

**BASES TEÓRICO–METODOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD CUBANA**
***THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES FOR THE MANAGEMENT OF
UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CUBAN UNIVERSITY***

Alejandro Ramos Guerra. Máster en Ciencias de la Comunicación. Jefe de Departamento de Periodismo y Comunicación. Universidad de Matanzas, Cuba. Correo electrónico: alejandroramos@umcc.cu

Alina González Almeida. Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas, Cuba. Correo electrónico: alina.gonzalez@umcc.cu

María Fernanda Rodríguez Esclarazán. Estudiante de la carrera Comunicación Social. Universidad de Matanzas, Cuba. Correo electrónico: maria.esclarazan@umcc.cu

RESUMEN

El trabajo que se presenta tiene como objetivo elaborar una propuesta de bases teórico–metodológicas para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en la universidad cubana. Abordar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como objeto de estudio debe brotar como un nuevo paradigma en el funcionamiento de las universidades en Cuba y dejar atrás la concepción simplista de ser vista solo como un tema de extensión universitaria, pues su enfoque más complejo tiene que abarcar, necesariamente, todos los procesos que desarrollan las Instituciones de Educación Superior en nuestro país. La RSU debe ser ampliada, fortalecida y adaptada al entorno académico, y a la realidad de la universidad cubana actual. La gestión socialmente responsable en la universidad, facilita el cumplimiento cabal de: docencia, investigación, extensión, comportamiento ambiental, interacción con la sociedad, funcionamiento organizacional, etc., bajo un enfoque de trabajo coordinado al interior de las universidades y entre ellas y otros actores sociales. Se trata de una investigación cualitativa y está sustentada en un profundo análisis documental, para llegar a conformar los instrumentos para el autodiagnóstico de la RSU y proponer las pautas metodológicas para su gestión.

Palabras claves: *Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Universitaria, universidad.*

ABSTRACT

The work presented has the objective of developing a proposal of theoretical–methodological bases for the management of University Social Responsibility in the Cuban university. Addressing University Social Responsibility (RSU) as an object of study must emerge as a new paradigm in the operation of universities in Cuba and leave behind the simplistic conception of being seen only as a subject of university extension, since its more complex approach has to cover, necessarily, all the processes developed by Higher Education Institutions in our country. The RSU must be expanded, strengthened and

adapted to the academic environment, and to the reality of the current Cuban university. Socially responsible management at the university facilitates full compliance with: teaching, research, extension, environmental behavior, interaction with society, organizational functioning, etc., under a coordinated work approach within the universities and between them and others. social actors. It is a qualitative investigation and is supported by a deep documentary analysis, to get to conform the instruments for the self-diagnosis of the RSU and propose the methodological guidelines for its management.

Keywords: Social Responsibility, University Social Responsibility, university.

INTRODUCCIÓN

A nivel universitario la investigación sobre la responsabilidad social de la propia universidad es minoritaria en comparación con el caso de las empresas. Esto se debe a que a que los investigadores universitarios en esta materia, cuando ocasionalmente consideran la universidad como objeto de estudio en cuanto a su propia responsabilidad social como institución, han concentrado mayoritariamente sus investigaciones en el impacto de la formación en la sociedad, en lugar de intentar determinar en qué consiste concretamente el comportamiento socialmente responsable de las instituciones universitarias.

La universidad es un espacio de formación por excelencia, de futuros profesionales y de ciudadanos, siendo fundamental el ejemplo que dicha institución proporcione gestionando sus impactos y responsabilizándose de sus acciones. Por tanto, la Responsabilidad Social Universitaria (en lo adelante RSU) resulta un tema muy actual y de vital importancia en nuestro país, más aun cuando nuestras universidades se mueven dentro del complejo y cambiante escenario político, económico y social cubano.

A lo anterior debemos sumar que la Comunicación Social, según las palabras de nuestro Presidente, constituye uno de los pilares que respalda la gestión gubernamental, pues permite asegurar una adecuada interacción con los ciudadanos y propiciar la participación social, razón por la cual resulta necesario un análisis desde esta ciencia a una temática que habitualmente ha sido tratada desde las Ciencias Empresariales, lo que proporcionará una perspectiva distinta y novedosa.

Las universidades constituyen un factor clave en el desarrollo de un país y el llamado de la máxima dirección ha sido a convertir nuestras universidades en motor impulsor de la ciencia y la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades de nuestro país. El conocimiento producido por nuestras universidades se queda muchas veces dentro de su claustro; a veces ni siquiera se socializa al interior del mismo. Vemos así como resultados de investigaciones, revisiones bibliográficas, datos, ensayos, informes, se quedan en las gavetas universitarias, sin haber sido transferido todo ese conocimiento a la sociedad.

En este contexto la RSU surge como alternativa para emprender en un cambio de la Educación Superior. La RSU no puede quedarse en esa visión simplista al entenderla como extensión universitaria; aunque tampoco debe ser entendida exclusivamente dentro de los parámetros de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La RSU debe ser ampliada, fortalecida y adaptada al entorno académico, y a la realidad de la universidad cubana actual.

La gestión socialmente responsable en la universidad, facilita el cumplimiento cabal de: docencia, investigación, extensión, comportamiento ambiental, interacción con la sociedad, funcionamiento organizacional, etc., bajo un enfoque de trabajo coordinado al interior de las universidades y entre ellas y otros actores sociales.

Lo mencionado hasta ahora resulta una suerte de justificación sobre la importancia de la presente investigación, en el sentido de que brinda fundamentos teóricos que contribuirán al desarrollo de la gestión universitaria socialmente responsable. De la misma manera resulta pertinente pues a priori, no constan investigaciones similares en nuestro país, aunque vale aclarar que será necesario continuar escudriñando la producción científica que sobre el tema en cuestión se haya generado en universidades cubanas. Por tanto, el presente trabajo tiene como finalidad la búsqueda de bases teórico-metodológicas para la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, un camino que pasa necesariamente por varios momentos que serán epuestos a lo largo del documento.

DESARROLLO

1.1 El concepto de Responsabilidad Social y su desarrollo.

El concepto de RS ha estado vinculado desde su origen a las organizaciones empresariales, dentro de la temática que estudia la relación entre la sociedad y los negocios, como una manera de lograr que las empresas piensen en nuevas responsabilidades, más allá de lo estrictamente relacionado con el aumento de las utilidades o beneficios para los dueños de las mismas.

De igual manera ha estado relacionado con una mejor predisposición frente a los intereses de las personas o grupos con lo que una organización se vincula, a través de una adecuada gestión de los impactos que generan sus decisiones y actividades, respecto de los intereses y necesidades de las diferentes partes, desde perspectivas tan diversas como la económica, social, medio ambiental o cultural.

Puede ser entendida entonces como una actitud madura, consciente y sensible a los problemas de nuestra sociedad y es una actitud pro activa para adoptar hábitos, estrategias y procesos que nos ayuden a minimizar los impactos negativos que podemos generar al medio ambiente y a la sociedad.

Según Gaete (2010), el origen del concepto de RS no se encuentra claramente establecido, o por lo menos no existe un total acuerdo entre los investigadores y expertos de esta temática, fundamentalmente respecto de cuándo y dónde se origina exactamente este concepto, lo que probablemente se deba a la influencia de diversas corrientes de pensamiento de carácter económico, político, social o filosófico que han marcado el desarrollo y análisis de este término a lo largo de su historia (Freeman, 1984; Carroll, 1999; Melé, 2007).

No obstante, el mismo autor plantea que si existe un mayor consenso en que la RS se origina alrededor del quehacer empresarial, pero la gran diversidad de ámbitos del conocimiento que rodean a este concepto, ha redundado en una importante cantidad de teorías con las cuales se relaciona al mismo tales como la teoría de la agencia, teoría institucional, teoría de los stakeholders, teoría de la administración o la teoría de la firma, solo por dar algunos ejemplos (Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Garriga & Melé, 2004; Secchi, 2007).

Ahora bien, la delimitación del concepto RS dependerá del ámbito donde se utilice el término, de ahí que resulte necesario exponerlo desde el ámbito académico, que a fin de cuentas es el principal interés del presente trabajo investigativo.

1.2 Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

La diversidad conceptual del término RSU entre los investigadores y profesionales no es sólo más diversa en comparación al término RSC, sino que también está menos desarrollada. No obstante, se puede observar que existen aspectos claves que son tomados de la definición de RSC y aplicados en el ámbito universitario.

De acuerdo con los planteamientos de Gaete (2012), en la actualidad “no existe una definición única, precisa y aglutinadora del concepto de RSU, repitiéndose en cierta medida lo que sucede en la aplicación de este concepto a las empresas” (De la Cruz & Sasía, 2008). De esta manera las múltiples definiciones entorno al tema se refieren principalmente a diversos aspectos, pero sobre todo se caracterizan por la coincidencia de réplica del modelo de responsabilidad social empresarial o corporativa RSC al escenario de la educación.

En relación con esta última cuestión, De la Cruz & Sasía (2008) advierten de los riesgos que implica forzar la aplicación de la responsabilidad social empresarial en las universidades: *“la propia responsabilidad queda sometida al criterio de la utilidad y esta es una medida a la que es difícil ponerle un límite preciso en una institución universitaria [...] entendida en este caso en términos estrictamente económicos, donde lo útil se identifica con lo económicamente rentable”*, por lo que para estos autores la responsabilidad de la universidad se vincula con el poder de interacción y participación del quehacer universitario con las necesidades sociales en cuanto a reflexión ética que pueden aportar las universidades.

Vallaey, De la Cruz & Sasía (2009) creen que la universidad necesita de un discurso propio sobre responsabilidad, que no solo esté en coherencia con los ejes básicos de la misión universitaria, sino que sirva además de marco de referencia para comprender cuál es la RSU.

Desde una visión no antagónica, Vallaey (2008) hace una comparación entre la RSE y la RSU, señalando que en ambas la responsabilidad social consiste en la gestión de impactos de las organizaciones como tales en su entorno humano, social, económico y natural. Entre los modos que se expresaría la RSU se destaca la sensibilidad hacia los problemas sociales directamente vinculados con la función universitaria, así también los compromisos y acciones asumidas para responder ante estas exigencias sociales.

Ahora bien, el análisis de la RSU enfrenta la problemática de la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes, lo cual genera una confusión conceptual que es necesario abordar, especialmente desde una perspectiva que permita a la universidad desarrollarla de una forma sostenida e integral, es decir, desde la gestión institucional. Entre las principales definiciones de la RSU se encuentran:

La responsabilidad social universitaria pasa por considerar los impactos que la institución genera en su entorno. A grandes rasgos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009).

La RSU es una política fundamental que debe incorporarse en todas las universidades para la creación y difusión del conocimiento científico en función de garantizar aporte de

competencias, cualidades y capacidades en las comunidades, lo que trae como respuesta el desarrollo sostenible (Chirinos y Pérez, 2016).

Gaete (2011) define a la RSU como la capacidad que tiene la universidad como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de los procesos claves de gestión, docencia, investigación y extensión, respondiendo socialmente así ante la propia comunidad universitaria y el país en que está inserta.

Gallardo (2012) define la RSU como “el establecimiento de un conjunto de valores y principios que debiera reunir una universidad en la realización de sus comportamientos con los distintos grupos de interés” Grupos de interés o stakeholders que Vallaey (2009) define como un término que abarca una amplia gama de individuos, tales como: personal no docente, personal docente y de investigación, autoridades, alumnos, proveedores, los graduados, los reclutadores, la competencia, las comunidades locales, organizaciones asociadas y entidades públicas/gubernamentales (en Wigmore 2015).

Sin obviar las conceptualizaciones anteriormente expuestas, la definición de Vallaey (2007) ha ganado gran aceptación y credibilidad, por lo que la consideramos más cercana a los intereses de la presente investigación: “una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad”. (en Wigmore 2015).

1.3 Enfoques o perspectivas de RSU.

La identificación de enfoques teóricos que permitan clasificar las diferentes posturas o puntos de vista sobre la RSU no es una tarea fácil. De esta forma, en base a los planteamientos acerca de la existencia de diferentes orientaciones para las teorías y enfoques de la RSC, Gaete (2011) elabora una propuesta para identificar diferentes enfoques de RSU, planteando tres grandes perspectivas que orientan las diferentes propuestas y puntos de vista del concepto de RSU: gerenciales, transformadoras y normativas, que serán explicadas brevemente a continuación.

Los enfoques o perspectivas gerenciales concentran su atención en analizar cómo impacta el trabajo universitario en sus partes interesadas, muy especialmente desde la perspectiva de los procesos de rendición de cuentas que las universidades deben desarrollar, como respuesta al creciente interés social por conocer lo que hacen en el contexto de la sociedad del conocimiento. Otra de las cuestiones que caracterizan a estos enfoques es que se basan en la construcción de una serie de indicadores que les permiten cuantificar el impacto de las acciones realizadas en el ámbito de la RSU, resultados que habitualmente son difundidos interna y externamente con el propósito de transparentar la información y divulgarlos entre sus partes interesadas.

La perspectiva transformacional ubica en la RSU la tarea de liderar los aportes y reflexiones que permitan alcanzar una mejor sociedad, más equitativa y justa con especial atención en un desarrollo más sustentable, en donde la universidad sea la institución capaz de mostrar cuáles son las mejores formas de construir una mejor

sociedad. Una especial atención tienen los planteamientos de la RSU que asignan un papel más activo de carácter reivindicativo y propositivo a las universidades, respecto de la solución a las principales problemáticas y necesidades sociales existentes en la actualidad, así como respecto de un desarrollo más sustentable en el futuro.

El enfoque o perspectiva Normativa de la RSU plantea la aplicación de un conjunto de valores y principios desarrollados desde la universidad, con el propósito de contrastarlos con los valores de la sociedad y realizar un proceso de transferencia e intercambio, donde la universidad intenta compartir una parte importante de su cultura con su entorno local más inmediato. Una forma de expresión habitual de este enfoque de la RSU es la creación o la incorporación a redes nacionales e internacionales de universidades, que buscan fomentar y transmitir diferentes valores o principios susceptibles de vincular con el comportamiento socialmente responsable de las instituciones universitarias.

Es necesario recalcar que el análisis de estos enfoques o perspectivas teóricas de la RSU no tienen que presentarse separados o desconectados entre sí en las propuestas desarrolladas por cada universidad en la práctica, pues pueden coexistir una o más de dichas orientaciones en las políticas o estrategias de RSU que desarrolle cada institución universitaria.

1.4 Indicadores de RSU.

La RSU ha sido definida por diversos estudiosos de esta materia, de distintas maneras, no obstante estas definiciones asumen en su mayoría la RSU, como una cuestión de gestión de los impactos, que genera el accionar de las Instituciones de Educación Superior (IES), en los ámbitos donde se desenvuelven. Es así como la medida de los resultados, característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado (Abdala en Aristimuño 2011).

En este sentido y de acuerdo con Vallaey (2009), la RSU se define en función de los impactos generados en virtud del quehacer universitario, identificando cuatro posibles tipos de impactos universitarios:

- *Impactos organizacionales: en el ámbito interno respecto de su personal y los estudiantes, y en el ámbito externo relativo al tema de la contaminación ambiental.*
- *Impactos educativos: relativo a los cuestionamientos por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma la universidad.*
- *Impactos cognitivos: la universidad se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su pertinencia social y por sus destinatarios.*
- *Impactos sociales: promoción del desarrollo de la sociedad mediante la colaboración para resolver sus problemáticas fundamentales, creando capital social o haciendo accesible el conocimiento para todos. (en Gaete 2011).*

1.5 La gestión de la Responsabilidad Social Universitaria.

El camino hacia la gestión de la RSU pasa necesariamente por varios momentos básicos. El primero de ellos lo constituye el hecho de entender el fenómeno, para lo cual se necesita sistematizar las principales concepciones teóricas que existen sobre el mismo y tras una rigurosa revisión bibliográfica quedan plasmadas de forma sintetizada en el desarrollo del presente trabajo. El segundo momento consiste en conocer la institución que promoverá la gestión socialmente responsable de sus acciones, pues su

funcionamiento organizacional, proyecciones estratégicas, procesos y otros, resultan fundamentales para emprender la gestión universitaria desde los preceptos de la RSU, para lo cual será necesario contar una caracterización de la institución a partir del análisis de sus procesos fundamentales. El tercer momento resulta ser el diseño de instrumentos para la recogida de información, que nos permita determinar las características de las acciones de responsabilidad social que se realizan, consciente o inconscientemente, en la universidad. El cuarto momento será establecer las pautas o pasos que guiarán las intenciones de implementar esa dinámica de RSU en la institución. Dar respuesta a estos dos últimos momentos es el propósito del presente epígrafe.

1.5.1 Las herramientas para el autodiagnóstico.

Antes de diseñar los instrumentos para la recogida de información resulta necesario sentar las bases que sustentarán este proceso y que pasan por considerar los impactos que la universidad genera al entorno, la definición de los públicos de interés de la misma y la determinación de los ejes de RSU que servirán para que las instituciones puedan plantear sus propias estrategias considerando su historia, identidad y contexto. Todo lo que a continuación se propone parte de las consideraciones de los teóricos Vallaey, de la Cruz y Sasia (2009) en su Manual de Primeros Pasos sobre RSU.

Cuatro impactos universitarios:

El modo más práctico para definir la RSU pasa por considerar los impactos que las universidades generan en su entorno. A grandes rasgos, estos impactos pueden ser agrupados en cuatro categorías:

Impactos organizacionales: Como cualquier organización laboral, la universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte, etc.). La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental.

Impactos educativos: La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Incide igualmente en la deontología profesional y orienta —de modo consciente o no— la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes.

Impactos cognitivos: La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación social del conocimiento. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.

Impactos sociales: La universidad tiene un peso social como referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc. La universidad responsable se

pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

Los públicos de interés de la universidad:

A partir de los impactos que acabamos de señalar pueden deducirse los públicos interesados en el buen desempeño de la universidad. A los efectos de la presente investigación serán entendidos estos como públicos de interés, también conocidos como stakeholders y se refiere a cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de una organización, en este caso la universidad.

Los públicos de interés más habituales de la universidad pueden ser: Personal docente-investigador, Personal no docente, Autoridades o Directivos, Estudiantes, Proveedores, Egresados, Organismos Empleadores, Comunidades locales, Organizaciones socias, Estado.

Además de éstos que se mencionan, existen otros actores sociales afectados más indirectamente por el desempeño de la universidad, como los padres de los estudiantes, los familiares de los empleados, las asociaciones profesionales, o incluso las generaciones futuras, ya que su existencia y bienestar depende también de lo que se enseña e investiga hoy en las universidades. Todos ellos pueden ser los grupos de interés de la universidad; su cantidad y diversidad habla de la complejidad de la universidad como institución social con impactos múltiples y de largo plazo.

Los ejes de la Responsabilidad Social Universitaria:

Los tipos de impactos identificados anteriormente sirven para definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad.

Campus responsable: la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.

Formación profesional y ciudadana: la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados.

Gestión social del conocimiento: la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y modelos epistemológicos promovidos desde el aula.

Participación social: la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad.

Estos cuatro ejes de responsabilidad social universitaria se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad y por tanto de la universidad, a partir del logro de una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

Los instrumentos para el autodiagnóstico:

Los instrumentos que aquí se proponen para el análisis de las percepciones de los actores internos de la universidad se dividen en grupos focales, entrevistas y encuestas. Para esto se tiene en cuenta que a pesar de la multiplicidad de grupos o públicos de interés que tiene cualquier universidad, en un primer momento es necesario levantar

información sobre lo que se genera en función de la RSU a lo interno de la institución, de ahí que se hable de actores internos y el proceso se denomine autodiagnóstico.

La dinámica del grupo focal posibilita motivar a la reflexión y el diálogo, ahondar en las razones por las cuales las personas perciben lo que perciben y piensan lo que piensan, y recoger no sólo datos cualitativos sino también las sugerencias de la misma comunidad universitaria. Las encuestas por su parte permiten lograr una mayor representatividad estadística en la recopilación de opiniones y sirven para comparar en el tiempo la evolución de las percepciones de la comunidad universitaria, lo que es útil para comprobar la efectividad de los proyectos emprendidos. La utilización de las entrevistas facilita la compilación de los criterios de las autoridades de la universidad en cuanto a compromisos, acciones concretas, decisiones, proyecciones, etc. con enfoque de RSU. Teniendo en cuenta cada uno de estos ejes de responsabilidad, se construyeron los instrumentos del autodiagnóstico, pensando a la vez en las temáticas comúnmente tratadas en el marco de la responsabilidad social para el contexto de las universidades. Es necesario destacar que esta propuesta de instrumentos no es una camisa de fuerza, razón por la cual deja abierta la posibilidad de que cada universidad (incluso cada investigador) construya sus propias herramientas en función de su contexto institucional.

1.5.2 Pautas para la gestión de la RSU.

Esta propuesta de pautas o pasos para la gestión de la RSU en universidades cubanas es la primera de su tipo, razón por la cual estamos obligados a ser humildes en cuanto a las pretensiones de la misma, pues sencillamente se trata de indicar cuáles son los primeros pasos necesarios para la implementación consiente y posterior gestión de la RSU en la universidad, por tanto, no está exenta de mejoras y/o actualizaciones que contribuyan al logro de sus objetivos, pues *“no existe todavía la posibilidad de proponer una “norma de responsabilidad social universitaria” aplicable a todos los casos; quizás nunca existirá tal posibilidad de estandarización”* (Vallaey, de la Cruz y Sasía, 2009).

De esta manera se propone un proceso para la gestión de la RSU en la UM basado en cuatro pasos, y como en el subepígrafe anterior, basado en las consideraciones de los teóricos Vallaey, de la Cruz y Sasía (2009) en su Manual de Primeros Pasos sobre RSU:

- Primer paso: Comprometer a la institución.

Se refiere a la articulación de la RSU con el proyecto institucional, la misión y los valores de la universidad. Exige un claro compromiso de la máxima dirección y la implicación de toda la comunidad universitaria (estudiantes, personal docente y no docente), así como la creación de un equipo rector a cargo del tema.

- Segundo paso: Realizar el autodiagnóstico.

Aplicar las herramientas cuantitativas y cualitativas para el diagnóstico de los cuatro ámbitos clave de las universidades (ámbito de la gestión de la organización, ámbito de la formación educativa, ámbito del conocimiento y la investigación y ámbito de la participación social).

- Tercer paso: Implementar y dar cumplimiento.

Tiene como objetivo contrastar los resultados del diagnóstico con la misión de la universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de responsabilidad social, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria y los actores externos pertinentes.

- Cuarto paso: Rendir cuentas.

Ofrece algunas ideas para evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y reiniciar el ciclo concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.

CONCLUSIONES

Se lograron sistematizar las principales concepciones teóricas que existen sobre los términos Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Universitaria y tras una rigurosa revisión bibliográfica quedaron plasmadas de forma sintetizada.

Se lograron determinar los principales impactos que las universidades generan en su entorno y que a grandes rasgos, pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.

Se definieron cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad a partir de los cuales las universidades pueden plantear sus propias estrategias de responsabilidad social.

Se pudo diseñar el itinerario de los principales pasos a seguir para implementar una dinámica de responsabilidad social las universidades, que por supuesto, no está exenta de mejoras y/o actualizaciones que contribuyan al logro de sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristimuño, M.; Rodríguez Monroy, C.; Guaita, W.: La Responsabilidad Social Universitaria: Indicadores para su evaluación en Instituciones de Educación Superior. Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development, August 3-5, Medellín, Colombia. 2011.
- Gaete Quezada, R.: La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. Revista de Educación, 355. Mayo-agosto. 2012.
- Gaete Quezada, R.: Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. (Tesis de doctorado). Universidad de Valladolid, España, 2011.
- Vallaeys, F.: Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la formación en humanidades. México: Colegio Tecnológico de Monterrey. 2007.
- Vallaeys, F.; de la Cruz, C.; Sasía, P.: Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. México: McGraw-Hill Interamericana. 2009.
- Wigmore Álvarez, A.: La gestión de la responsabilidad social universitaria (RSU). (Tesis de Doctorado). Universidad de Córdoba, España, 2015.