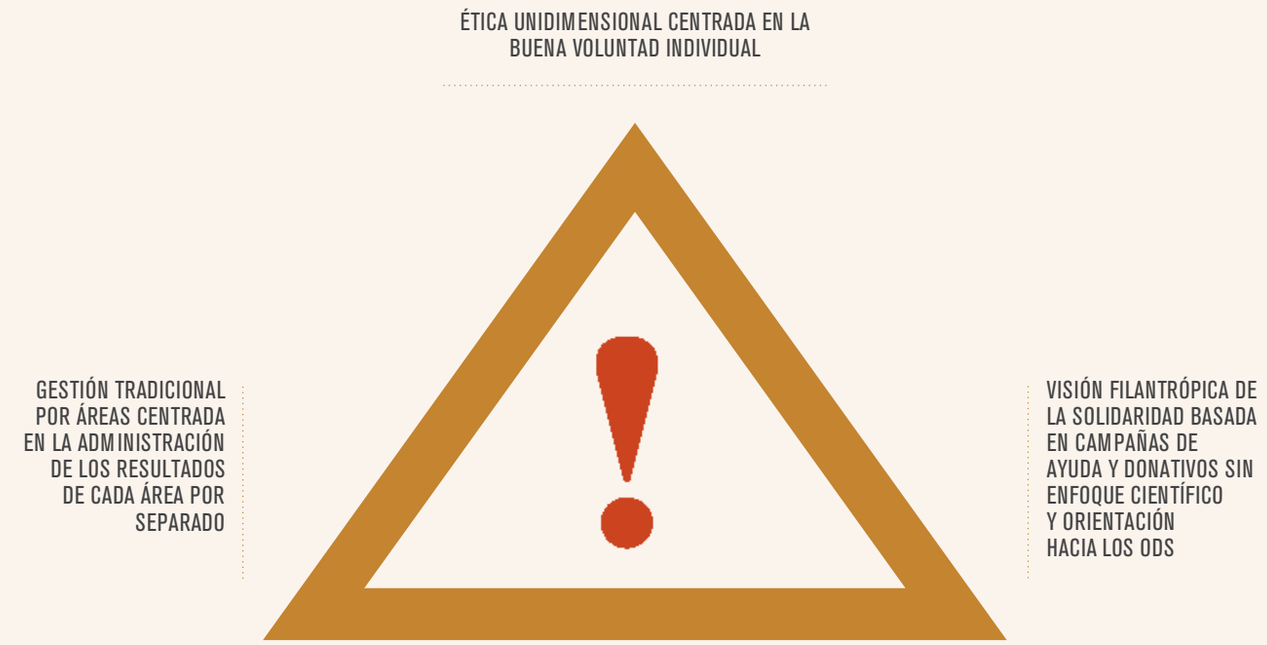
Es tan importante saber lo que debemos hacer como saber lo que debemos evitar. Los tres escollos que impiden el cambio son, al contrario:

> **Una ética unidimensional**, sólo centrada en la buena voluntad individual de las personas, sin consideración sistémica y organizativa, sin visión de impactos. Conduce a formular códigos de ética estériles y burocráticos que no conducen al compromiso ético, sino al control de las personas y la desconfianza, bajo un discurso de valores meramente declarativos y todos obvios. Los códigos de ética pueden ser útiles pero sólo si saben exigirle a la institución tanto como a las personas en la institución. En este caso, son códigos formulados desde un enfoque sistémico complejo, una ética en 3D.

> **Una gestión tradicional funcional**, meramente centrada en el correcto funcionamiento de cada área independientemente de la demás, monitoreada por metas anuales del área. Este tipo de administración crea feudos dentro de la misma institución, dificulta las sinergias e invisibiliza los problemas que surgen de la interacción entre las áreas, que son los más importantes porque conciernen a los impactos del trabajo común. Sólo una gestión por procesos hace aparecer dichos impactos. Mientras tanto, tenemos administración mas no liderazgo: la administración hace las cosas correctamente, el liderazgo hace las cosas correctas (Bennis, 2000).

> **Un afán de ayudar basado en buenas acciones filantrópicas sin visión de desarrollo**, sin fundamento científico, sin focalización territorial, sin ponerse en tela de juicio y autodiagnosticarse como institución y sin rendición de cuentas de los resultados logrados. Esta generosidad espontánea se deja siempre llevar por la emotividad. Su empatía es muy buena en sí, pero su inocencia en cuanto a los mecanismos sociales complejos que crean las vulnerabilidades, miserias y catástrofes no es digna de una institución de educación superior. Desde las IES, dejemos las campañas de donativos a los medios masivos de comunicación y concentrémonos en atacar los problemas sociales a la raíz, con la orientación de las metas e indicadores de los ODS aplicados a nuestros respectivos territorios. Si "dar pescado" no es muy eficaz, "enseñar a pescar" no lo es tampoco, mientras descuidamos la calidad de los ríos y océanos y la regulación de la pesca.

GRÁFICO 35
LA RUTA EQUIVOCADA: IRRESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.1 Ética 3D: el motor delcambio

Como lo hemos visto, la responsabilidad social es una responsabilidad por los impactos sociales y ambientales, y los impactos no se ven de inmediato. Sólo los actos se notan de modo obvio. Por eso, es muy importante **acostumbrarse a mirar los impactos debajo y más allá de los actos**. Sino, la responsabilidad social queda desapercibida, porque se desconocen los impactos de nuestros actos.

Examinar los impactos debajo de los actos, ver las tendencias sistémicas más allá de los acontecimientos diarios, no es algo obvio, fácil ni espontáneo. Por lo que **la ética no viene de casa**, se aprende a lo largo de la vida, implica conocimientos expertos sobre los efectos sistémicos de nuestros actos, y los que han tenido la suerte de acceder a la educación superior deben absolutamente aprender (y luego enseñar) una ética compleja, sistémica, que vaya más allá de la moral de casa.

Detrás de cualquier objeto industrial, por ejemplo, hay un sin número de impactos en cadena: proveedores, materiales, transportes, conocimientos acumulados, inversiones financieras … si sólo miro el objeto, no me doy cuenta de todos los impactos (positivos y negativos que la existencia de dicho objeto entre mis manos pueda provocar y haber provocado, no me doy cuenta de todos los vínculos e interdependencias entre muchas personas y organizaciones que este sencillo objeto en realidad significa y encarna. Me parece que es una simple herramienta en mis manos, en realidad es un entramado social complejo que me enreda con millones de personas. Por lo que la comunidad universitaria debe ser formada a **ver los impactos detrás de los actos, productos y servicios**. Ver detrás de la comida rápida la deforestación y la pérdida de biodiversidad; ver detrás del transporte el cambio climático y la desolación de las catástrofes naturales; ver detrás del aparato electrónico el trabajo infantil en minería y los problemas de basura tóxica; ver detrás de la publicidad la lógica insostenible de una economía de la obsolescencia programada y el despilfarro; ver detrás del producto orgánico un tejido de relaciones territoriales que recomponen la biodiversidad; ver detrás de la sobriedad la felicidad de un retomar la potestad sobre su tiempo liberado de la necesidad de acumular siempre más dinero, etc. Estudiantes conscientes apoyados por profesores conscientes en procesos de gestión facilitadores, he aquí la primera responsabilidad de la educación superior.

Así, en lugar de una ética centrada únicamente en la buena voluntad individual y que vigila sólo los actos de las personas, necesitamos **alfabetizarnos en una ética compleja** en tres dimensiones articuladas: virtud personal, justicia social y sostenibilidad planetaria, de tal modo que no se escapen los impactos sociales y ambientales sistémicos que yacen debajo de nuestros aparentes inocentes actos cotidianos de compra, transporte, consumo, producción. La ética en 3D es una poderosa fuente de inspiración y motivación para el cambio. Será particularmente importante que los administrativos tengan una capacitación adecuada en ese sentido, para poder promover una Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible, desde sus rutinas de gestión organizacional. Y esta capacitación debería obviamente ser facilitada por los propios expertos que tenemos dentro de la IES. ¿Quién dice que sólo los estudiantes están aquí para aprender y los demás miembros de la comunidad universitaria no? Si queremos hacer de la IES un **laboratorio de innovación y alianzas** para los ODS, vamos a necesitar que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan aprender de todos, porque todos somos sabios e ignorantes, sólo que no sabemos ni ignoramos las mismas cosas.

> **Necesitamos alfabetizarnos en una ética compleja en tres dimensiones articuladas: virtud personal, justicia social y sostenibilidad planetaria, de tal modo que no se escapen los impactos sociales y ambientales sistémicos que yacen debajo de nuestros aparentes inocentes actos cotidianos de compra, transporte, consumo, producción.**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.2 Gestión por procesos: el aprendizaje organizacional para todos los actores administrativos y académicos de las IES

El segundo ámbito se relaciona con la práctica de una gestión por procesos en lugar de **una gestión tradicional funcional** centrada en la administración de áreas diferenciadas. Desde la gestión tradicional, la IES se visualiza como una serie de departamentos, direcciones, oficinas y áreas, todas ellas distintas y articuladas por una planificación estratégicas. Los que diseñan la planificación tienen una visión de conjunto articulada, mas no las personas que van a ejecutar el plan. Por lo que el primer error de la gestión tradicional (heredada de Fayol y Taylor) es la separación tajante entre las autoridades que piensan la organización sin ejecutarla, y el personal que ejecuta sin pensar. Todos los problemas de funcionamiento de las organizaciones tienen su origen en esta falla de concepción inaugural.

Debido a esta visión tradicional, nos focalizamos en los resultados de cada área por separado y el resultado global de la organización se obtiene de la suma de los resultados parciales de cada área. Entonces, el interés de la institución se centra en que la gestión haga bien su trabajo en cada área. Se incentiva insensiblemente el **"efecto silo"**: la organización es una serie de silos separados, y cada uno piensa en lo que se hace en el silo, no en la organización. Los jefes de cada silo se vuelven señores feudales, mientras que el rector (la rectora) se vuelve un "pastor de gatos", cada gato haciendo siempre lo que le da la gana. El resultado final es una visión sesgada hacia lo que pasa adentro, en cada silo. Los actores pierden el propósito conjunto. Tampoco tienen visión del entorno.

Desde ese enfoque, no es posible visualizar los impactos de conjunto, que emergen de las interacciones entre todas las áreas. Es imposible para el personal que labora en cada área y, seamos sinceros, también es difícil para las autoridades. Por lo que la vida cotidiana en la organización se desarrolla en un ambiente de zona gris permanente entre lo que proclamamos que hacemos (nuestra misión y visión, nuestros valores de excelencia), lo que en realidad hacemos (que es más trivial y menos glorioso que el discurso) y nuestra poca visibilidad sobre la efectividad de lo que hacemos (si corresponde o no a lo que declaramos hacer). La gestión de la IES es en realidad una "caja negra" y tenemos muy poco conocimiento de los impactos positivos y negativos de nuestro trabajo.

> **Se incentiva insensiblemente el "efecto silo": la organización es una serie de silos separados, y cada uno piensa en lo que se hace en el silo, no en la organización.**

Entonces, debemos superar los ámbitos de gestión tradicional funcional que dificultan la visión de los impactos y aíslan a los actores. En la gestión tradicional se busca asegurar el buen funcionamiento de las áreas y el alcance de resultados de cada una de ellas. Esta es una versión vertical en la cual desde el rectorado y la planeación estratégica se manda a cumplir con los resultados, cada área tiene una meta anual que alcanzar y cada jefe de cada área es responsable de alcanzar su propio resultado, no el de los demás. ¿Qué pasaría si, en lugar de considerar las áreas por separado, empezáramos a considerar los diversos procesos que vinculan todas las áreas?

Este cambio de enfoque gerencial hacia una **gestión por procesos**, en nuestro Modelo RSU, permite no considerar la diferenciación entre "Formación", "Investigación" y "Extensión", como una diferenciación **orgánica** de **áreas** distintas, sino como una diferenciación **funcional de procesos** interrelacionados: la IES constantemente forma, conoce y se vincula con su entorno, y lo hace gestionándose a sí misma. Por eso la teoría de la RSU habla de **4 procesos,** no de tres estamentos, incluye a la gestión dentro de su reflexión (por tener muchos impactos en todos los procesos), y se centra en los impactos (ocultos) más que en los resultados oficiales declarados. Por eso también, preferimos hablar de Cognición (construcción de conocimientos) que de Investigación, y de Participación social (alianzas, vínculos tejidos con el entorno) más que de Extensión. **Las equivocaciones sobre la RSU vienen muchas veces de una interpretación en términos de gestión tradicional de lo que debería entenderse en términos de gestión por procesos.**

Con la gestión tradicional "ensilada", desgraciadamente, los compromisos internos se reducen a los

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

compromisos del área. Así, si el área funciona bien todo está bien, lo que ocurra con el entorno no es de interés. Se debe acotar que esta ceguera se expande a todos los niveles de la institución hasta convertirse en un **autismo organizacional** funcional, en donde cada empleado se enfoca en cumplir las metas de su jefe, cada jefe en cumplir las metas de su área y cada área en contribuir al acumulado de las metas organizacionales decretadas anualmente desde arriba y encarnadas en el presupuesto atribuido a cada uno. La grave consecuencia es la **ceguera a los impactos**. La pregunta ¿qué está pasando con los resultados globales del trabajo de la IES a nivel social? no es de interés ni de incumbencia de nadie. Así pues los impactos no son vistos y, si llegan a ser visibles, no se acepta la responsabilidad por ellos: "es la sociedad la que está mal, nosotros sí somos buenos porque hemos cumplido bien con nuestras metas internas". Ese mecanismo de autodefensa inmuniza la IES contra la responsabilización por los problemas sociales. Sólo le quedará los nobles "compromisos" por ir a ayudar y transformar la sociedad afuera, en asuntos ante los cuales, de por sí, no tenemos nada que reprocharnos: es la sociedad que debe cambiar, nosotros estamos bien, ya que somos comprometidos.

GRÁFICO 36
LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN TRADICIONAL FUNCIONAL

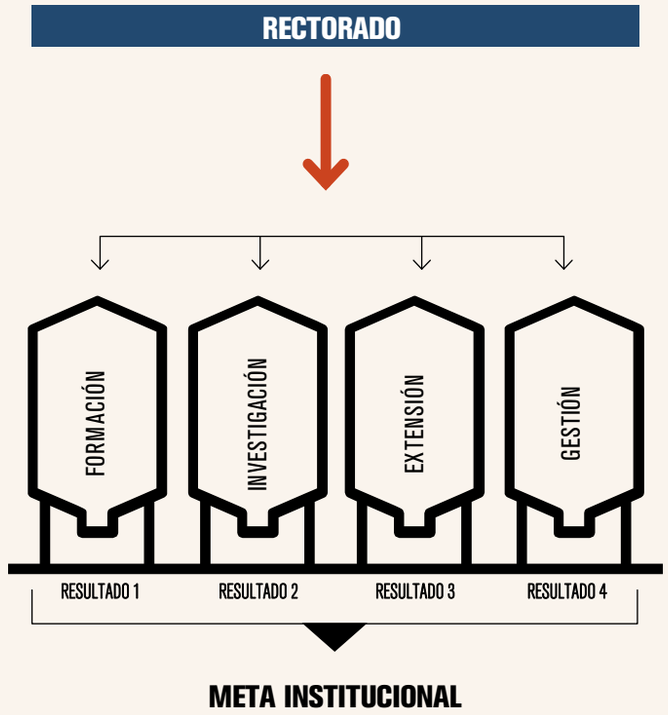
Gestión tradicional funcional:
Asegurar el buen funcionamiento de las áreas y el alcance de los resultados de cada una de ellas

PROBLEMAS DE "EFECTO SILO": FALTA DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS PARA ESTABLECER PRIORIDADES COMUNES.

PROBLEMAS DE "FEUDOS": MULTIPLICACIÓN DE PEQUEÑOS JEFES DE ÁREA, DIFICULTAD PARA IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA COMÚN (RECTOR = "PASTOR DE GATOS").

TENDENCIA A LA VISIÓN VERTICAL: SE DESDIBUJA EL PROPÓSITO HORIZONTAL GLOBAL, CEGUERA A LOS PROBLEMAS ENTRE ÁREAS, AUTO-REDUCCIÓN DE LOS COMPROMISOS INTERNOS (SI MI ÁREA FUNCIONA BIEN, TODO ESTÁ BIEN, EL RESTO NO ES MI PROBLEMA).

TENDENCIA A LA CEGUERA AL ENTORNO: AUTISMO ORGANIZACIONAL FUNCIONAL, CEGUERA A LOS IMPACTOS, FOCALIZACIÓN EXCLUSIVA EN EL ALCANCE DE LOS RESULTADOS PLANEADOS.



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Para salir de ello, es necesario contar con una **visión procesual** de la IES que la reconozca como un flujo permanente de acciones, donde los *inputs y los outputs* son todos del entorno de incidencia de la organización, la sociedad, el país, el mundo, el planeta. Adentro de la IES, también son procesos internos de generación de valor, de recursos, de productos, de servicios creados por la IES. La frontera entre adentro y afuera es más una hipótesis operativa que una realidad. Las áreas son diferenciaciones funcionales leves por las que transitan dichos procesos, pero sólo el proceso es importante: fluidez o aspereza, facilidad o freno, son los valores de buen o mal trabajo. Gracias a esta visión dinámica es más posible observar los impactos y constatar los efectos de la acción de la IES en la sociedad como resultado de sus acciones, y de la acción de cada persona dentro del conjunto, porque ya no estamos centrados en el órgano que funciona sino en el cuerpo total que vive. El equipo se hace las buenas preguntas: ¿para qué sirve nuestro trabajo? ¿qué aportamos a la sociedad? ¿cómo lo sabemos?

La gestión por procesos sostiene que lo importante no es el funcionamiento del área y el cumplimiento de sus intereses por separado, sino la calidad del proceso en conjunto. Exige que cada actor tenga una visión conjunta y completa de la organización, de su propósito final y de su rol para alcanzar este propósito conjunto. También exige que el problema deje de ser la lealtad al jefe del área y pase a ser la búsqueda de fluidez y eficiencia en el logro de los propósitos finales entre y gracias a todas las áreas. Asimismo, es necesaria la coordinación, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo para formar equipos de trabajo de alto rendimiento entre áreas. Entonces, exige que se facilite la orientación hacia el entorno, la percepción de los impactos sociales y ambientales de la organización y la dirección hacia los ODS como suprameta de las metas organizacionales, ya que es esta la meta de toda la sociedad, la del bien común.



> **La gestión por procesos facilita la autocrítica colectiva proactiva porque analiza los procesos y permite identificar los cuellos de botella, dónde se frena o dónde seacelera, y redirige la mirada hacia la motivación por la resolución de problemas de manera conjunta (enfoque heurístico).**

Visualizar los impactos pide ubicar en la gestión de las diferentes acciones de la IES los procesos como la gestión de las compras, de los residuos, de la formación, la matrícula, etc. Todos los procesos se desarrollan gracias al trabajo de **varias áreas**, por lo que la focalización de la atención cambia: ya no miramos cada área (y cada trabajador) sino cada proceso, es decir la interacción entre las áreas y las personas. El proceso de gestión debe permitir adecuar los procesos a las metas, es decir, realmente tener coherencia. Esta coherencia debe darse entre el discurso de la IES y las acciones emprendidas por esta para alcanzar las metas.

La gestión por procesos facilita la autocrítica colectiva proactiva porque analiza los procesos y permite identificar los cuellos de botella, dónde se frena o dónde se acelera, y redirige la mirada hacia la motivación por la resolución de problemas de manera conjunta (enfoque heurístico). De esta manera, se facilita la consciencia de la **interdependencia** en la institución y con otros actores externos a ella. Con la visión de proceso, los actores empiezan a entender que su propio trabajo depende del trabajo de los demás y que el trabajo de los demás va a interferir muchísimo en su propio trabajo. A partir de este entendimiento, se genera una visión de conjunto y nace la consciencia de que los procesos involucran recursos, proveedores, usuarios y marcos legales que son tan importantes como nosotros, siendo agentes “externos”. Cuando lo “externo” se vuelve importante, la excelencia en el cumplimiento de las tareas, la pertinencia social, las alianzas logradas y todos los impactos positivos que se hayan podido lograr, se vuelven importantes. La IES está mentalizada hacia su responsabilidad social, y no solamente hacia las responsabilidades internas de cada área.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 37
LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA IES

Gestión por procesos:
Lo importante es la calidad del proceso en conjunto y no los intereses de cada área por separado

> Exige de cada quien una visión de conjunto de toda la organización y del propósito final de su propio trabajo.

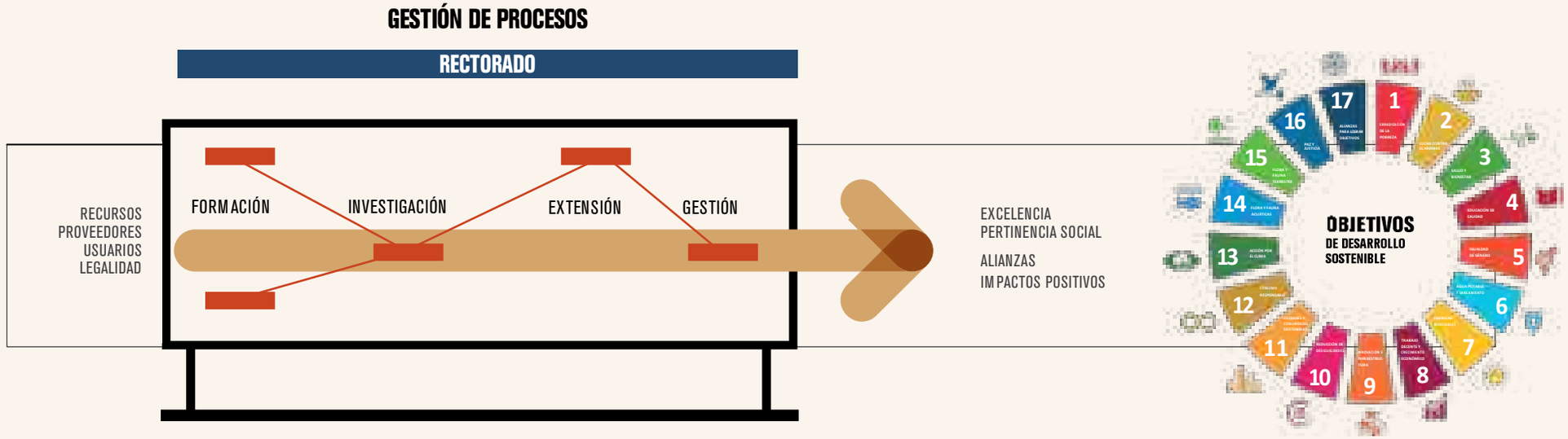
> El problema ya no es la lealtad al jefe de área sino la fluidez y eficiencia en el logro de los propósitos finales entre y gracias a todas las áreas.

> Exige mucha coordinación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo: equipos de alto rendimiento entre áreas.

> Facilita la orientación hacia el entorno y la percepción de los impactos sociales y ambientales de la organización.

> Facilita la autocrítica colectiva proactiva: percepción de los cuellos de botella y ganas de resolver los problemas juntos.

> Facilita la consciencia de la interdependencia en la organización y con otros actores externos a la organización.



Fuente: Elaboración propia

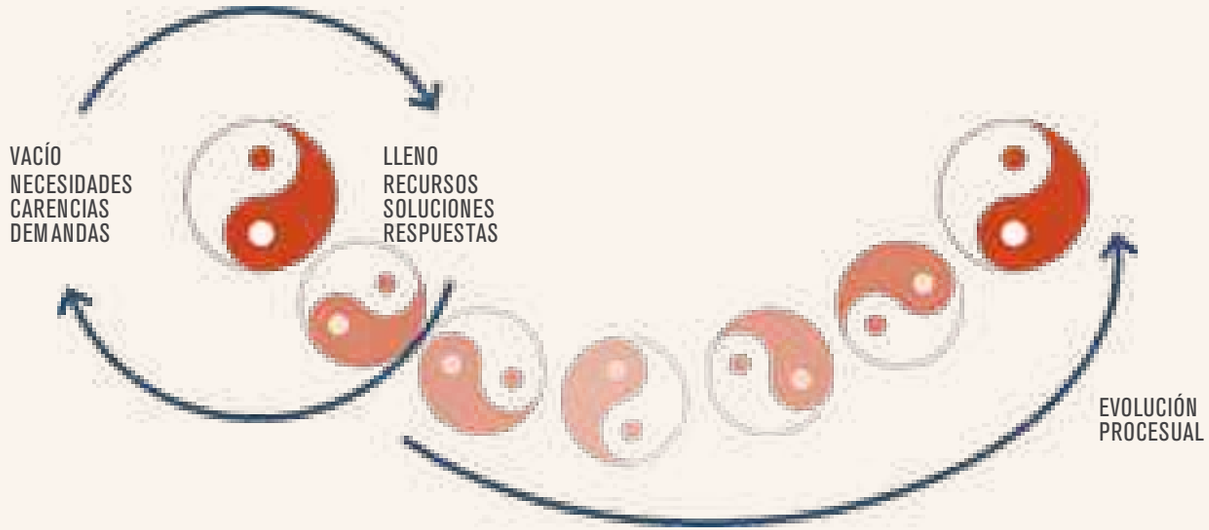
PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

En ese marco, la gestión por procesos exige una filosofía diferente: una filosofía más ligada al yin-yang, es decir una filosofía de las relaciones, las mutaciones y las transformaciones silenciosas, en base a las **oposiciones complementarias** entre lo vacío y lo lleno, las necesidades y los recursos, las carencias y la satisfacción de las carencias, las demandas y las respuestas, etc. Milenios antes de las teorías del liderazgo adaptativo, el libro del Tao había formulado la doctrina de la facilitación: "No hacer nada, y que nada quede sin hacerse", es decir acomodar silenciosamente las cosas para que las personas espontáneamente se empoderen y motiven a hacer las cosas, trabajando en equipo, resolviendo sus problemas en forma autónoma, con inteligencia del conjunto y del bien común. La eficacia nace del tener que hacer cada vez menos esfuerzos para lograr cada vez mejores resultados. En el movimiento natural de los opuestos complementarios, yace la evolución procesual de la institución, hacia el progreso.

El origen de este progreso es la creación de una **oposición entre lo que hacemos y lo que deberíamos hacer**. Es pues la exigencia ética (lo que debe ser hecho) el motor de una percepción de **carencia**: algo debería ser pero no es (los ODS deberían estar bien enrumbados en el país pero no lo son; deberíamos no financiar a la industria de la explotación laboral con nuestras compras institucionales pero éstas no seleccionan a los proveedores con criterios sociales; nuestros egresados deberían ser agentes de desarrollo para el país pero no tenemos claro registro de lo que hacen; nuestras investigaciones deberían servir a la solución de los problemas sociales pero nos fijamos meramente en la publicación en revistas indexadas; nuestros proyectos sociales de extensión deberían promover los ODS pero ni siquiera sabemos si tienen un impacto positivo duradero en las comunidades, etc.). El brote de un vacío (ético) en nuestra vida institucional llama naturalmente al emprender algo para llenarlo (nuestra respuesta innovadora): la IES está en proceso de progreso ético, se responsabiliza, sale del *statu quo* de confort indiferente que cree que todo está bien porque no percibe, debajo de las rutinas satisfactorias, a los impactos insatisfactorios. Al estar atentos a los impactos, garantizamos la dinámica de la innovación social éticamente orientada.

GRÁFICO 38
LA FILOSOFÍA DEL YIN-YANG PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos está atenta a los transcursos y flujos que permiten las transformaciones



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

¿Qué es lo que va a garantizar el renacer permanente del sentimiento de vacío en nuestro actuar institucional? La atención puesta en las **interpelaciones** tanto internas como externas que nos señalan esto: "Lo que es no es tal como debería ser, y la IES puede hacer algo al respecto, ¿qué esperamos para actuar?". La interpelación ética es siempre la misma pregunta del Génesis: "¿Caín, dónde está tu hermano?" La RSU es una exigencia metódica hecha gestión para interpelar a la IES acerca de las carencias éticas que debe(ría) satisfacer, innovando y emprendiendo el camino de la reparación: repararse a sí misma para reparar al mundo.

Ciertos impactos son buenos, y otros son malos, independientemente de nuestras buenas o malas intenciones. El problema no es la buena o mala gana de cada persona por separado, sino el efecto total que se obtiene concatenado en la vida colectiva de la sociedad (por lo que la responsabilidad hacia los impactos es "social", y no personal).

3.3 Innovación social hacia los ODS: Desarrollo sostenible y RSU

Ética en 3D y gestión por procesos tienen como propósito final lograr **aprender a practicar la innovación en las dimensiones sustantivas de la IES**: Formación, Cognición, Participación social y Gestión organizacional. Esto supone pasar a una **cultura de los desafíos y gusto de solucionar problemas sociales**. Por ejemplo, es lo que sucede cuando nos enfocamos en el Aprendizaje basado en desafíos sociales como base de la formación y no únicamente en la capacitación para obtener un título profesional. También implica investigar en y con la comunidad para solucionar sus problemas, y no sólo pensar en publicar artículos. Asimismo, significa una extensión solidaria más centrada en lograr alianzas útiles para los ODS, generando fortalezas territoriales para impactos positivos con retorno hacia la formación y la investigación, más que multiplicar acciones de ayuda con poca sistematicidad. Finalmente, puede producir grandes cambios cuando nos damos desafíos como por ejemplo suprimir cualquier plástico de un solo uso en el campus: nueva gestión, nuevos hábitos, nueva formación, nuevos conocimientos aplicados, nuevos proveedores externos, nuevas bebidas más saludables, nueva señal ética hacia el mercado gracias a las compras institucionales, etc.
De esta manera queda clara la necesidad de vincular la RSU al cambio, en miras a suprimir los impactos negativos y maximizar los impactos positivos. La clave para empezar a realizar estos cambios es darse cuenta de que:

> Las personas, de manera individual y colectivamente, generan impactos a partir de todas sus acciones cotidianas en la sociedad y en medio ambiente. Dichos impactos pasan generalmente desapercibidos si no tenemos una especial atención hacia ellos, mediante una cultura ética en 3 dimensiones (Virtud personal, Justicia social, Sostenibilidad planetaria) que mire toda la cadena de valor de los bienes y servicios, no sólo los objetos y los actos por separado.

> Ciertos impactos son buenos, y otros son malos, independientemente de nuestras buenas o malas intenciones. El problema no es la buena o mala gana de cada persona por separado, sino el efecto total que se obtiene concatenado en la vida colectiva de la sociedad (por lo que la responsabilidad hacia los impactos es "social", y no personal).

> A pesar de nuestra buena voluntad, nuestras acciones interactúan con las de los demás, creando efectos sistémicos no siempre en concordancia con nuestra voluntad. La acción social escapa al control voluntario del actor social, creando insatisfacciones, carencias, contradicciones, de las cuales nos quejamos como si vinieran del exterior, como si fuera mal tiempo ("la sociedad es injusta", "hay mucha corrupción", "el desarrollo es insostenible", etc.) aunque en realidad somos cocreadores corresponsables de esta realidad social.

> Somos corresponsables de estudiar los impactos de nuestros actos individuales y colectivos, asumir la coculpabilidad de nuestros impactos negativos, y coordinar juntos entre muchos actores sociales diferentes para remediarlos, innovando en nuestras prácticas laborales, institucionales, interpersonales, políticas, económicas, etc.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> Nuestras IES tienen además una responsabilidad especial y mayor por ser las instituciones que construyen conocimientos y forman a los profesionales y directivos de nuestra sociedad, que van a pilotear y operar estos sistemas laborales, institucionales, económicos, políticos, etc. Esto constituye una oportunidad especial para ser agentes eficaces de cambio, una oportunidad que debería llenarnos de entusiasmo y orgullo por ser educadores. La educación superior tiene increíbles recursos humanos e intelectuales: millones de estudiantes en el continente, miles de docentes e investigadores especializados en todas las ramas del saber y las ciencias, dotados de conocimientos muy preciosos. El único problema es saber cómo no despilfarrar este potencial, canalizarlo y orientarlo hacia los ODS.

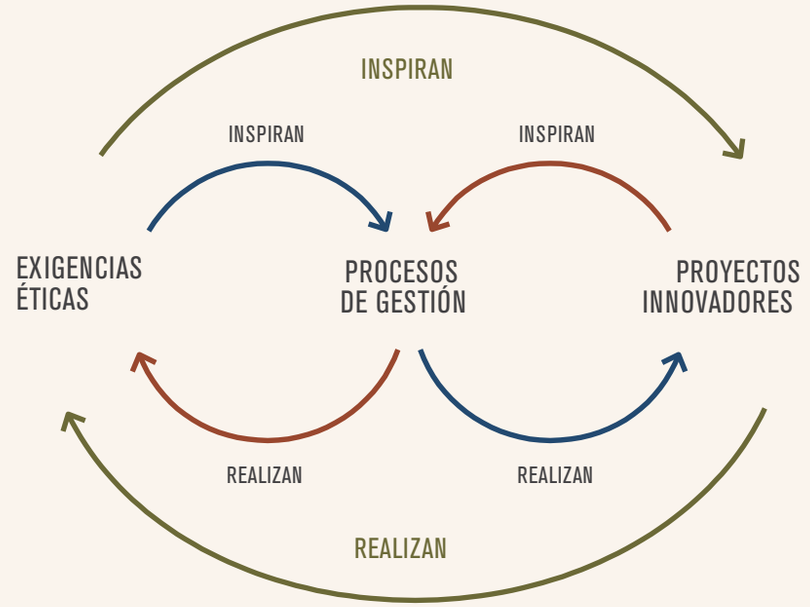
> Podemos ser juntos una palanca de innovación para alcanzar los ODS a nivel local, nacional y continental. Convencerse de esto es esencial, pero no es suficiente. Del "vacío" creado por la consciencia de la falta de ética, nace el "lleno" del reconocimiento de la posibilidad de actuar. Pero este poder tiene que encarnarse en **proyectos de innovación social** con tres características:

1. enrumbados hacia el propósito correcto (para eso sirve la brújula colectiva de los ODS y el conocimiento científico),
2. bien gestionados para hacer confluir el máximo de actores eficaces hacia el propósito común, mantener coherencia entre fines y medios, alcanzar el éxito de tal modo que la exigencia ética se vea al final satisfecha (el impacto negativo ha sido superado),
3. trabajados con un enfoque científico de cocreación de nuevos conocimientos en comunidades de aprendizaje mutuo, a fin de que el proyecto sea provechoso en todas las dimensiones: sirve para la comunidad que tiene el problema por resolver, sirve para los estudiantes y docentes en el proceso de formación, sirve para los investigadores en el proceso de cognición, sirve para los administrativos en el proceso de gestión cuando el problema es interno.

GRÁFICO 39

ÉTICA INSPIRADORA PARA EL PROCESO DE RESPONSABILIZACIÓN INSTITUCIONAL DESDE LA INNOVACIÓN

La consciencia de una exigencia ética inadvertida en el proceso de gestión (que creíamos perfecto) crea una carencia que llama a la formulación de un proyecto innovador para solucionarla.



La innovación inspira nuevos cambios para realizar las exigencias éticas: el proceso de responsabilización social está en marcha

Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Las exigencias éticas inspiran a los procesos de gestión que realizan proyectos innovadores que satisfacen las exigencias éticas. Así por ejemplo, cuando se habla del proceso de gestión de compras, la exigencia ética es que ninguna compra vaya en contra de las normas de la OIT y el medio ambiente. Asimismo, se espera que en lo posible estas compras promuevan impactos positivos hacia el mercado, hacia el territorio y que protejan, seleccionen y privilegien a los actores económicos más marginados y vulnerables, a fin de que puedan beneficiarse del mercado creado por las compras de las IES. De esta manera, si la institución se encuentra inspirada con esto, el propio proceso de gestión empieza a darse cuenta del potencial existente para emprender proyectos innovadores. En este caso, por ejemplo, podrían ser proyectos de incentivo del Comercio Justo local *(Fair Trade)* con pequeñas empresas impulsadas por la IES, y proyectos de incentivo de proveedores locales de alimentación orgánica. Así, los miembros de la IES se inspiran, al convivir en un ambiente donde los productos y servicios son social y ambientalmente responsables, lo que genera cambios para que las exigencias éticas sean cada vez mejor satisfechas. Obviamente estos proyectos de compras institucionales responsables deberían ser diseñados y ejecutados desde las carreras profesionales afines de la misma IES, maximizando el proceso, tratándolo no sólo como un cambio de gestión, sino como una oportunidad de enseñanza e investigación. De este modo, Facultades de economía, ciencias empresariales, ingeniería agrónoma, concretan mediante incubadoras y proyectos de innovación empresarial el mercado de compras responsables de la propia IES, generando además tesis y publicaciones, tejiendo vínculos con actores externos: los procesos de formación, cognición y participación cambian al cambiar el proceso de gestión.

Universidad Siglo XXI - Juan Pablo Martínez



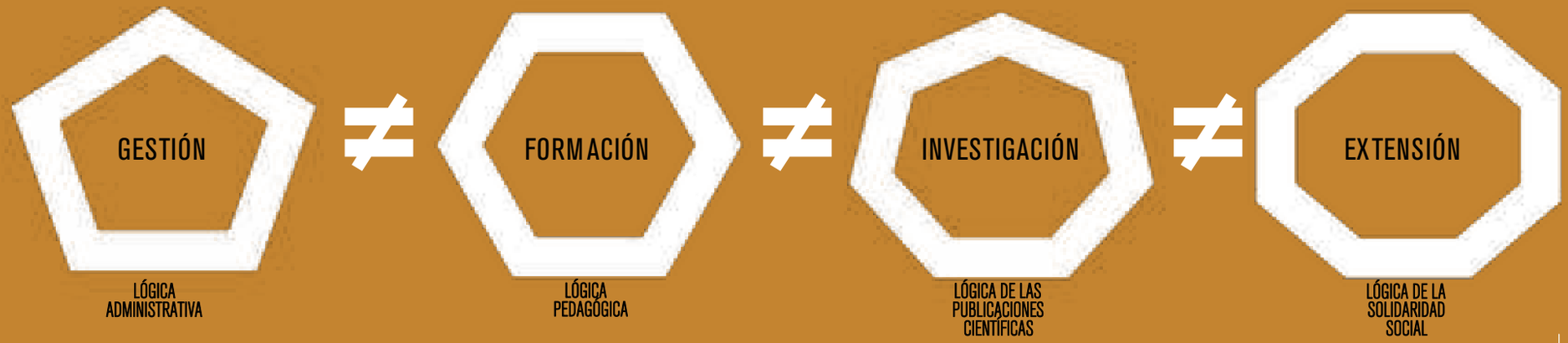
Por el contrario, si estas exigencias éticas pasan inadvertidas en el proceso de gestión, gana la lógica rutinaria del área con su visión sesgada, y nadie siente que haya algo que cambiar a lo que ya hacemos. Retomando el ejemplo de las compras, la administración central aplica el protocolo de selección de proveedores con criterios de calidad-precio, y no hay más preocupación. ¿De dónde viene el producto comprado, cuál es su cadena de valor, los riesgos de explotación laboral e irrespeto de las normas de la OIT, el trabajo infantil o los daños ambientales…? todo esto no se visualiza por culpa de la "inteligencia ciega" (Morin, 1998) de la administración tradicional monodisciplinaria.

Así, como nada falta, como todo está bien, no existen motivos para cambiar.

Otra vez, hay que insistir en que el enfoque tradicional "ensilado", dividido por áreas orgánicamente autónomas, con lógicas estancas de cada responsable-jefe de área, conduce necesariamente al frenar hasta imposibilitar la dinámica del cambio. Luego conduce a las incoherencias en la práctica (unos empujan hacia un lado mientras otros empujan hacia el lado contrario), cada uno refugiándose en su lógica experta monodisciplinaria ciega a los impactos del conjunto de la institución:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 40
ENFOQUE TRADICIONAL: MANTENER JUNTAS 4 LÓGICAS ESTANCAS



FRENO CONSTANTE A

EL CUIDADO DE LA META INSTITUCIONAL COMÚN
EL CUIDADO DE LOS IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DEL CONJUNTO DE LA IES LA SINERGIA ENTRE ÁREAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Entonces, la ruta RSU es una ruta no solamente del cumplimiento de las 12 metas, sino para aprender a cambiar continuamente a fin de alcanzar estas 12 metas más allá de ellas, con la mirada puesta en un horizonte que desborda del marco institucional: los ODS.

Como ya lo hemos mencionado, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** son un conjunto de metas acordadas a nivel mundial que implican para cada país la adopción de medidas medibles para combatir todos los problemas sociales, económicos y ambientales, y para todos los países en coordinación promover la paz y la prosperidad en y entre las naciones. Fueron concebidos como una ampliación y universalización de los 8 Objetivos de Desarollo del Milenio (ODM), acordados por 189 países en el año 2000, y que culminaban en 2015.

La Agenda 2030, acordada por 193 países unidos en 2015, consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas para conseguirlos. Toman nítidamente en cuenta que todos los países son interdependientes (los problemas de unos tienen impactos en los demás), que el rumbo actual del desarrollo económico no es sostenible al tener efectos colaterales negativos en la sociedad y el planeta, y que el desarrollo debe tener una hoja de ruta planificada, científicamente orientada, que sirva de herramienta de planificación para la gestión pública, con indicadores universalmente aplicables y medibles. Así, los buenos desempeños de ciertos países sirven de inspiración para otros, se puede comparar y difundir las buenas prácticas.

También los ODS tienen dos inmensas ventajas: (1) no son reservados a los países pobres, sino que conciernen a todos los países, con metas e indicadores adaptados a la situación y contexto de cada uno; (2) no son



reservados al sector público, sino que su logro depende de la acción conjunta y la cocreación entre muchos actores sociales, públicos y privados, con y sin fines de lucro, por lo que el actor educativo y académico debe involucrarse en el vasto proyecto civilizatorio mundial de lograr un verdadero bienestar sostenible y justo para todos los humanos.

Pero, hemos mencionado también que los 17 ODS, considerados desde un enfoque educativo, tienen un problema: no contemplan la motivación de los actores hacia ellos, a través de la promoción de nuevas competencias socioemocionales afines al desarrollo sostenible. Por lo que es importante introducir desde la academia un nuevo ODS, el número 18, definido como la **"empatía activa por la vida"** (Asociación para la Niñez y su Ambiente [ANIA], 2019). Con este último objetivo, la educación básica, secundaria y superior tiene una brújula para orientar sus procesos de enseñanza-aprendizaje, en total concordancia con la RSU, puesto que la gestión de impactos testimonia siempre de un especial cuidado y empatía por todas las dimensiones interrelacionadas de la vida personal, colectiva, conjunta) tanto de los humanos como de todos los demás seres que construyen la base de la vida en el planeta tierra. Agregamos que la empatía activa por la vida permite revalorizar las sabidurías y prácticas socioeconómicas de los pueblos originarios del continente, en el marco de un encuentro y colaboración transdisciplinaria entre todos los saberes académicos y no académicos, con el propósito del desarrollo común. Así, los ODS deben formar parte de la vida cotidiana en las IES, tanto en el campo administrativo como académico, con sólida inclusión en los programas curriculares. Aportan un enriquecimiento temático para guiar la construcción de nuevas carreras ligadas al desarrollo sostenible, así como la determinación de las urgencias socioambientales. Van a permitir responder entre otras a las preguntas: ¿Cuáles son los problemas claves en los que podemos participar? ¿Cuáles son los socios estratégicos? ¿Las personas recursos claves? ¿Los marginados por asociar?

Pero más fundamentalmente, los ODS permiten redefinir los desafíos cognitivos a los cuales las universidades deberían enfrentarse, en cuanto a la construcción y transmisión de nuevos conocimientos tanto como en la formación de personas. Por el momento, las "carreras" enseñadas siguen el modelo de los siglos anteriores, están basadas en las demandas profesionales para la empleabilidad dentro de un paradigma de desarrollo industrial del siglo XX, de por sí ambientalmente insostenible y que no ha logrado tampoco resolver los problemas de pobreza, inequidad e injusticia. Deberían las carreras profesionales redefinirse en términos de competencias para la solución de los problemas sociales, lo que permitirá impulsar mayor flexibilidad en las tres funciones sustantivas, formación basada en problemas, aprendizaje basado en desafíos sociales, inter y transdisciplinariedad.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.4 Cinco pasos estratégicos para el cambio organizacional responsable: Método HACER

Para lograr implementar esta gestión ética por procesos flexibles e integradores que la RSU necesita, es preciso diseñar un itinerario estratégico que, en todas sus etapas, no haga perder el hilo de Ariadna. En el Manual de primeros pasos RSU del 2009, proponíamos 4 pasos basados en (1) comprender la RSU, (2) autodiagnosticar la IES, (3) cumplir con los cambios necesarios, (4) rendir cuentas de los logros. Este esquema sigue siendo útil y valioso, pero pensamos 10 años después que debemos concebir la estrategia de implementación y mejora continua de la RSU en forma más radical en dos aspectos: (1) no se trata sólo de comprender bien entre todos los miembros de la comunidad universitaria lo que es y no es la RSU, sino también de exigirse **coherencia** institucional; (2) no se trata sólo de lograr cambios en la IES y en sus relaciones inmediatas con el medio, sino también de **escalar** estos cambios en todo el ámbito de incidencia de la institución, puesto que la RSU es por definición parte de una responsabilidad meta-organizacional entre todos los actores, en miras a los ODS (ninguna organización puede alcanzar un ODS a solas). Desde luego, se propone la profundización e intensificación siguiente, en 5 pasos estratégicos:

> **No se trata sólo de lograr cambios en la IES y en sus relaciones inmediatas con el medio, sino también de escalar estos cambios en todo el ámbito de incidencia de la institución, puesto que la RSU es por definición parte de una responsabilidad meta-organizacional entre todos los actores, en miras a los ODS (ninguna organización puede alcanzar un ODS a solas).**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 41
LOS 5 PASOS RSU DEL MÉTODO HACER

H ONRAR NUESTRA PALABRA	**A** UTODIAGNOSTICAR NUESTRA ORGANIZACIÓN	**C** AMBIAR NUESTROS PROCESOS	**E** SCALAR NUESTROS LOGROS	**R** ETROALIMENTAR NUESTRO DESEMPEÑO
> Redactar Misión, Visión, Valores, Compromisos inspirados en los ODS	> Revelar impactos positivos y negativos	> Capacitar y trabajar en equipo entre todos	> Ahondar en los proyectos exitosos	> Inventarios y Memorización
> Proyecto Educativo Institucional socialmente responsable	> Evidenciar incongruencias, quejas y oportunidades	> Tumbar paredes internas	> Multiplicar alianzas externas con enfoque ODS	> Sistematización y publicación de las buenas prácticas
> Alinear lo hecho con lo dicho	> Dar la palabra a los actores (internos y externos)	> Darse metas desafiantes (entusiasmo)	> Sumarse a movimientos internacionales poderosos	> Exponernos al juicio de los socios externos y actores internos
> Asegurar que los textos misionales sean conocidos y practicados por toda la comunidad universitaria	> Ubicar y empoderar a los líderes naturales	> Empoderar a los estudiantes e innovadores internos	> Maximizar las sinergias y los retornos provechosos	> Corregir los errores en forma participativa
	> Resaltar las buenas prácticas	> Buscar información de vanguardia		

Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Los 5 pasos estratégicos se describen por el acrónimo del Método HACER:

1

Honrar nuestra palabra.

Es el paso permanente de la coherencia institucional. Decir lo que hacemos, hacer lo que decimos. Las declaraciones misionales de las IES (Misión, Visión, Valores, Declaraciones rectorales, etc.) son siempre muy bien intencionadas en términos éticos, solidarios y sostenibles. Quizás haya que articularlas explícitamente con los ODS. Pero "Honrar nuestra palabra" significa alinear todos los procesos con dichas declaraciones, especialmente el proyecto educativo institucional, pero también la política de investigación, las estrategias de extensión y los procesos de gestión, incluyendo la cultura laboral. También, dichos textos misionales deben ser conocidos y practicados por toda la comunidad institucional, alineando los incentivos al personal con las metas declaradas.

2

Autodiagnosticar nuestra organización.

Es el paso de la escucha, investigación y revelación de los impactos positivos y negativos de la IES, que permitirá lograr la coherencia institucional gracias al esfuerzo colectivo de evidenciar las incongruencias e identificar las oportunidades de cambio. En este autodiagnóstico, se debe tener muy en cuenta las percepciones de los actores internos, también para conseguir su motivación y empoderamiento, por lo que se trata de un autodiagnóstico, y no un diagnóstico realizado por un especialista tercero. Cada reclamo, insatisfacción, crítica de los miembros de la comunidad debe transformarse en compromiso de ellos mismos y la institución para cambiar (3er paso). El autodiagnóstico debe también tomar muy en cuenta las demandas de los actores territoriales con los cuales la IES se relaciona, puesto que la RSU implica contextualidad y protagonismo. El resultado del autodiagnóstico es también el inventario de las buenas prácticas y de los líderes naturales que tienen las iniciativas socialmente responsables, punto clave para escalar los logros (4to paso).

3

Cambiar nuestros procesos.

Es el paso permanente de la reunión de los miembros de la comunidad institucional para trabajar juntos a tumbar las paredes de las áreas "ensiladas" que nos impiden transformar y mejorar nuestros procesos, con el propósito de lograr la coherencia deseada entre lo que quisiéramos ser y hacer y lo que en realidad somos y logramos hacer (1er paso). Sobre la base del autodiagnóstico (2do paso) los cambios precisan de metas desafiantes que puedan entusiasmar a los participantes, empoderar a los líderes naturales, tanto desde la jerarquía funcional como desde los estudiantes. Capacitación permanente y gestión de las informaciones de vanguardia concerniente a los ODS y la gestión socialmente responsable, son dos dimensiones claves para el cambio y la innovación institucional, por lo que la función de investigación, al igual que para el paso 2, será muy importante para imprimirle ritmo a esta mejora continua. No se debe reducir este 3er paso a la implementación de algunos proyectos pilotos bien intencionados: son nuestros procesos que deben de cambiar, porque debemos pasar de los buenos proyectos a la buena institución.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

4

Escalar nuestros logros.

Los proyectos y procesos exitosos necesitan ser resaltados, ampliados y escalados. Muy ligado al primer paso de la coherencia institucional, este paso debe permanentemente contrastar nuestros logros con las metas e indicadores generales de los ODS, a fin de no satisfacerse cómodamente con éxitos pequeños (participar en el "día del medioambiente" no mejora el medioambiente). Por lo que debemos multiplicar los alcances de cada proyecto innovador tanto adentro como afuera de la IES, ampliar las alianzas externas, sumarnos a movimientos internacionales novedosos y maximizar las sinergias y los retornos provechosos de cada iniciativa hacia todos los procesos administrativos y académicos. Un proyecto exitoso, por más pequeño que sea en el inicio, puede ser una palanca de cambio importante si sabemos cómo escalarlo. La gestión por impactos no logrará satisfacerse con poco, y los ODS presentan un horizonte siempre desafiante. El límite es un mundo justo y sostenible, no el alcance de los resultados de desempeño anual. Hay que pasar de la buena gestión al buen territorio.



Universidad Siglo 21 (Argentina) - Juan Pablo Martínez

5

Retroalimentar nuestro desempeño.

Más allá de los reportes anuales institucionales, la retroalimentación es un paso permanente que permite monitorear los avances, ubicar a los actores acerca de las desviaciones, frenos y aceleradores del cambio, recordar el sentido de nuestro actuar colectivo. Muy ligado con todos los demás pasos, este proceso de retroalimentación debe imprimir una cultura del inventario, memorización, sistematización, publicación y difusión de todas las buenas prácticas y proyectos innovadores de la IES. Lograr agrupar y visualizar los avances e impactos es un reto permanente para una institución universitaria que de por sí funciona en modo muy horizontal y disperso, entonces tiene tendencia a olvidar o menospreciar lo que ha hecho, para empezarlo de nuevo años después como si fuera el "año cero". Imposible en estas condiciones de amnesia institucional lograr el 4to paso del escalar, sin el cuidadoso estudio del autodiagnóstico (2do paso) y la memorización de la retroalimentación (5to paso). También, retroalimentar es dar la posibilidad a los actores externos de conocer lo que hacemos, criticarnos e interpelarnos (responsabilizarnos), lo que incentiva la capacidad interna de corregir los errores en forma participativa.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.5 Siete tácticas de aprendizaje organizacional: el Método RÍE MAMÁ

Dinamizar la comunidad institucional para la innovación social responsable requiere no sólo de políticas y planes estratégicos, sino también de tácticas de trabajo que en el día a día, puedan facilitar y acelerar los cambios. El aprendizaje organizacional demanda actores proactivos para los cinco pasos estratégicos del Método HACER. Por lo que presentamos aquí 7 tácticas que se pueden resumir en el acrónimo RÍE MAMÁ.

Reunión. Lo peor que podamos hacer es mantener a los miembros de la comunidad institucional de la IES separados los unos de los otros, aislados en sus respectivas funciones y despachos, con muy poca relación más que todo funcional. Se debe reunir y entusiasmar a los actores para que puedan incidir en el cambio, dándoles la potestad de preguntarse juntos por el sentido general de su actuar en la IES y por el sentido del desempeño general de la IES. El liderazgo compartido permite que cada miembro de la IES entienda bien el sentido de lo que se hace en la institución. Esto es un preliminar a cualquier tipo de dinámica de cambio.

Interiorización. Es imprescindible evitar la inconsciencia y la indiferencia de los actores internos ante los problemas sociales y los impactos socioambientales de los cuales participan a diario, pero que una ética unidimensional les impide mirar. Por ello es necesario sensibilizar y capacitar a los miembros de la institución sobre las exigencias de la responsabilidad social desde el rol institucional, en forma continua y desde diversas iniciativas, campañas, eventos.

Escucha. Es necesario escuchar atentamente todas las voces dentro y fuera de la IES. La institución responsables es por definición empática, y permite que sus actores participen mediante la escucha activa. Todos los actores, desde el personal de limpieza hasta las autoridades, son capaces de aportar buenas ideas que ayuden a mejorar a la IES, y vincularla con los que la necesitan. Nada peor que aplicar rutinas y protocolos en forma mecánica y autista, sin atención alguna a los contextos, las diferencias, las novedades. La herramienta de gestión privilegiada de la escucha es el autodiagnóstico, cuyos resultados sean compartidos y discutidos amplia y abiertamente

Memorización. Es imprescindible instituir un sistema de inventario, memorización y comunicación de las buenas prácticas que se dan en la IES. La gestión interna de la información sobre lo que la IES hace es fundamental para, más allá de evitar el autismo de la falta de escucha, evitar el "Alzheimer institucional" de la organización que repite y reempieza sin cesar lo mismo, porque no acumula memoria ni capacidad de progreso a partir y más allá de lo que sus actores han hecho antes. Actualizar constantemente la información y tenerla al alcance de todos es fundamental para cualquier proceso de cambio.

Alineación. La coherencia misional entre todos los procesos y resultados es una dimensión imprescindible de la responsabilidad social de la IES. No se puede confiar en una organización que dice una cosa y hace lo contrario. Del mismo modo, la responsabilidad obliga a la congruencia, particularmente en el campo de los incentivos laborales aplicados al personal, que suelen no ser alineados con las metas institucionales declaradas. Por ejemplo, incentivos ligados únicamente al desempeño individual cuando se pregona el trabajo en equipo, representan una incongruencia común en las organizaciones. Alinear metas, planes, programas, actividades, incentivos y cultura organizacional es algo imprescindible para la RSU.

Maximización. La mejor manera de tener impactos significativos en los cambios emprendidos es de maximizar la cantidad de actores involucrados en cada buena práctica: cuanta más diversidad de áreas y funciones involucradas, personas motivadas, responsables empoderados en cada proyecto de mejora guiado por las 12 Metas RSU, mayor retorno y provecho (luego sostenibilidad) para la IES y mayor oportunidad de escalar el proceso de cambio. Es importante evitar la dispersión de micro-proyectos muy interesantes pero de poco impacto y que dependen de muy pocos actores internos y externos. Tal despilfarro de energía, sobre todo si la IES no sabe memorizar las iniciativas años tras años, da finalmente la impresión de que se hacen muchas cosas sin que nada cambie fundamentalmente. Eso es desesperante.

Alianzas. Generar vínculos con aliados externos ayuda a la IES a innovar. Estos actores externos asociados evitan una militancia débil, unidireccional (desde la IES que se "extiende" hacia la comunidad) y de poco impacto porque siempre centrada en cómo la institución piensa "su ayuda" en lugar de centrarse en los impactos escalables para la realización de los ODS. Por lo que una IES socialmente responsable deberá siempre pensar en alianzas territoriales, con miras a la maximización de la incidencia social externa, junto con la maximización del provecho formativo y cognitivo hacia dentro. De este modo, las alianzas ayudan a la IES a tener impactos positivos para lograr los cinco ejes estratégicos del Método HACER.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 42

LAS SIETE TÁCTICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL RÍE MAMÁ

REUNIÓN	Juntar y hacer colaborar las personas de la organización que deben incidir en el cambio. **Evitar alejar y aislar**
INTERIORIZACIÓN	Sensibilizar, capacitar a las personas sobre las exigencias de la RS desde su rol institucional. **Evitar inconsciencia e indiferencia**
ESCUCHA	Escuchar atentamente todas las voces y tendencias adentro y afuera (organización empática). **Evitar autismo organizacional**
MEMORIZACIÓN	Tener inventario sistemático y aprovechar la experiencia adquirida al máximo. **Evitar olvido organizacional**
ALINEACIÓN	Cuidar la coherencia misional de todos los procesos y resultados. **Evitar incongruencia entre declaraciones y hechos**
MAXIMIZACIÓN	Involucrar el máximo de personas y procesos en cada iniciativa para maximizar internamente retorno y sinergia. **Evitar despilfarro de energías y dispersión activista**
ALIANZAS	Juntarse con aliados externos para innovaciones de impacto y escalamiento. **Evitar militancia débil y superficiliadad**

Fuente: Elaboración propia

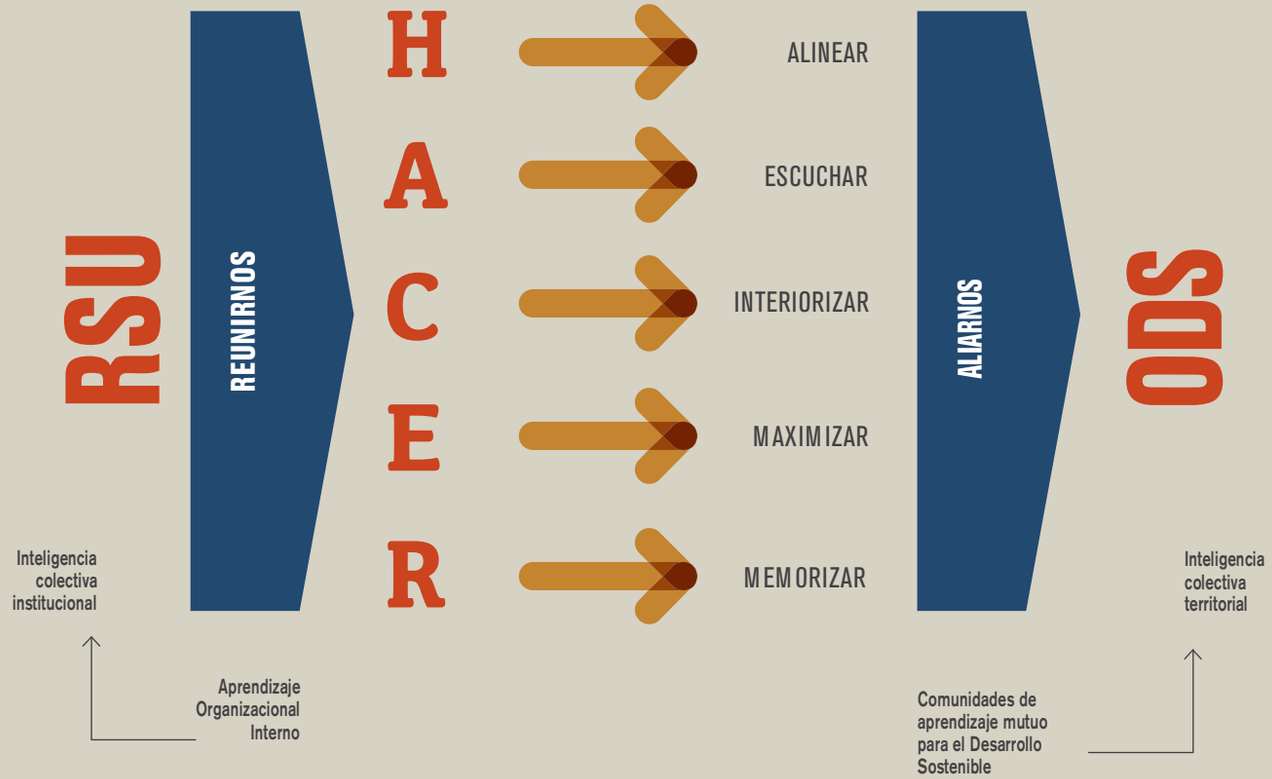
VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Estas siete tácticas RÍE MAMÁ, junto a las cinco estrategias HACER, permiten crear una dinámica tanto interna como externa. En el plano interior, los actores se reúnen y generan una comunidad institucional de aprendizaje interno que promueve el desarrollo de la inteligencia colectiva institucional. Los actores aplican las estrategias HACER y las siete tácticas para generar alianzas que se enfoquen en los ODS. Así, con los socios externos, se construyen comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo sostenible con el fin de lograr generar una inteligencia colectiva territorial. De esta manera, la mejora interna y externa busca alcanzar conjuntamente los ODS pues, se debe recordar que estos objetivos no son la meta de la IES, sino de toda la sociedad a la que pertenece la institución.

Las **comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo** son el resultado de la reunión de actores sociales diferentes, cada uno con una pericia especial que puede enseñar a los demás y con la capacidad de aprender de los demás. Estas comunidades promueven el aprendizaje y la generación de iniciativas colectivas interorganizacionales que se focalizan en el bien común del desarrollo sostenible y toman como brújula y ruta el progreso de los ODS. Se debe recordar que a mayor diversidad de aliados y sinergia entre ellos, existe una mayor posibilidad de generar proyectos de impacto, duraderos, disruptivos y creativos. Por ello, al promover y participar en comunidades de aprendizaje mutuo, la IES reorienta su trabajo de extensión hacia las alianzas colaborativas, admite que no todo lo tiene que dirigir y controlar ella, y que puede aprender mucho de otros actores que tienen otros saberes y pericias valiosas para sus propios fines institucionales de cognición y formación. Deja de hacer sólo "proyección" social, también recibe "inyección" social.

GRÁFICO 43
DE LA RSU A LOS ODS: INTELIGENCIA COLECTIVA INSTITUCIONAL Y TERRITORIAL



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

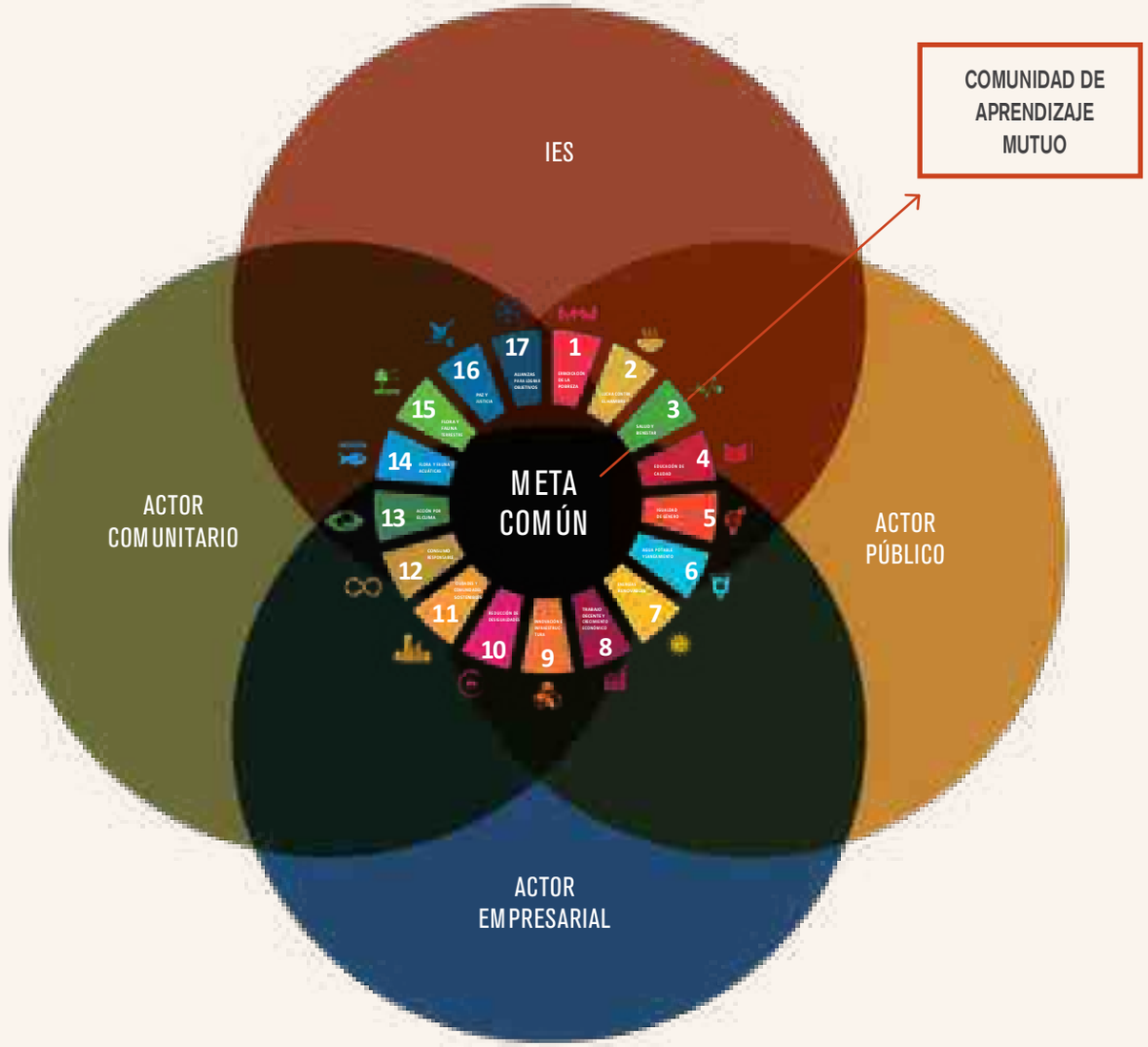
3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 44

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE MUTUO PARA EL DESARROLLO

- Reunión de actores sociales diferentes que todos tienen una pericia especial que puede enseñar a los demás, recibiendo enseñanzas de los demás.
- Los aprendizajes mutuos e iniciativas colectivas inter-organizacionales se focalizan en el bien común del desarrollo sostenible, tomando como referencia los ODS como ruta de trabajo y progreso.
- A mayor diversidad de aliados y sinergia entre ellos, mayor posibilidad de proyectos de impacto, duraderos, disruptivos, creativos.
- Al promover y participar en comunidades de aprendizaje mutuo, la IES reorienta su trabajo de extensión hacia las alianzas colaborativas, admite que no todo lo tiene que dirigir y controlar ella, y que puede aprender mucho de otros actores que tienen otros saberes y pericias valiosas para sus propios fines institucionales de cognición y formación.



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.6 Dinamizar la RSU, no imponerla

Para que la IES alcance estos cambios, es necesario que cuente con una política de RSU que dinamice en lugar de imponer. Se pierde tiempo al intentar convencer a un actor reacio. Por ello, es mejor en el inicio respetar la poca gana de ciertas personas y centrar todos los esfuerzos en hacer partícipes a los actores entusiastas que quieran ayudar y estén motivados. Convocar e incentivar a los estudiantes es siempre provechoso.

El modelo RSU es un modelo primordialmente desde arriba hacia abajo, puesto que es transversal e integral: tiene que diseñar políticas y planificación estratégica, bajo el mando de la rectoría, que se apliquen a todas las áreas. Sin embargo, si el modelo es impuesto desde arriba, las posibles consecuencias son la desmotivación, la incomprensión, las resistencias internas y, finalmente, la ineficacia del plan de RSU por falta de compromiso. Por el contrario, si las políticas verticales se dedican primordialmente al inventario y el censo de las personas que ya trabajan de modo socialmente responsable (sin muchas veces llamarlo así, pero no importa el nombre o la etiqueta), para luego empoderarlas desde la rectoría, entonces se incita desde abajo a los actores a innovar. La planificación encauza y canaliza las iniciativas de los mismos actores: invita, facilita, empodera, memoriza, acelera. Todo esto permite que los actores se involucren y desarrollen cada proceso con entusiasmo. El entusiasmo promueve la participación y la transformación, lo que a su vez genera eficacia y eficiencia en la institución y en el modelo de RSU. Se hace mucho con poco.

GRÁFICO 45
EL MODELO RSU IMPOSITIVO Y EL MODELO DINAMIZADOR



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

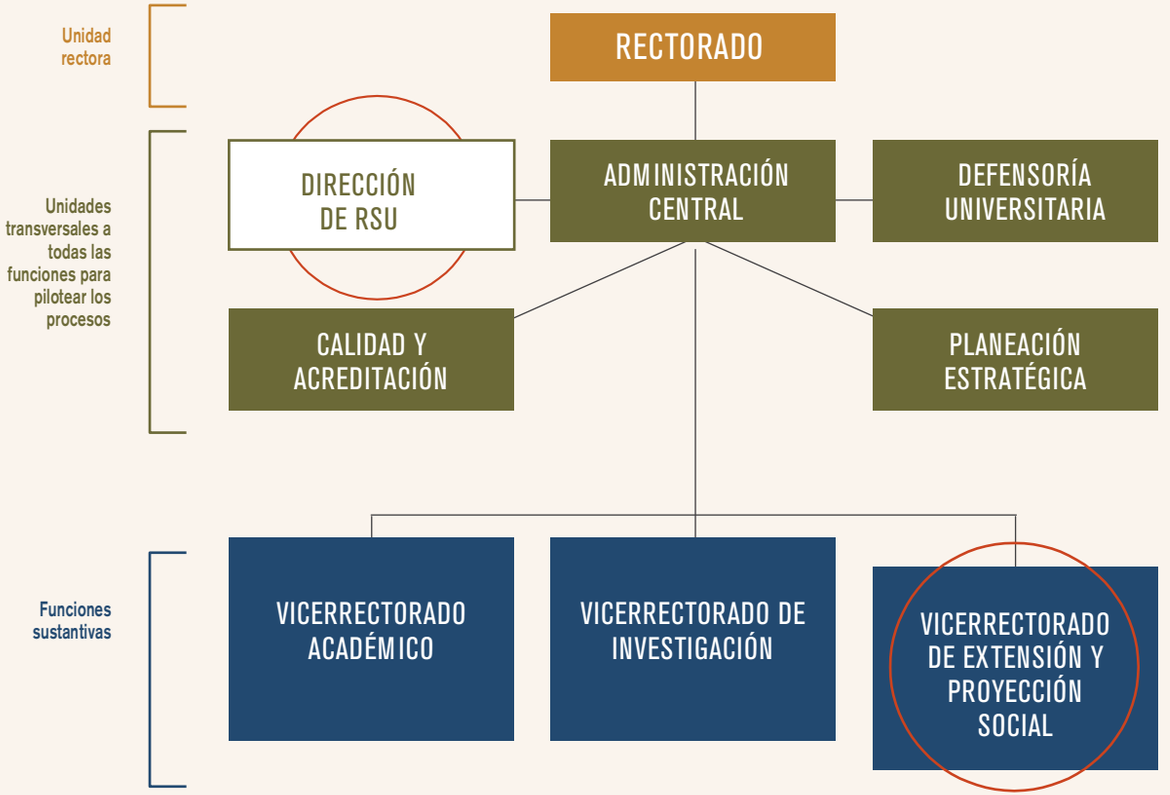
3.7 Organigrama RSU: La dirección de RSU como ente rector transversal para facilitar políticas mas no realizar los proyectos

¿Cómo ubicar a la RSU dentro del organigrama institucional? Para responder a esta pregunta, se tiene que considerar dos propósitos a la vez:

1. La dirección, oficina o departamento de RSU es un ente rector transversal porque abarca a toda la IES, todo el tiempo, por lo que no puede estar subordinado a un área específica, una función sustantiva (no puede depender de un vicerrectorado por ejemplo).

2. Por la misma razón, no puede ser confundida la RSU con la Dirección de Extensión o proyección social. La dirección de RSU no es una dirección que realiza proyectos, sino que diseña políticas para que los otros actores dentro de la institución puedan realizar proyectos.

GRÁFICO 46
ORGANIGRAMA DE RSU: NO SE DEBERÍA CONFUNDIR RSU CON EXTENSIÓN



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Por lo expuesto, el organigrama propuesto ubica a la dirección de RSU debajo del rectorado y la vincula con la administración central y con otras unidades transversales a todas las funciones, como por ejemplo: calidad y acreditación, planeación estratégica, defensoría universitaria... Esta dirección no se confunde con las funciones sustantivas: formación, investigación y extensión, ya que es el "sistema inmunológico" de la IES y no simplemente un órgano específico.

Entonces, **¿qué dirección gestiona los proyectos sociales en comunidad?** La dirección de RSU, al encargarse de formular y monitorear las políticas y los planes estratégicos, ya tiene mucho trabajo y no puede encargarse de esto. La dirección de RSU es un ente rector mas no ejecutor. Por ello, estos proyectos sociales **se gestionan desde la extensión** y se diseñan y ejecutan desde las escuelas profesionales y la investigación en coordinación con los socios externos. En la nueva ruta que hemos expuesto, la extensión trabaja las alianzas y facilita el proceso para que los investigadores sean convocados a diseñar proyectos en y con la comunidad, y que las escuelas profesionales sean convocadas para operacionalizar esos proyectos formando a los estudiantes desde el Aprendizaje basado en desafíos sociales. Así, la Dirección de RSU, en lo ideal, nunca debería gestionar proyectos sociales en particular: su único proyecto es hacer de toda la institución una IES socialmente responsable.

GRÁFICO 47
DIRECCIONES ENCARGADAS DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES EN COMUNIDAD



Fuente: Elaboración propia

3.8 Herramientas para el autodiagnóstico: 66 indicadores y encuestas de percepción

Finalmente, uno de los momentos centrales de la implementación de una política de RSU es el autodiagnóstico. Este diagnóstico, realizado por los mismos actores internos, debe tener tres partes:

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

A

Examinar lo que la IES **hace** en cuanto a las 12 Metas de desempeño socialmente responsable.

B

Investigar lo que la IES **siente** o percibe de sí misma mediante encuestas de percepción.

C

Investigar lo que la sociedad **demanda** mediante entrevistas, encuestas y diálogos con diversos actores con los cuales la IES quiere asociarse.

A través de este triple examen, la IES puede decidir sobre sus orientaciones y estrategias, en base a las carencias, oportunidades y fortalezas detectadas y discutidas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

GRÁFICO 48
ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE RSU



Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

No podemos aquí proponer los detalles de un diagnóstico de lo que la sociedad demanda a la IES (Parte C), porque esto depende del contexto social en el cual se desempeña, de la relación que mantiene con sus socios, y de sus decisiones soberanas de privilegiar tal o cual actor externo con el que trabajar. Aquí reina el contextualismo, no la estandarización. Cada IES tendrá investigadores especializados en el tema y alianzas previamente tejidas que permitirán decidir el contenido de las entrevistas a los diferentes actores, contrastables luego con ciertos ODS para así definir prioridades de intervención.

Los grupos de interés externos pueden ser muy diversos:

> Proveedores
> Vecinos
> Familiares del Personal
> Egresados
> Empleadores
> Comunidades marginadas
> Colegios profesionales
> Centros de investigación
> Empresas Sector social (ONG, comunidades locales,
> Organismos internacionales de desarrollo
> Universidades de referencia mundial y/o expertos internacionales
> Universidades competidoras
> Comunidades locales
> Organizaciones socias
> Estado
> Etc.

Cada IES, desde su propio contexto institucional y social, debe definir a los grupos de interés externos que quiere atender prioritariamente. Para ello tendrá que cumplir con tres tareas:

1. identificar los grupos de interés de la universidad;
2. implantar un canal de relación y participación periódica que permita recopilar sus opiniones, demandas y expectativas; y
3. realizar las entrevistas con los representantes de los grupos de interés identificados.

Cada IES debe construir un cuestionario de entrevista para cada uno de los grupos de interés externos seleccionados, promoviendo el diálogo a través de preguntas abiertas. Por ejemplo: ¿Cómo considera las relaciones que mantiene con la universidad? ¿Responde la universidad a sus expectativas cuando desarrollan algún trabajo conjunto? ¿Qué opinión tiene sobre los estudiantes que egresan de la universidad? ¿Considera a la universidad una organización aliada en sus actividades? ¿Qué sugerencias quisiera formularle a la universidad para mejorar su relación y la calidad de sus actividades?

El modelo URSULA sólo permite presentar universalmente herramientas para estudiar **lo que la IES hace y lo que la IES siente**, en base a indicadores de desempeño y encuestas de percepción más fácilmente estandarizables. Para el análisis de lo que la IES hace (Parte A), se presenta las metas 12 metas de la RSU y sus respectivos 66 indicadores. Para el análisis de lo que la IES siente (Parte B) se propone utilizar las encuestas de percepción publicadas en el Manual de primeros pasos RSU (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009) actualizadas y adaptadas a la nomenclatura de las 12 Metas.

Finalmente, después de aplicar estas herramientas, es preciso hacer el inventario de las buenas prácticas, el análisis de los resultados, el reporte difundido a las partes interesadas y la reflexión conjunta sobre las preguntas: ¿qué debemos hacer?, ¿en qué estamos?, ¿qué nos falta? ¿cuáles son nuestras prioridades articuladas a los ODS y a nuestra misión, visión, valores y compromisos institucionales?

3.8.1 Parte A: Análisis de las 12 Metas en base a 66 indicadores de desempeño socialmente responsable

En el 2018, se realizó la primera Investigación Continental de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA): estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria en América Latina, iniciativa que busca generar una dinámica continental que promueva una nueva forma socialmente responsable de ser una IES en Latinoamérica. Participaron en total 60 universidades de 9 países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay), que por primera vez en el mundo se autodiagnosticaron con los mismos indicadores, pudiendo así generar un promedio continental que cada participante pudo comparar con sus propios resultados[5].

Las 60 IES participantes realizaron un **autodiagnóstico institucional a partir de una misma herramienta estandarizada: 12 metas, 66 indicadores y 5 niveles de logro de gestión integral y transversal de la RSU en 4 ámbitos de acción**: 1. Gestión organizacional (GO) 2. Formación (F) 3. Cognición (C) 4. Participación social (PS).

5. **Ver lista de universidades y/o Instituciones de Educación Superior en Anexo 2.**

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

CUADRO 3

LOS CINCO NIVELES DE LOGRO DE GESTIÓN INTEGRAL Y TRANSVERSAL DE LA RSU

No. de nivel	Nivel	Significado
1	No lo hemos contemplado	No se registra trabajo de la IES en el tema.
2	Se han desarrollado iniciativas aisladas	Se conocen iniciativas aisladas no institucionalizadas provenientes de miembros de la comunidad de la IES.
3	Existen esfuerzos sostenidos para lograrlo	La IES le da importancia al tema y lo promueve caso por caso. Existen iniciativas visibles al respecto, sea a nivel central o a nivel de Facultades-Divisiones-Estamentos.
4	La IES ha institucionalizado el tema como política y cuenta con algunos resultados	La IES promueve oficialmente el tema, a partir de políticas escritas, planes estratégicos y recursos regulares (demostrables como evidencias institucionales), pero aún no hay resultados sostenibles, ni están sistematizados.
5	Nuestra política transversal tiene impactos y resultados sistematizados	Las políticas de la IES ya han dado resultados sostenibles y sistematizados, que pueden ser mostrados como ejemplares para otras IES (evidencias).

Fuente: (URSULA, 2018)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Los niveles 4 y 5 debían contar con evidencias de las políticas y/o iniciativas instituidas por la universidad, con la finalidad de constituir un banco de buenas prácticas RSU libremente disponible entre todas las IES.

Proceso de recolección de información

Un equipo de investigación responsable del autodiagnóstico de las 12 metas determina quiénes son los responsables en la IES que pueden responder con mayor pertinencia a cada uno de los 66 indicadores de la herramienta. Se organiza una reunión con dichos responsables y se determina el nivel alcanzado por la IES en el indicador en cuestión (de 1 a 5). Cuando se decide por el nivel 4 o 5, se juntan las evidencias que permiten justificar la decisión tomada. Así, el ejercicio es también un inventario de las buenas prácticas internas. Las carencias detectadas durante las reuniones de autoevaluación permiten empezar a redefinir los planes estratégicos de la IES.

Los resultados finales promediados se envían a URSULA que calcula el promedio total continental cada año. Los resultados de cada IES no son publicados, sólo los promedios continentales y, si fuera el caso, el promedio de un país determinado cuando 10 o más IES han participado en la Investigación Continental anual.

Presentación de los 66 indicadores[6]:



Universidad San Ignacio de Loyola (Perú)

6. **Ver Excel de autodiagnóstico RSU de acceso libre en: https://unionursula.org/herramientas-rsu/**

META 1: BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD

ÁMBITO DE ACCIÓN 1:
GESTIÓN ORGANIZACIONAL



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Meta		Indicadores		Significado
META 1	BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD	1.1	Se trabaja en la medición y mejora continua del clima laboral	Se aplican instrumentos de medición del clima laboral periódicamente y se sistematizan y difunden los resultados
		1.2	Se desarrollan procesos de participación del personal en la definición de metas e indicadores de desempeño, círculos de diálogo y calidad	Los indicadores y metas se definen con participación sostenible del personal
		1.3	Se desarrollan procesos de contratación responsable, inclusiva y libre de discriminación	Se tiene claridad en cuanto a las contrataciones, líneas de carrera y ascensos de los trabajadores
		1.4	Se brinda a los trabajadores oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como servicios de bienestar (salud, artes, deportes, etc.)	Existen servicios de bienestar al trabajador, activos y sostenibles
		1.5	Se respetan los derechos laborales y el balance trabajo - familia	Los trabajadores se sienten respetados en sus derechos y su vida familiar
		1.6	Se promueve el voluntariado entre el personal administrativo y docente	Existe trabajo sostenido para que administrativos y docentes aporten al trabajo extramuro de la IES
		1.7	Se generan procesos de integración de las diversidades en la comunidad universitaria, equidad de género y no discriminación en puestos directivos	Se apoya la interculturalidad, la equidad de género y la no discriminación en la IES

(CUADRO 4)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 2: CAMPUS SOSTENIBLE

ÁMBITO DE ACCIÓN 1:
GESTIÓN ORGANIZACIONAL



Meta		Indicadores		Significado
META 2	CAMPUS SOSTENIBLE	2.1	Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos)	Se trabaja los aspectos ambientales integrados a las demandas laborales y procesos claves para la mejora continua
		2.2	Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la universidad	Se usa la huella ecológica o de carbono como medida de su impacto ambiental y toma decisiones en base a ello
		2.3	Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores	Existen exigencias ambientales para sus proveedores
		2.4	Se desarrolla procesos de capacitación de toda la comunidad universitaria en temas ambientales	Se trabaja en la mejora de las capacidades conceptuales y procedimentales en docentes, administrativos y alumnos
		2.5	Se promueve el voluntariado ambiental en el campus	Se desarrollan procesos de voluntariado de los tres estamentos, en temas ambientales

(CUADRO 5)

META 3: ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN

ÁMBITO DE ACCIÓN 1:
GESTIÓN ORGANIZACIONAL



PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Meta		Indicadores		Significado
META 3	ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN	3.1	Existen códigos y políticas referentes a la ética, transparencia y lucha contra la corrupción	Se combate frontalmente la corrupción y se alienta el trabajo ético y transparente
		3.2	Se desarrollan procesos de compras éticas y sin perjuicio de los derechos humanos en la cadena de proveedores	Se han identificado y se trabaja en evitar que aquello que se compra provenga de empresas donde se alienta el trabajo infantil o la explotación
		3.3	Se cuenta con una Defensoría universitaria y canales para un tratamiento ágil de quejas y denuncias	Existe un ente que defiende a los estudiantes, docentes y trabajadores que sientan vulnerados sus derechos
		3.4	Se fomenta la participación democrática en la vida institucional (administrativos, docentes y estudiantes)	Las elecciones y espacios de debate son claramente transparentes y democráticos
		3.5	Se cuenta con una política de admisión y retención de estudiantes en situación de vulnerabilidad	Se ayuda a los estudiantes con problemas económicos y sociales
		3.6	Se tienen procesos para vigilar que la Comunicación y el Marketing institucional sean socialmente responsables	Se evita la publicidad sexista, discriminadora y engañosa

(CUADRO 6)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 4: APRENDIZAJE BASADO EN DESAFÍOS SOCIALES

ÁMBITO DE ACCIÓN 2: FORMACIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 4	APRENDIZAJE BASADO EN DESAFÍOS SOCIALES	4.1	En cada carrera, diversos cursos se dictan bajo la metodología del Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales	Se ha introducido el método Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales en cursos
		4.2	Se capacitan los docentes en el método de enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas sociales	Se capacita a los docentes en el método Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales
		4.3	Se cuenta con un inventario de los proyectos sociales vinculados con cada carrera	Se ha sistematizado las intervenciones de la IES en la sociedad
		4.4	Se cuenta con Convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales	Se trabaja con las comunidades, empresas, instituciones, etc., mediante convenios
		4.5	Se genera articulación inter- facultades para un abordaje inter y transdisciplinario de los problemas sociales	Hay trabajo entre facultades para abordar temas en forma conjunta
		4.6	Existen fondos concursables, incentivos docentes y apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales	Se incentiva económica y financieramente a los alumnos y docentes para sus iniciativas
		4.7	La logística administrativa ha sido adaptada para facilitar y dar soporte al Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales	Se ha generado cambios en la administración para poder apoyar las iniciativas que provengan del trabajo en el método Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales

(CUADRO 7)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 5: INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS 17 ODS

ÁMBITO DE ACCIÓN 2:
FORMACIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 5	INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS 17 ODS	5.1	Se ha incluido en forma transversal los ODS en la malla curricular de cada carrera	Se tiene una política para ver cómo se puede trabajar los ODS en las carreras
		5.2	Se capacita a los docentes en la vinculación de sus especialidades con agendas públicas de desarrollo local y nacional	Se ha capacitado a los docentes en los ODS
		5.3	Se desarrolla sinergia entre temáticas ODS y proyectos Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales de cada carrera	Se han desarrollado procesos de discusión sobre cómo introducir los ODS en los procesos de Aprendizaje Basado en Desafíos Sociales
		5.4	Se genera espacios de reflexión participativa regular sobre impactos positivos y negativos en relación con los ODS	Se ha desarrollado procesos de discusión sobre cómo la IES puede impactar a través de sus graduados en la sociedad
		5.5	Se ha analizado las correspondencias temáticas entre ODS y cada carrera	Se ha transversalizado los ODS en la malla curricular
		5.6	Los estudiantes de cada carrera conocen los principales convenios y tratados internacionales vinculados a los ODS	Se desarrollan procesos de discusión sobre cómo la introducción ODS en la formación prepara a los graduados para abordar la agenda internacional

(CUADRO 8)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 6: MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS

ÁMBITO DE ACCIÓN 2: FORMACIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 6	MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS	6.1	La actualización de la malla curricular de cada carrera se hace en función de reuniones regulares con actores externos y foros académicos abiertos	Se generan procesos de discusión con los actores identificados para discutir cómo la carrera puede actualizarse para contribuir al desarrollo
		6.2	Se contemplan criterios de diversidad en la selección de los interlocutores externos	Existe diversidad en los actores consultados regularmente
		6.3	Cada carrera cuenta con un inventario de los actores externos afines y pertinentes como interlocutores para el rediseño regular de la malla curricular	Se cuenta con mapa de actores que influyen directa o indirectamente en la IES
		6.4	Se realiza seguimiento, comunicación e inclusión de los egresados en la vida universitaria	Se cuenta con base de datos de egresados y mecanismos de articulación y consulta permanente

(CUADRO 9)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 7: INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD

ÁMBITO DE ACCIÓN 3:
COGNICIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 7	INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD	7.1	Existe una política transversal de promoción de inter y transdisciplinariedad	Se cuenta con mecanismos para lograr que el conocimiento se convierta en acción para la mejora de la calidad de vidas de las personas
		7.2	Se promueven líneas de investigaciones en ODS	Se han desarrollado grupos de trabajo interdisciplinarios para abordar los ODS
		7.3	Se han constituido equipos interdisciplinarios de investigación	Se trabaja con empresas, entidades públicas, comunidades, etc. para trabajar las líneas de investigación
		7.4	Los docentes e investigadores se capacitan en investigación inter y transdisciplinaria	Se desarrollan talleres y eventos sobre los ODS, como la IES puede evitar la fragmentación del conocimiento y aportar al tratamiento transversal
		7.5	Se generan espacios de diálogo entre investigadores y decisores políticos	Existen los mecanismos escritos y/o audiovisuales para difundir las investigaciones entre los grupos que debieran conocerlos y aplicarlos

(CUADRO 10)

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 8: INVESTIGACIÓN EN Y CON LA COMUNIDAD

ÁMBITO DE ACCIÓN 3:
COGNICIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 8	INVESTIGACIÓN EN Y CON LA COMUNIDAD	8.1	Se han desarrollado investigaciones en y con la comunidad	Las investigaciones llevadas en una determinada comunidad involucran a esta desde el diseño y la ejecución de las acciones, en forma transdisciplinaria
		8.2	Existen procesos de capacitación a los docentes en investigación participativa en comunidad	Se desarrollan cursos y talleres para los docentes para desarrollar investigaciones con la comunidad
		8.3	Se cuenta con convenios de cooperación con comunidades vulnerables para investigación en su problemática social	Se tienen acuerdos formales con comunidades vulnerables para ejecutar las investigaciones y la aplicación de las mismas en su ámbito de acción
		8.4	La universidad ayuda a comunidades vulnerables a producir sus propios conocimientos para su desarrollo	Los equipos de investigación empoderan a la comunidad para que puedan ser autónomas en la solución de sus problemas
		8.5	Se tienen procesos que aseguran que ciertos temas de investigación son definidos en consenso con los grupos externos involucrados	Las investigaciones que se desarrollan cuentan con la participación de grupos externos para el diseño de las mismas

(CUADRO 11)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 9: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES

ÁMBITO DE ACCIÓN 3:
COGNICIÓN



Meta		Indicadores		Significado
META 9	PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES	9.1	Se desarrollan canales y métodos de divulgación científica hacia públicos no académicos	Existen medios para la difusión popular de los conocimientos obtenidos en las investigaciones especializadas
		9.2	Se promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables	Se desarrollan acciones de aplicación de los conocimientos adquiridos en comunidades vulnerables
		9.3	Se articula investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) para el emprendimiento con propósito social y ambiental	Se promueve el emprendimiento social en base a los conocimientos que se generan en la IES, creando un puente entre investigación y emprendimiento
		9.4	Se mide el impacto social de los conocimientos producidos por la universidad	La incidencia social de las investigaciones da lugar a estudios y monitoreo específico
		9.5	Se desarrollan procesos de presencia en los medios de comunicación masivos y redes sociales en temas afines a la RSU	Existe una estrategia de presencia ordenada en medios
		9.6	Se definen prioridades territoriales de desarrollo para la política de investigación de la Universidad	Existen reuniones regulares con actores externos para definir las prioridades territoriales de investigación en relación con las carencias de conocimiento ante problemas cruciales

(CUADRO 12)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

META 10: INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

ÁMBITO DE ACCIÓN 4:
PARTICIPACIÓN SOCIAL



Meta		Indicadores		Significado
META 10	INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	10.1	Se desarrollan procesos de articulación entre formación profesional, investigación y extensión social solidaria	Existe un trabajo sostenido interno para que los procesos de formación, investigación y proyección social se articulen entre si
		10.2	Se articula el servicio social y voluntariado estudiantil con la formación profesional, investigación y extensión social solidaria	Existe un trabajo sostenido para que el trabajo voluntario genere conocimiento y aporte a la formación
		10.3	Existen mecanismos para que los proyectos sociales y las investigaciones en comunidad contribuyan en la mejora de los contenidos de la formación profesional	Se crean cursos (u otros) a medida que los proyectos sociales exitosos y las investigaciones culminadas permiten el enriquecimiento de la formación estudiantil.
		10.7	Las altas autoridades de la universidad trabajan en equipo para potenciar el rol social de la universidad	Los vicerrectorados y direcciones generales de Formación, Investigación y Participación social mantienen coordinaciones regulares para alinear y potenciar sus respectivos planes estratégicos

(CUADRO 13)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

ÁMBITO DE ACCIÓN 4:
PARTICIPACIÓN SOCIAL



META 11: PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS Y DE IMPACTO

Meta		Indicadores		Significado
META 11	PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS Y DE IMPACTO	11.1	Se desarrollan procesos cocreados con comunidades vulnerables y que tienen un impacto social duradero para el desarrollo sostenible	Se trabaja formalmente con comunidades vulnerables, con una relación a largo plazo, fomentando la participación de todos los actores internos y externos en la construcción de los proyectos
		11.2	Se tienen mecanismos de prevención de asistencialismo y paternalismo en la proyección social	Existen y se aplican directrices claras para evitar el asistencialismo en el trabajo con comunidades.
		11.3	Se cuenta con convenios de cooperación a largo plazo con comunidades vulnerables a fin de focalizar la acción social	La IES firma convenios con gobiernos locales y/o organizaciones de la sociedad civil, para desarrollar actividades conjuntas a largo plazo en un mismo territorio
		11.4	Se cuenta con mecanismos de promoción del emprendimiento para la sostenibilidad financiera de los proyectos sociales	Se tiene una estrategia de autofinanciamiento de los proyectos sociales basado en la generación de valor articulada a la solución de los problemas sociales
		11.5	Se evalúa el impacto y sistematiza los proyectos sociales para la mejora continua y el escalamiento	Se trabaja con las comunidades y entidades locales en la evaluación de los resultados de los proyectos y se tiene un plan de escalamiento para los proyectos exitosos
		11.6	Se alienta la participación de contrapartes locales en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos sociales	Se mantiene una relación continua con las contrapartes de los proyectos, empoderándolos para que tengan voz y voto en todas las etapas de los proyectos

(CUADRO 14)

VOLVER AL CONTENIDO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

ÁMBITO DE ACCIÓN 4:
PARTICIPACIÓN SOCIAL



META 12: PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Meta		Indicadores		Significado
META 12	PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	12.1	Se cuenta con convenios de cooperación con actores públicos locales y privados para la agenda ODS	Se trabaja formalmente con actores públicos y privados para apoyar la implementación de los ODS a nivel local
		12.2	Se genera procesos de participación e incidencia en la agenda ODS a nivel local, nacional e internacional	Se realizan eventos y espacios de discusión para incorporar los ODS en los Planes de Desarrollo de los actores sociales a todo nivel
		12.3	La universidad participa en redes académicas y no académicas para los ODS	La IES está adherida a redes y uniones para la promoción de los ODS y facilita la participación de los profesores y alumnos
		12.4	La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas públicas de desarrollo	La IES forma parte de mesas y grupos de trabajo con actores públicos sobre diseño de planes y políticas públicas de desarrollo
		12.5	La universidad tiene incidencia en la discusión y el diseño de políticas privadas de desarrollo	La IES forma parte de mesas y grupos de trabajo con actores privados sobre diseño de planes y políticas privadas de desarrollo

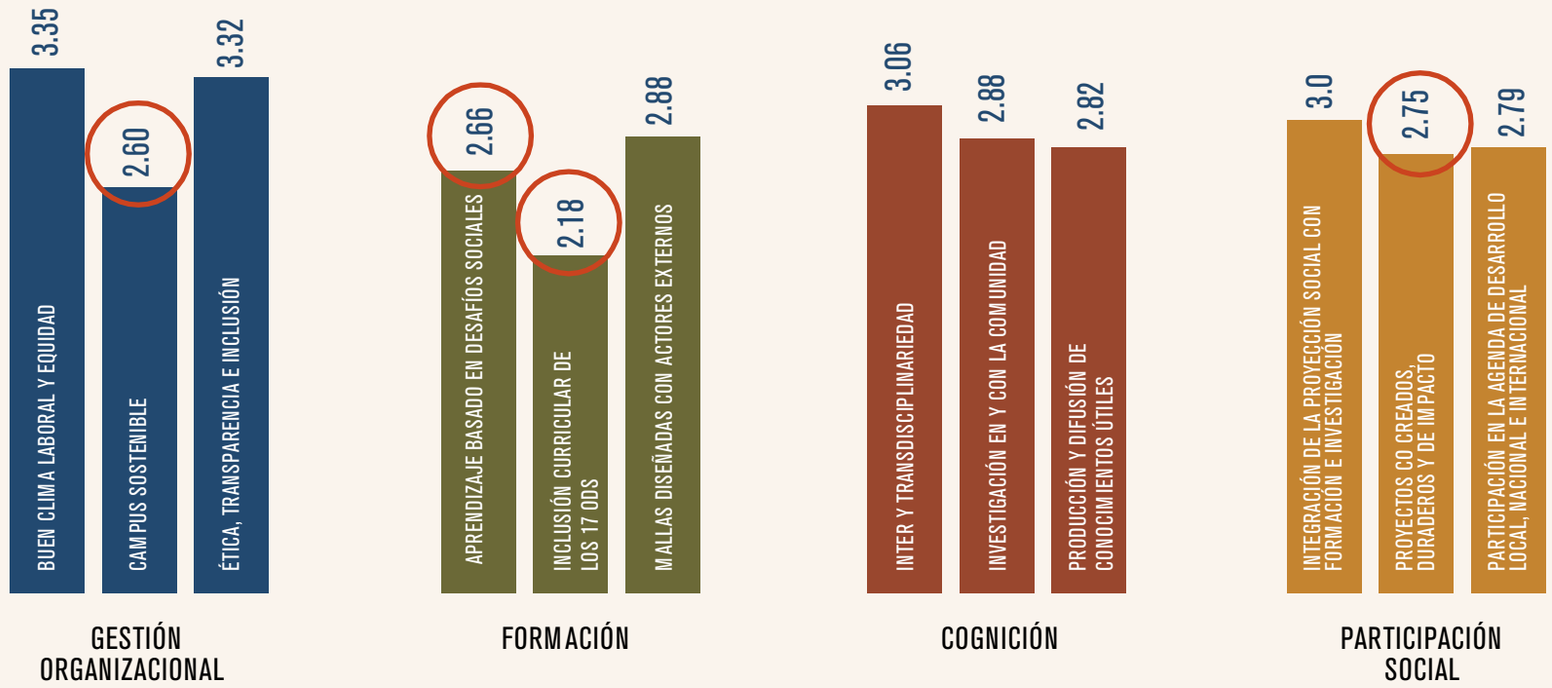
(CUADRO 15)

Los resultados promedios de las 60 universidades participantes fueron los siguientes para la Investigación Continental 2018:

GRÁFICO 49

PROMEDIO POR CADA META DE RSU EN AMÉRICA LATINA

Investigación Continental 2018, URSULA. Participaron 60 universidades de 9 países latinoamericanos
(Promedio de logro min 1 – 5 máx)



Fuente: URSULA, Vallaeys y Solano, 2018.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Los resultados de la Investigación Continental URSULA - RSU 2018 revelan que ninguna meta alcanza un promedio superior a 3: nuestras universidades tienen todavía muchos progresos que lograr, lo que significa que las 12 metas propuestas son horizontes de mejora continua útiles a la construcción de modelos de gestión RSU en nuestras instituciones. Los buenos promedios se presentan en la gestión interna del clima laboral y equidad (meta 1) y en la ética-transparencia-inclusión (meta 3), que contrastan con los puntos débiles en gestión ambiental interna (meta 2), inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la formación (meta 5), Aprendizaje basado en desafíos sociales (meta 4).

La conclusión temporal que podemos sacar de este estudio de autodiagnósticos RSU es que todavía nuestras IES se encuentran en una transición hacia la responsabilidad por sus impactos. Necesitamos mucha humildad y mucha unión para lograr superar las barreras de todo tipo que impiden todavía el cambio de modelo universitario.

A fin de utilizar esta primera parte A del autodiagnóstico para la planificación estratégica y las actividades programadas, se podrá utilizar un cuadro de mando cómo este:

CUADRO 16
CUADRO DE MANDO

Meta	Indicadores	Resultado autodiagnóstico	¿Cómo mejoramos?				
			Oportunidades de innovación		Actores claves		Plan de trabajo
			Internas	Externas	Internos	Externos	
1	1.1. 1.2. … 1.6. 1.7.	Indicar nivel alcanzado (1-5) y comentarios	Indicar iniciativas temáticas y proyectos de cambio organizacional, procesual, etc.		Indicar responsables, facilitadores, puentes, socios externos, expertos, etc.		Indicar metas, acciones, recursos y cronograma
2							
Etc.							

Fuente: Elaboración propia

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

3.8.1. Parte B:
Análisis de las percepciones de los actores de la comunidad institucional en cuanto al desempeño socialmente responsable de la IES

En el 2009, se publicó una primera versión de las encuestas de percepción de actores internos del desempeño de las IES en el Manual de primeros pasos de Responsabilidad Social Universitaria (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009). En esta nueva edición, las preguntas han sido reorganizadas y otras agregadas en base a las 12 metas RSU y los 4 ámbitos de acción del modelo URSULA.

Las encuestas permiten conocer la opinión de estudiantes, docentes, docentes - investigadores, responsables de extensión y proyección social, personal no docente sobre cómo está su institución en cuanto a la RSU.

Están estructuradas a partir de afirmaciones positivas en la escala tipo Likert: (1): totalmente en desacuerdo (2): en desacuerdo (3): parcialmente en desacuerdo (4): parcialmente de acuerdo (5): de acuerdo (6): totalmente de acuerdo. Se debe garantizar que la muestra sea representativa de cada población de estudio, a través de técnicas de muestro (conglomerados, estratificado, etc.). Son un total de 175 afirmaciones, en donde cada actor interno es encuestado con entre 6 a 7 preguntas por cada meta RSU en base a los ámbitos de acción RSU (Gestión organizacional, Formación, Cognición o Participación Social). Cada actor es interrogado para la parte que se supone puede conocer y opinar en forma útil a la institución. No se podría nunca hacer una sola encuesta para todos los miembros de una IES que pretenda cubrir todos los aspectos en forma detallada.

Los resultados muestran las opiniones-percepciones de los miembros de la comunidad institucional en cuanto al cumplimiento de las 12 metas RSU en la institución. Si se organizan los resultados en forma de semáforo: respuesta 1-2 color rojo; respuesta 3-4 color amarillo; respuesta 5-6 color verde; se visualizan los temas que son conflictivos, dudosos o decepcionantes para los miembros. Permite así que la IES genere un proceso de reflexión, dialogo y trabajo participativo con su comunidad interna para la mejora continua de la RSU.

Asimismo, sirven para comparar la evolución en la adopción de la RSU desde la mirada de la comunidad universitaria, y comprobar los avances de las buenas prácticas, acciones y proyectos emprendidos en la institución, cuando se realiza la misma encuesta cada dos o tres años. En base a la primera encuesta, vamos tratando de mejorar.

Proceso de recolección de información.

- Seleccionar a una muestra representativa de cada población de estudio o integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, docentes - investigadores, responsables de extensión y proyección social, personal no docente).
- Aplicar las encuestas que le corresponden a cada actor interno en formato virtual o físico de manera anónima[7]. Se debe explicar a los participantes el objetivo del estudio e invitarlos a participar de forma voluntaria, garantizándoseles la confidencialidad de la información que se recibirá para que se sientan con la confianza de ser honestos en sus respuestas y sin influenciar las respuestas a partir de indicaciones objetivas[8].

7. Se pueden agregar las variables sociodemográficas (edad, género, estado civil, etc.) que se consideren necesarias para el análisis y otras relativas a la institución como el programa (carrera de pregrado, posgrado, etc.) área de conocimiento, grado o ciclo que cursa, facultad a la que pertenecen, etc.
8. Se puede incluir una ficha u hoja de instrucciones para el llenado de las encuestas.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

CUADRO 17

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS DE ENCUESTAS PARA MEDIR LA RSU DESDE LA PERCEPCIÓN DE ACTORES INTERNOS

Actor interno encuestado	Eje de RSU a observar (Dimensión)	12 Metas de RSU a observar (Subdimensión)	Items / N° de afirmación (Indicadores)	Total de afirmaciones (ítems)
ESTUDIANTES	Gestión organizacional	Buen clima laboral y equidad	1 al 7	55
		Campus sostenible	8 al 13	
		Ética, Transparencia e Inclusión	14 al 21	
	Formación	Aprendizaje basado en desafíos sociales	22 al 28	
		Inclusión curricular de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	29 al 32	
		Mallas diseñadas con actores externos	33 al 37	
	Participación social	Integración de la proyección social con formación e investigación	38 al 44	
		Proyectos cocreados, duraderos, de impacto	45 al 49	
		Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	50 al 55	
DOCENTES	Gestión organizacional	Buen clima laboral y equidad	1 al 8	43
		Campus sostenible	9 al 14	
		Ética, Transparencia e Inclusión	15 al 24	
	Formación	Aprendizaje basado en desafíos sociales	25 al 32	
		Inclusión curricular de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	33 al 39	
		Mallas diseñadas con actores externos	40 al 43	
DOCENTES - INVESTIGADORES	Cognición	Inter y transdisciplinariedad	1 al 6	26
		Investigación en y con la comunidad	7 al 12	
		Producción y difusión de conocimientos útiles	13 al 26	
RESPONSABLES DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	Participación social	Integración de la proyección social con formación e investigación	1 al 11	27
		Proyectos cocreados, duraderos, de impacto	12 al 21	
		Participación en la agenda de desarrollo local, nacional e internacional	22 al 27	
PERSONAL NO DOCENTE	Gestión organizacional	Buen clima laboral y equidad	1 al 9	24
		Campus sostenible	10 al 16	
		Ética, Transparencia e Inclusión	17 al 24	
			Total	**175**

Fuente: Elaboración propia en base a (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

PRESENTACIÓN DE 175 PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN INTERNA:

Gestión organizacional (ESTUDIANTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD	1.	El trato entre las personas es de respeto y cordialidad en la institución.	1	2	3	4	5	6
	2.	Existe un trato de respeto mutuo entre estudiantes y profesores.	1	2	3	4	5	6
	3.	Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	4.	Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	5.	Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias de gobierno.	1	2	3	4	5	6
	6.	En la institución existe libertad de expresión y participación para todos los miembros.	1	2	3	4	5	6
	7.	Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia en base a (Vallaeys, De la Cruz, & Sasia, 2009)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestión organizacional (ESTUDIANTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
CAMPUS SOSTENIBLE	8.	La institución toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
	9.	He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la institución.	1	2	3	4	5	6
	10.	Percibo que el personal de la institución recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
	11.	Percibo que hay una política institucional para que la comida sea saludable en el campus.	1	2	3	4	5	6
	12.	Percibo que hay una política institucional para no comprar productos que generan mucha basura como plásticos descartables.	1	2	3	4	5	6
	13.	Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos)	1	2	3	4	5	6
ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN	14.	La institución está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales (limitaciones visuales, auditivas, motoras, etc.).	1	2	3	4	5	6
	15.	Percibo que mi institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	16.	Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
	17.	Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	6
	18.	Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
	19.	Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la institución.	1	2	3	4	5	6
	20.	Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
	21.	La institución promueve el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Formación (ESTUDIANTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
APRENDIZAJE BASADO EN DESAFÍOS SOCIALES	22.	La institución me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable	1	2	3	4	5	6
	23.	Mi formación es integral, humana y profesional, y no sólo especializada en mi área.	1	2	3	4	5	6
	24.	La institución me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	6
	25.	Dentro de mis cursos o asignaturas he tenido la oportunidad de salir a la comunidad para resolver problemas sociales.	1	2	3	4	5	6
	26.	Dentro de mis cursos o asignaturas he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6
	27.	Percibo que mis profesores están capacitados en el método de enseñanza- aprendizaje basado en la solución de problemas sociales.	1	2	3	4	5	6
	28.	Existen fondos concursables y apoyo a las iniciativas estudiantiles para el desarrollo de proyectos sociales.	1	2	3	4	5	6
INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	29.	Mi formación me permite estar informado acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	1	2	3	4	5	6
	30.	Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente.	1	2	3	4	5	6
	31.	Los diversos cursos que llevo responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6
	32.	Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de encontrarme con personas pobres, saliendo a trabajar en comunidades vulnerables.	1	2	3	4	5	6
MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS	33.	Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
	34.	Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
	35.	Durante mis estudios he sido consultado para dar mi opinión sobre la malla curricular que llevo.	1	2	3	4	5	6
	36.	Durante mis estudios he podido constatar que la malla curricular de mi carrera es revisada regularmente.	1	2	3	4	5	6
	37.	Percibo que la malla curricular que sigo me permite formarme en diversas competencias, conociendo muchas realidades diferentes.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Participación social (ESTUDIANTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	38.	Percibo que mi institución se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de cambio para resolver problemas (sociales y ambientales) de la región.	1	2	3	4	5	6
	39.	En mi institución se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
	40.	En el transcurso de mis estudios he podido ver que las donaciones no tienen que ver con el desarrollo social.	1	2	3	4	5	6
	41.	En el transcurso de mis estudios, he podido investigar sobre el porqué de varios problemas sociales de mi región.	1	2	3	4	5	6
	42.	Los estudiantes que egresan de mi institución han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
	43.	Percibo que se valora el voluntariado estudiantil dentro de mi institución.	1	2	3	4	5	6
	44.	El voluntariado y las prácticas de servicio social se articulan con nuestra formación profesional.	1	2	3	4	5	6
PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS, DE IMPACTO	45.	Desde que estoy en la institución participo regularmente en trabajos en comunidad, ciclo tras ciclo.	1	2	3	4	5	6
	46.	En mi institución existen iniciativas de voluntariado y la institución nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
	47.	Desde que estoy en la institución he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos dentro de la misma.	1	2	3	4	5	6
	48.	Desde que estoy en la institución, he aprendido que "más vale enseñar a pescar que dar pescado" para promover el desarrollo social.	1	2	3	4	5	6
	49.	Me han enseñado a colaborar con respeto y solidaridad con las comunidades vulnerables.	1	2	3	4	5	6
PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	50.	Percibo que mi institución mantiene convenios de colaboración con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
	51.	En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6
	52.	En el transcurso de mis estudios me han invitado a participar en concursos nacionales e internacionales para encontrar solución a problemas sociales o ambientales.	1	2	3	4	5	6
	53.	Percibo que mi institución participa de redes académicas y no académicas para alcanzar los ODS.	1	2	3	4	5	6
	54.	Percibo que mi institución tiene incidencia en la discusión de políticas públicas de desarrollo.	1	2	3	4	5	6
	55.	Percibo que mi institución tiene incidencia en la discusión de políticas privadas de desarrollo.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestión organizacional (DOCENTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD	1.	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la institución.	1	2	3	4	5	6
	2.	Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la institución.	1	2	3	4	5	6
	3.	Dentro de la institución se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
	4.	Existe buen clima laboral entre el personal de la institución.	1	2	3	4	5	6
	5.	La institución brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6
	6.	Percibo que la institución busca promover un buen clima laboral entre las personas, tanto docente como no docente.	1	2	3	4	5	6
	7.	Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
	8.	Percibo que la institución busca promover la equidad de género en todos los ámbitos de la vida laboral de la institución.	1	2	3	4	5	6
CAMPUS SOSTENIBLE	9.	Percibo que la institución es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
	10.	Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
	11.	El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la institución.	1	2	3	4	5	6
	12.	He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy trabajando en la institución.	1	2	3	4	5	6
	13.	Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores.	1	2	3	4	5	6
	14.	Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la institución.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestión organizacional (DOCENTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN	15.	Percibo que la institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	16.	Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
	17.	Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	18.	La institución me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
	19.	Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el respeto a los derechos humanos y el no trabajo infantil en la cadena de proveedores.	1	2	3	4	5	6
	20.	Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la institución.	1	2	3	4	5	6
	21.	Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
	22.	Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
	23.	La institución promueve relaciones de cooperación con otras instituciones con las que compite.	1	2	3	4	5	6
	24.	La vida cotidiana en el campus permite a los estudiantes practicar principios éticos y adquirir competencias ciudadanas.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Formación (DOCENTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
APRENDIZAJE BASADO EN DESAFÍOS SOCIALES	25.	Los programas de estudio de las asignaturas o cursos que imparto responden a necesidades sociales de la región.	1	2	3	4	5	6
	26.	En las asignaturas o cursos que imparto, los estudiantes tienen que realizar actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
	27.	Vinculo la enseñanza de las asignaturas o cursos que imparto con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
	28.	En mis asignaturas, los estudiantes tienen la oportunidad de vincularse con comunidades de escasos recursos para desarrollar proyectos que los beneficien.	1	2	3	4	5	6
	29.	La institución me da la posibilidad de capacitarme en el método de enseñanza- aprendizaje basado en la solución de problemas sociales.	1	2	3	4	5	6
	30.	Cuento con convenios firmados con comunidades y socios externos para el desarrollo de proyectos sociales desde las asignaturas que dicto.	1	2	3	4	5	6
	31.	Existen fondos concursables, incentivos y apoyo a las iniciativas docentes para el desarrollo de proyectos sociales.	1	2	3	4	5	6
	32.	La institución me incentiva a practicar el Aprendizaje basado en desafíos sociales con mis alumnos.	1	2	3	4	5	6
INCLUSIÓN CURRICULAR DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	33.	He tenido reuniones con colegas para discutir impactos sociales y ambientales ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
	34.	Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
	35.	Percibo que mis estudiantes conocen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	1	2	3	4	5	6
	36.	He recibido una capacitación sobre los ODS y cómo incluirlos en las asignaturas que dicto.	1	2	3	4	5	6
	37.	Se ha incluido en forma transversal los ODS en la malla curricular de la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
	38.	Se capacita a los docentes en la vinculación de sus especialidades con las agendas públicas de desarrollo local y nacional.	1	2	3	4	5	6
	39.	Se ha analizado las correspondencias temáticas entre los ODS y los cursos de la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Formación (DOCENTES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
MALLAS DISEÑADAS CON ACTORES EXTERNOS	40.	He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
	41.	En mi especialidad, hemos tenido reuniones con actores sociales externos (Estado, ONG, organismos internacionales, empresarios, etc.) para discutir la pertinencia social del currículo (plan de estudio).	1	2	3	4	5	6
	42.	Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo (plan de estudio) a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6
	43.	Se realiza seguimiento, comunicación e inclusión de los egresados en la vida de la institución.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Cognición (DOCENTES - INVESTIGADORES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
INTER Y TRANSDISCIPLINARIEDAD	1.	Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	1	2	3	4	5	6
	2.	En la institución existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.	1	2	3	4	5	6
	3.	Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios o institucionales.	1	2	3	4	5	6
	4.	Se han constituido equipos interdisciplinarios de investigación.	1	2	3	4	5	6
	5.	Existe una política transversal de promoción de la inter y transdisciplinariedad.	1	2	3	4	5	6
	6.	Se promueve líneas de investigación orientadas a los ODS.	1	2	3	4	5	6
INVESTIGACIÓN EN Y CON LA COMUNIDAD	7.	Se coordina con los grupos externos involucrados (comunidades, Estado, ONG, organismos, empresarios, etc.) para definir los temas de investigación con fines sociales.	1	2	3	4	5	6
	8.	Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.	1	2	3	4	5	6
	9.	Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final.	1	2	3	4	5	6
	10.	Las investigaciones que se realizan en la institución buscan satisfacer las necesidades de los grupos sociales más excluidos.	1	2	3	4	5	6
	11.	Existen procesos de capacitación docente en investigación participativa en comunidad.	1	2	3	4	5	6
	12.	Se cuenta con convenios de cooperación con comunidades vulnerables para la investigación de su problemática social.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Cognición (DOCENTES - INVESTIGADORES)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES	13.	La institución cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5	6
	14.	La institución establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6
	15.	La institución cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.	1	2	3	4	5	6
	16.	La institución cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	1	2	3	4	5	6
	17.	En la institución se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.	1	2	3	4	5	6
	18.	La institución cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	1	2	3	4	5	6
	19.	La institución promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados socialmente.	1	2	3	4	5	6
	20.	La institución promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	1	2	3	4	5	6
	21.	La institución promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos (planes de estudio) de sus ofertas educativas.	1	2	3	4	5	6
	22.	Los estudiantes de pregrado (licenciatura) deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	1	2	3	4	5	6
	23.	Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.	1	2	3	4	5	6
	24.	Los investigadores de la institución disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo requieren.	1	2	3	4	5	6
	25.	La institución promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	1	2	3	4	5	6
	26.	La institución promueve la innovación y transferencia tecnológica hacia comunidades vulnerables.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Encuesta de evaluación de calidad y pertinencia de los proyectos sociales (RESPONSABLES DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	CADA PROYECTO SOCIAL...							
INTEGRACIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL CON FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	1.	...hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos.	1	2	3	4	5	6
	2.	... convoca a varias escuelas profesionales o facultades para trabajar juntas.	1	2	3	4	5	6
	3.	... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo.	1	2	3	4	5	6
	4.	... es fuente de nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	6
	5.	... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación).	1	2	3	4	5	6
	6.	... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios.	1	2	3	4	5	6
	7.	... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras.	1	2	3	4	5	6
	8.	... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras.	1	2	3	4	5	6
	9.	... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular (plan de estudio).	1	2	3	4	5	6
	10.	... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos.	1	2	3	4	5	6
	11.	... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Encuesta de evaluación de calidad y pertinencia de los proyectos sociales (RESPONSABLES DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	CADA PROYECTO SOCIAL…							
PROYECTOS COCREADOS, DURADEROS, DE IMPACTO	12.	… nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la institución y la comunidad beneficiaria).	1	2	3	4	5	6
	13.	… permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6
	14.	… sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes).	1	2	3	4	5	6
	15.	… es diseñado de común acuerdo entre la institución y la comunidad en la que se llevará a cabo.	1	2	3	4	5	6
	16.	… es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por la institución y la comunidad donde se realizó.	1	2	3	4	5	6
	17.	… dura más allá del semestre académico.	1	2	3	4	5	6
	18.	… da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber.	1	2	3	4	5	6
	19.	… integra componentes técnicos, científicos y humanísticos.	1	2	3	4	5	6
	20.	… permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados.	1	2	3	4	5	6
	21.	… permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana.	1	2	3	4	5	6
PARTICIPACIÓN EN LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	22.	… se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos.	1	2	3	4	5	6
	23.	… genera nuevas redes, asociaciones y capital social.	1	2	3	4	5	6
	24.	… difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva.	1	2	3	4	5	6
	25.	… es fuente de inspiración para otros actores e instituciones.	1	2	3	4	5	6
	26.	… se vincula explícitamente con algunos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	1	2	3	4	5	6
	27.	… permite impactar en la discusión y el diseño de políticas públicas o privadas de desarrollo.	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestión organizacional (PERSONAL NO DOCENTE)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
BUEN CLIMA LABORAL Y EQUIDAD	1.	Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la institución.	1	2	3	4	5	6
	2.	Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la institución.	1	2	3	4	5	6
	3.	Dentro de la institución se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6
	4.	Existe buen clima laboral entre el personal de la institución.	1	2	3	4	5	6
	5.	La institución brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6
	6.	En la institución hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	6
	7.	Percibo que la institución busca promover un buen clima laboral entre las personas, tanto docente como no docente.	1	2	3	4	5	6
	8.	Percibo que la institución busca promover la equidad de género en todos los ámbitos de la vida laboral de la institución.	1	2	3	4	5	6
	9.	Existe equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
CAMPUS SOSTENIBLE	10.	Percibo que la institución es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6
	11.	Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
	12.	El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la institución.	1	2	3	4	5	6
	13.	He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy trabajando en la institución.	1	2	3	4	5	6
	14.	Existe una política de compras socialmente responsable que vigila el cuidado ambiental en la cadena de proveedores	1	2	3	4	5	6
	15.	Se mide regularmente la huella ecológica y/o de carbono de la institución.	1	2	3	4	5	6
	16.	Se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental Integral (transporte, infraestructura, accesibilidad, riesgos, agua, energía, compras, alimentación, desechos).	1	2	3	4	5	6

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Gestión organizacional (PERSONAL NO DOCENTE)			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ÉTICA, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN	17.	Percibo que mi institución lucha contra cualquier tipo de discriminación (género, raza, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.).	1	2	3	4	5	6
	18.	Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
	19.	Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
	20.	Existe una política de compra socialmente responsable que vigila el respeto a los derechos humanos y el no trabajo infantil en la cadena de proveedores.	1	2	3	4	5	6
	21.	La institución me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6
	22.	Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la institución.	1	2	3	4	5	6
	23.	Percibo coherencia entre los principios que declara la institución y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
	24.	Los mensajes publicitarios que difunde la institución son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

CONCLUSIÓN

¿CÓMO SERÍA UNA UNIVERSIDAD DISEÑADA DESDE LA RSU?

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Sería ante todo una universidad consciente de la gran revolución que significa **Internet** en la construcción y transmisión de los saberes: los saberes ya no están en la cabeza de algunos doctos que dictan ante un auditorio silencioso que aprende. Están regados por todos lados, surgen de muchas iniciativas, muchos actores, muchos contextos y encuentros. Acceder a ellos no es tan difícil, pero sí lo es seleccionarlos, orientarlos, transformarlos en proyectos útiles de impacto, darles legitimidad, escalarlos. Ante esta revolución súbita, **la torre de marfil tiene que ser reemplazada por las puertas abiertas a la confluencia**, teniendo muy en claro los principios de selección de la pertinencia social institucional, territorial, cognitiva y educativa.

Segundo, sería una universidad consciente de los grandes desafíos de **justicia, equidad y sostenibilidad** que tiene que enfrentar la humanidad en esta inédita era de su posible desaparición total. Estos desafíos urgentes darían a la universidad responsable sus principios de selección de la pertinencia: es preciso **enseñar e investigar lo que asegura un progreso del buen vivir justo y sostenible** de la humanidad, con paz, equidad y resiliencia. También le darían a la universidad su metodología para la incidencia social: el **aprendizaje basado en desafíos sociales, proyectos y servicio**, para la solución de problemas sociales gracias a la **investigación-acción en y con la comunidad**, convocando a los actores en su territorio de influencia para lograr impactos positivos desde la formación estudiantil y la construcción de conocimientos e innovaciones.

La primacía de la pertinencia e incidencia social incitaría luego a relativizar (sin eliminar por supuesto) la noción de "carrera profesional" y el diseño académico

Sería ante todo una universidad consciente de la gran revolución que significa Internet en la construcción y transmisión de los saberes: los saberes ya no están en la cabeza de algunos doctos que dictan ante un auditorio silencioso que aprende. Están regados por todos lados, surgen de muchas iniciativas, muchos actores, muchos contextos y encuentros. Acceder a ellos no es tan difícil, pero sí lo es seleccionarlos, orientarlos, transformarlos en proyectos útiles de impacto, darles legitimidad, escalarlos.

en base a "disciplinas" separadas por "Facultades" o "Escuelas". Los estudiantes, más y mejor dirigidos hacia la solución de problemas sociales desafiantes en grupos de investigación- acción, tendrían una sólida base de competencias ciudadanas y socioemocionales a partir de las cuales la especialización cobraría sentido. Así, la educación superior sería **reequilibrada** para no producir más la patología permanente que denuncia Edgar Morin: la "inteligencia ciega", es decir un profesional muy inteligente en una porción ínfima del saber y totalmente ciego a todo el resto, sin habilidades para articular su saber con los demás, y luego sin ningún reconocimiento crítico de los riesgos inducidos por su saber en la sociedad y el medio ambiente. La inteligencia ciega conduce ciertamente a la irresponsabilidad social tecnocientífica.

Reequilibrando la formación entre habilidades de especialidad y habilidades heurísticas y sociales de solución de problemas complejos en acciones colectivas transdisciplinarias, buena parte del profesorado universitario vería su actividad didáctica migrar desde el dictado de temas hacia la **facilitación** y el **acompañamiento** de la trayectoria de formación y emancipación del estudiante.

Los conocimientos específicos de la disciplina podrían ser adquiridos mediante clases magistrales (presenciales y virtuales) compartidas entre muchas instituciones, mientras que los talleres aplicativos presenciales, el seguimiento personalizado de cada estudiante y de los grupos de investigación-acción-emprendimiento estarían a cargo de profesores tutores. A cada etapa de la enseñanza mediante desafíos complejos, las carencias de competencias percibidas por los mismos estudiantes por fin protagonistas de sus estudios, podrían dar lugar a cursos cápsulas definidos a la medida.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

Los controles de progreso y la evaluación podrían **reequilibrarse** también entre exámenes puntuales de conocimientos, seguimiento-evaluación general del camino del estudiante mediante la tutoría, evaluación de los resultados de los proyectos sociales y ambientales grupales emprendidos. Es obvio que la articulación entre troncos de aprendizaje monodisciplinarios, aprendizaje basado en problemas-proyectos-desafíos, desarrollo personal de habilidades cognitivo-ciudadanas, debería permitir una **reformulación completa** de los métodos de evaluación en la cual muchos actores externos no docentes podrían tener voz y voto.

La traslación de la formación desde la híper-especialización monodisciplinaria hacia la formación profesional y ciudadana equilibrada incentivaría también a una reorganización del diseño de los órganos de aprendizaje en la Universidad, hacia una **organización temática más que disciplinaria de las especializaciones**: la Facultad de la Ciudad, la Facultad del Campo, la Facultad de la Niñez y la de la Vejez, podrían aparecer. Transporte, Salud, Regeneración de los ecosistemas, podrían ser temáticas administradas en forma transversal animadas por investigadores nómadas y muchas conferencias.

La reorganización académica, pedagógica y cognitiva de la universidad socialmente responsable desembocaría obviamente en un rediseño administrativo y gerencial profundo, con **autoorganización estudiantil para la gestión de un campus responsable en términos de vida saludable, solidaria y sostenible**. El campus sería precisamente el primer laboratorio de innovación tecnológica, social y ambiental. Y los proyectos emprendidos darían lugar a muchas empresas con propósito social que permitirían autofinanciar buena parte de los costes de operación de la institución, pudiendo así disminuir los costes de estudios para los estudiantes, gracias a su mismo trabajo formativo.

Toda esta efervescencia de aprendizaje basado en proyectos sociales, investigación en y con la comunidad, innovaciones y emprendimientos con propósito social y ambiental, vincularía poderosamente la universidad con un sin número de actores externos. La vida administrativa y académica se desarrollaría en un ambiente de puertas abiertas a todos los actores sociales organizados, con especial presencia de los grupos marginales y los pueblos originarios.

> **Toda esta efervescencia de aprendizaje basado en proyectos sociales, investigación en y con la comunidad, innovaciones y emprendimientos con propósito social y ambiental, vincularía poderosamente la universidad con un sin número de actores externos. La vida administrativa y académica se desarrollaría en un ambiente de puertas abiertas a todos los actores sociales organizados, con especial presencia de los grupos marginales y los pueblos originarios.**

POSTFACIO

URSULA: EL LUGAR DE LAS IDEAS

"La hora de una idea, de un estilo, de una política es aquella en que sobreviene un temperamento afín con ellos. (...) Hay épocas en que las generaciones sucesivas se diferencian poco entre sí. La historia rueda sobre ellas suavemente, con una tranquilizadora continuidad que da a la evolución un manso carácter de proceso objetivo. (...) Pero hay épocas, como la actual, en que esa continuidad se rompe. De pronto nace una generación tan divergente de las anteriores que toda inteligencia entre ellas se hace imposible. Las viejas ideas, los valores establecidos, son crudamente negados y aún no han sido elaborado los nuevos dogmas. (...) A una idea de ayer, no sigue hoy otra idea concreta más o menos heredera de aquella, sino un estado de espíritu puramente formal, aún no concretado en doctrinas, normas, imperativos."

Ortega y Gasset, "Generación contra Generación", 28 de julio de 1924

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

URSULA, en segundo lugar, es el resultado de muchos esfuerzos que se coordinan para construirla, acompañarla, enriquecerla, transitarla, vivirla. Pero antes de eso, es también el triunfo de una idea. Tuve la suerte de apropiármela -como esperamos que lo hagan todos- en el año 2012 en el epílogo de una conversación de taxi con François Vallaeys. Esa primera verbalización fue mi inicio en URSULA. El nombre ya estaba definido antes de esa conversación, lo que da cuenta de que François se inició en URSULA algún tiempo antes que yo. Con seguridad, cada lector podrá señalar cuál fue su inicio en esta suerte de heterogénea fraternidad militante en favor de la Universidad Latinoamericana, de los pueblos Latinoamericanos, y de la sana convivencia global. URSULA es una idea y le pertenece a quien la sienta propia y la reconozca colectiva.

URSULA crecía en el plano de las ideas, recopilando trayectorias, visiones y entusiasmos de quienes se acercaban lo suficiente como para imaginarla nacer. Creer para ver era condición sustantiva. Así, hacia 2015, una primera materialización se abre camino y sale del cálido ámbito de lo estrictamente simbólico para probar suerte en el mundo de lo práctico, a través del Seminario Latinoamericano de Innovación Social y Gestión Universitaria. Medio centenar de autoridades políticas y académicas de diferentes universidades de la Región confluyeron en una primera propuesta de interpelación desde múltiples actores de la sociedad. Una suerte de "muestra gratis" con acceso a una pequeña porción de lo que podría ser, permitiéndonos a todos los participantes trazar un horizonte más lejano que el que se avizora individualmente.

Hoy, con algunos años de vida, tres investigaciones colaborativas continentales, varios Foros, Congresos, Talleres y Conferencias, participación en publicaciones, un Diplomado Internacional, una Cátedra Internacional

> **¿Por qué tanto lugar a las ideas? Porque URSULA las necesita para crecer. Es una niñita de tan sólo cuatro años de nacida, que tiene más preguntas que respuestas, y que sus cuestionamientos no hacen más que incomodarnos.**

Doctoral que funciona año tras año, la presente publicación, y una cada vez más robusta masa crítica, la condición ya no sería creer para ver, sino desacelerar para pensar y soñar para aprender. Todos los que hacemos parte de URSULA, encontramos en cada propuesta una pausa necesaria para mirar nuestras cotidianidades universitarias y pensarlas con un (unos) otro (otros). Todos los que abrazamos a URSULA y dejamos que ella nos abrace, aprendemos del futuro que soñamos y procuramos actuar en el presente con la sabiduría de los sueños.

Esta descripción de la trayectoria de URSULA no pretende ser un informe de hitos de gestión, reconfirmar que, como decía al inicio, se trata del triunfo de una idea que, a su vez, alberga, protege, da cuerpo y forma a otras ideas. En URSULA las ideas cobran valor al ponerlas en movimiento, al alimentarlas con discusión, al permitirles el encuentro con un "otro", al circular la palabra. Las ideas cobran vida cuando se discuten; recuperan su sentido al tiempo que pierden su dueño por obra de la democracia.

¿Por qué tanto lugar a las ideas? Porque URSULA las necesita para crecer. Es una niñita de tan sólo cuatro años de nacida, que tiene más preguntas que respuestas, y que sus cuestionamientos no hacen más que incomodarnos. Las respuestas a sus preguntas, necesitan del pensamiento colectivo. En soledad, nos gana el miedo y nos apabulla la sensación de impotencia. La asimilación del dolor del otro como parte del paisaje, no es otra cosa que el miedo a la impotencia que genera el no poder hacer nada por aquel otro. Estamos educados para pensarnos individualmente, y para construir nuestra realidad desde allí: "no puedo hacer nada por ese hombre que duerme en la escalera del subterráneo", entonces, sencillamente, lo borro de mi vista. Es el miedo a la impotencia y a la angustia natural que ésta genera, la que nos produce ceguera; la ceguera necesaria para sobrevivir.

URSULA nos pregunta por los problemas globales y sistémicos. Problemas para los que no existen capacidades individuales que por sí solas puedan resolver los problemas del conjunto. Esa interpelación que nos ofrece URSULA desde su profundo amor y fe por la Universidad Latinoamericana, es una gran incomodidad que debemos transitar.

En ese sentido, la intención de este manual, es que todos podamos contar un instrumento (y habrá muchos más) que sirva de orientación y compañía en el camino de la incomodidad y la interpelación, pero también de la resignificación de la trascendencia y valor de la Universidad Latinoamericana para un desarrollo con justicia social, atento al valor de nuestra tierra y de nuestras culturas.

Baltazar Ojea
Director Ejecutivo de URSULA

VOLVER AL CONTENIDO

REFERENCIAS CITADAS

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> Asociación para la Niñez y su Ambiente [ANIA]. (2019). El ODS 18 *"Empatía por la vida"*. Obtenido de Asociación para la Niñez y su Ambiente: https://www.aniaorg.pe/

> Bennis, W. (2000). *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos: Los líderes se pueden hacer*. Barcelona: Granica.

> Buyolo, F. (2017). *Las empresas que no sean éticas no pueden ser consideradas empresas.* Obtenido de El País: https://elpais.com/elpais/2017/01/09/planeta_futuro/1483981426_585593.html

> Conferencia Regional de Educación Superior [CRES]. (14 de junio de 2018). *II Conferencia de Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Declaración.* Obtenido de Espacio Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior: http://espacioenlaces.org/wpcontent/uploads/2018/07/declaracion_ cres2018.pdf

> FiBL & IFOAM - Organics International. (2018). *The World of organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2018.* Obtenido de Comisión Interamericana de Agricultura Orgánica: http://www.ciaorganico.net/documypublic/819_1076-organic-world-2018.pdf

> Foucault, M. (2012). *Nacimiento de la biopolítica.* Madrid: Lavel S.A.

> Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido.* México D.F.: Siglo XXI. Obtenido de Siglo XXI: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=tru=true&db=cat07321a&AN=cup.55869&lang=es&site=eds-live&scope=site

> Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía.* Saberes necesarios para la práctica educativa. México D.F.: Siglo XXI.

> Goya, F. de (1823). *Duelo a garrotazos* [Técnica mixta sobre revestimiento mural]. Madrid, Museo del Prado. (1)

> International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *Norma ISO 26000, Guía de responsabilidad social.* Suiza: Secretaría Central de ISO.

> Ley 30220 (2014). *Aprueban Ley Universitaria.* Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 9 de julio del 2014. Congreso de la República del Perú. Recuperado de https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220. pdf

> Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

> Morin, E. (2004). *La Méthode 6: L'éthique*. Paris: Seuil.

> Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (14 de setiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtenido de Naciones Unidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

> Oxfam Internacional. (22 de enero de 2018). *El 1% más rico de la población mundial acaparó el 82% de la riqueza generada el año pasado, mientras que la mitad más pobre no se benefició en absoluto.* Obtenido de https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-01-22/el-1-mas-rico-de-la- poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la

> Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana [URSULA]. (2018). *Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018.* Obtenido de URSULA: http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu2018/

> URSULA, Vallaeys, F. y Solano, D. (19 de diciembre de 2018). *Resultados finales de la investigación continental RSU - URSULA en 60 universidades de América Latina.* Obtenido de Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana: https://unionursula.org/resultados-finales-de-la-investigacion-continental-rsu-ursula-en-60-universidades-de-america-latina/

> URSULA. (12 de abril de 2019). *2da Investigación continental URSULA: Estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina - 2019.* Obtenido de Unión de Responsabilidad Social Universitaria: http://union ursula. org/investigacion-continental-rsu-2019/

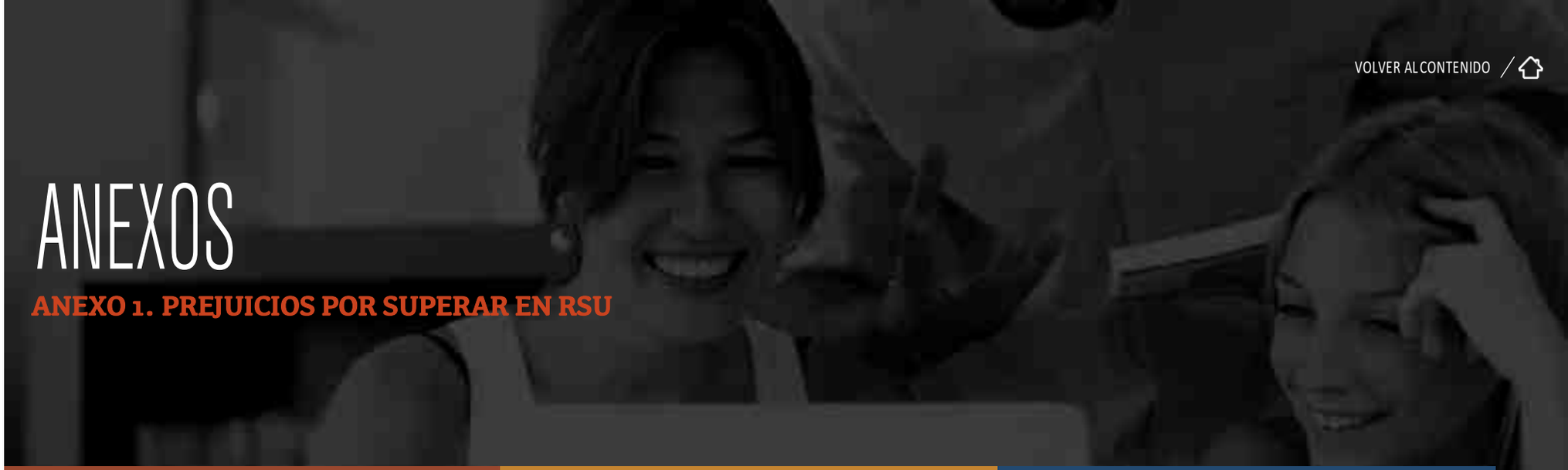
> URSULA. (2019). *Guía de llenado de la matriz de autodiagnóstico y envíos de evidencias.* Obtenido de 2da Investigación continental URSULA: Estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina - 2019:http://unionursula.org/wp-content/uploads/2019/04/guia-llenado-i-c- rsu-ursula-2019-espanol.pdf

> Universidad Construye País. (2006). *Responsabilidad social universitaria. Una manera de ser universidad, teoría y práctica en la experiencia chilena.* Santiago de Chile: Gráfica Funny.

> Vallaeys, F. (2014). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. *Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social*, 704-712. Buenos aires, Argentina: Fundación observatorio de Responsabilidad Social. Obtenido de:http:// blog.pucp.edu.pe/blog/wpcontent/uploads/ sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf

> Vallaeys, F., y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1,* 22(1), 93-116. doi:10.5944/educXX1.19442

> Vallaeys, F., De la Cruz, C., y Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria, Manual de primeros pasos. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, Banco Interamericano de Desarrollo.



ANEXOS

ANEXO 1. PREJUICIOS POR SUPERAR EN RSU

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

PREJUICIO 1:

La RSU se puede aplicar en una sola Especialidad o Facultad

¡FALSO!

La RSU es un proceso de carácter transversal e integral. La idea de aplicar la RSU en una sola especialidad y facultad rompe con esta lógica. La RSU debería involucrar a toda la comunidad universitaria, ser multi-inter-trans-disciplinaria. y permitir tejer relaciones entre todas las oficinas, departamentos, facultades, entre otros. Debemos establecer los puentes necesarios para que los actores internos, y también externos, puedan transitar por ambos lados de la academia y la sociedad.

PREJUICIO 2:

La RSU sólo depende de las autoridades

¡FALSO!

Si bien es necesario el apoyo de las autoridades, la RSU es el resultado del trabajo colectivo de la comunidad de la IES. Así, la RSU no es tarea de una sola persona; sino también de alumnos, docentes, administrativos, proveedores, socios externos, entre otros, que están llamados a corresponsabilizarse por sus impactos. El movimiento de la RSU es de arriba hacia abajo (principio rector) pero también de abajo hacia arriba (principio motivador). La RSU no depende del director de un departamento o de quien asigna los presupuestos, sino del trabajo sinérgico de múltiples actores.

PREJUICIO 3:

La RSU consiste en implementar proyectos sociales, actividades de conservación del medio ambiente y actividades de extensión

¡FALSO!

Es clave no reducir la RSU a buenos actos aislados o a actividades asistenciales, de caridad y/o humanitarias sino que se deben promoverse acciones sostenibles y participativas, que tengan un real impacto en todos los ámbitos de acción: gestión organizacional, educación, investigación y desarrollo de la comunidad. Es preciso entender que la Responsabilidad Social (RS) no es sinónimo u otro nombre que se usa para referirse a la Proyección Social (PS) o Extensión Social, sino que implica un modelo de gestión integral.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS



PREJUICIO 4:

La RSU tiene los mismos principios que la RSE

¡FALSO!

La RSU, si bien recoge la idea de la responsabilidad por los impactos de la ISO 26000, no posee los mismos principios que la RSE. El punto clave de la diferencia se centra en el tipo de impactos. Las empresas generan diferentes tipos de impactos según el rubro en el que desempeñan sus labores. Sin embargo, la IES, por sus funciones formativas e investigativas, genera impactos educativos y cognitivos. Por lo expuesto, la RSU se centra en la resolución de problemas de carácter epistemológico, deontológico, pedagógico y curricular ajenos al mundo empresarial.

PREJUICIO 5:

La RSU es pura habladuría

¡FALSO!

Muchos consideran que la RSU es un tema teórico que no es aplicable. También, se ha mencionado muchas veces que es una moda pasajera y que no es necesaria. Sin embargo, la IES, por ser parte de la sociedad y ejercer sus funciones en ella, es tan responsable como otros actores (gobiernos, empresas, etc.) de todas las urgencias sociales y ambientales de la actualidad. Por ello, la incorporación de la RSU en la cultura de la IES es necesaria para responder a estas urgencias y para lograrlo es necesario aceptar nuestra co-culpabilidad y asumir nuestra corresponsabilidad en la búsqueda de proyectos innovadores que den solución a estos problemas.

PREJUICIO 6:

La RSU es una teoría que quiere acabar con la extensión y los proyectos sociales solidarios emprendidos por la IES ysus actores

¡FALSO!

No es un objetivo de la RSU suprimir o remplazar la extensión universitaria ni acabar con los proyectos sociales solidario que emprende la IES. Por el contrario, la presencia de la RSU busca reforzar las funciones de la extensión y facilitar su inclusión y articulación con los procesos de formación académica y producción de conocimientos. Debemos recordar que la RSU es transversal y no debe ser confundida con la vicerrectoría o departamento de extensión. La extensión continuará con sus proyectos sociales. Sin embargo, la presencia de una política RSU permitirá que estos sean proyectos innovadores y de impacto social duradero, tanto hacia dentro como hacia fuera.

ANEXO 2.

LISTADO DE UNIVERSIDADES PARTICIPANTES EN INVESTIGACIÓN CONTINENTAL: ESTADO DEL ARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) EN AMÉRICA LATINA 2018 y 2019.

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

N°	País	Ciudad	Nombre de la universidad
1	Argentina	Córdoba	Universidad Blas Pascal
2		Libertador San Martín	Universidad Adventista del Plata
3		Mar del Plata	Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino
4		Mendoza	Universidad de Mendoza
5		Santa Fe	Universidad Católica de Santa Fe
6		Villa María	Universidad Nacional de Villa María
7		Córdoba	Universidad Siglo 21
8	Bolivia	Cochabamba	Universidad Católica Boliviana San Pablo (Sede: Cochabamba)
9		La Paz	Universidad Privada Franz Tamayo
10	Brasil	Taquara	Facultades Integradas de Taquara - FACCAT
11		Caxias do Sul	Universidade de Caxias do Sul
12		Passo Fundo – RS	Universidade de Passo Fundo
13		Porto Alegre	Faculdade Meridional - IMED
14	Chile	Santiago	Universidad de Santiago de Chile
15		Santiago	Universidad del Pacífico
16	Colombia	Armenia	Institución Universitaria EAM
17		Armenia	Universidad del Quindío
18		Armenia	Universidad La Gran Colombia
19		Barranquilla	Universidad Libre
20		Bogotá	Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud
21		Bogotá	Universidad Piloto de Colombia
22		Bogotá con sedes a nivel nacional	Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

PREFACIO
INTRODUCCIÓN
1 COMPRENDER LA RSU
2 EL MODELO URSULA
3 APRENDER A CAMBIAR
CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

23	Colombia	Cali	Universidad Santiago de Cali
24		Medellín	EAFIT
25		Medellín	Universidad CES
26		Medellín	Universidad Cooperativa de Colombia
27		Pereira	Corporación Instituto de Administración y Finanzas – CIAF
28		Popayán	Corporación Universitaria Comfacauca, Unicomfacauca
29		Popayán	Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
30		Bogotá	Corporación Universitaria CENDA
31		Bogotá	Universidad El Bosque
32		Cartagena de Indias	Corporación Universitaria Rafael Núñez
33		Rionegro	Universidad Católica de Oriente
34		Santiago de Cali	Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium
35		Cúcuta	Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC
36		Tunja	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
37		Barranquilla	Universidad de la Costa
38	Costa Rica	San José	Universidad Estatal a Distancia
39	Ecuador	Loja	Universidad Técnica Particular de Loja
40	El Salvador	San Salvador	Universidad Modular Abierta
41	México	Ciudad del Carmen	Universidad Autónoma del Carmen
42		Chihuahua	Universidad Autónoma de Chihuahua
43		Colima	Universidad de Colima
44		Culiacán	Universidad Autónoma de Sinaloa
45		Guadalajara	Universidad de Guadalajara
46		La Paz	Universidad Autónoma de Baja California Sur
47		Morelia	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
48		Puebla	Universidad del Valle de Puebla
49		Puebla	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
50		Tijuana	Universidad Tecnológica de Tijuana
51		Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	Centro de Formación Profesional de Chiapas Maya (Universidad Maya)

PREFACIO
INTRODUCCIÓN

1 COMPRENDER LA RSU

2 EL MODELO URSULA

3 APRENDER A CAMBIAR

CONCLUSIÓN
POSTFACIO
REFERENCIAS CITADAS
ANEXOS

52	México	Estado de Hidalgo	Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo
53		El Grullo, Jalisco	Instituto José Mario Molina Pasquel y Henríquez - Campus El Grullo
54		San Nicolás de los Garza, Monterrey	Universidad Autónoma de Nuevo León
55		León, Guanajuato	Universidad La Salle Bajío
56	Paraguay	Asunción	Universidad del Pacífico
57	Perú	Arequipa	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
58		Arequipa	Universidad Católica de Santa María
59		Chachapoyas	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza del Amazonas
60		Chiclayo	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
61		Chiclayo	Universidad Privada Juan Mejía Baca
62		Chimbote	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
63		Huancayo	Universidad Continental
64		Huánuco	Universidad Nacional Agraria de la Selva
65		Huánuco	Universidad Nacional Hermilio Valdizán - UNHEVAL
66		Huaraz	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
67		Lambayeque	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
68		Lima	Universidad Autónoma del Perú
69		Lima	Universidad Científica del Sur
70		Lima	Universidad de San Martín de Porres
71		Lima	Universidad del Pacífico
72		Lima	Universidad Peruana de Ciencias e Informática
73		Lima	Universidad San Ignacio de Loyola
74		Lima	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
75		Piura	Universidad Nacional de Piura
76		Tacna	Universidad Latinoamericana CIMA
77		Tacna	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
78		Tacna	Universidad Privada de Tacna
79		Trujillo	Universidad César Vallejo
80	Uruguay	Montevideo	Centro Latinoamericano de Economía Humana

MANUAL DE
RESPONSABILIDAD
SOCIAL UNIVERSITARIA

EL MODELO URSULA

RSU

ESTRATEGIAS
HERRAMIENTAS
INDICADORES

URSULA
UNIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

ISBN: 978-612-48553-0-6

Impulsada por:

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

CENTRO DE LIDERAZGO, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO