



Dossier Central

# La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y sus comunicaciones: dialogar con los *stakeholders* en el entorno digital

**Agrivalca R. Canelón**

## **Resumen**

Se analiza el rol de la universidad en tanto organización socialmente responsable con cuatro dimensiones de impacto sobre el entorno: educativo, cognitivo-epistemológico, organizacional y social. A partir de este planteamiento, se anuncia el imperativo de contemplar en su gestión la construcción de un mapa de *stakeholders* con quienes establecer comunicación en una doble vertiente: informativa y relacional, recurriendo para ello al valor agregado que suponen los plataformas digitales 2.0.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Universitaria, Grupos de Interés, Comunicación digital.

## **Abstract**

This article analyses the role of the university as a socially responsible organization, which possesses four dimensions in relation to its impact on the environment. These are education, epistemological-cognitive, organizational and social. This allows us to highlight the need of developing a map of stakeholders with whom the university needs to establish communication channels and relations. This, according to our view, should be carried out under two approaches; informative and relational, both of which need to make use of the added value provided by the 2.0 digital platforms.

**Key words:** University's Social Responsibility; Interest Groups; Digital Communication

## **Résumé**

On examine le rôle de l'Université entendue comme une organisation socialement responsable à partir de quatre dimensions d'impact sur l'environnement : éducatif, cognitif et épistémologique, organisationnel et social. Cette approche permet d'insister sur la nécessité de prévoir la construction d'une carte des intervenants avec lesquels doit s'établir une communication dans deux directions : informative et relationnelle en ayant recours aux avantages que supposent les plateformes numériques 2.0

**Mots Clé:** Responsabilité sociale de l'université. Groupes d'intérêts. Communication numérique.

## Introducción

A la vista de un escenario en el que tienden a privar como constantes la incertidumbre y la complejidad, las necesidades emergentes en las más diversas esferas de la sociedad conllevan el reconocimiento y la asunción de responsabilidades por parte de los individuos, los grupos y, más allá, las organizaciones en tanto iniciativa racionalizada para la consecución de objetivos.

En este encuadre, una mirada de recorrido nada escaso que ya atraviesa algunas décadas en su haber y se proyecta con fructífera trayectoria hacia el futuro, aboga a favor de un ejercicio de reflexión en torno a la Educación Superior, con foco sobre el rol que corresponde desempeñar a la universidad inserta en la Sociedad del Conocimiento, por lo demás comprometida con la transformación social, el desarrollo económico sostenible, la inclusión y el respeto a la diversidad, el fortalecimiento democrático y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

En este orden de ideas, se trae al ruedo la figura de un nuevo “pacto” que refunde la relación de la máxima casa de estudios con la sociedad, allanando el camino hacia la formalización del concepto de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), de por sí aún desprovisto de consenso en sus enunciados y términos, pero de suyo prometedor en cuanto a la concepción integral de la universidad como institución que influye sobre el entorno cuando menos en cuatro ámbitos de impacto, a saber: educativo, cognitivo-epistemológico, organizacional y social (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009, p.2).

Ateniéndose a este planteo, para la institución universitaria el significado y la materialización consistente de un comportamiento socialmente responsable pone de relieve el imperativo de identificar a sus *stakeholders*, y más todavía, reconocerlos en calidad de interlocutores válidos con quienes sostener una relación en el tiempo y de quienes recibir una retroalimentación en función de la incidencia de las políticas, los objetivos y las decisiones organizacionales. De allí el valor que entraña la comunicación, enmarcada en la formulación de estrategias institucionales de largo plazo, en procura de una adecuada difusión de los avances conseguidos “en” y “desde” la universidad tratándose de la materia de RSU, pero sobre todo de cara a la socialización e internalización del

concepto, en razón de la coherencia ineludible que ha de mediar entre el discurso y la acción organizacional.

En este recodo, el desarrollo experimentado por las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), especialmente la Internet, se erige en un factor relevante toda vez que habilita tanto el acceso como el intercambio de información entre las “partes interesadas” (transparencia), extendiendo incluso las posibilidades de diálogo, al tiempo que auspiciando la visibilidad de la actuación socialmente responsable de la universidad, lo que redundará en una mejora y consolidación de su reputación e imagen (Alcaide, Garde, Plata y Rodríguez, 2011).

Justamente, huelga encontrar en las líneas precedentes los fundamentos que inspiran la presente disertación, enclavada en el debate alrededor de la Universidad y el despliegue de su misión amparada en la noción de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Para ello se apalanca en el análisis y la valoración de los *websites* universitarios como recurso para la difusión de información acerca de los principios, las políticas y demás iniciativas auspiciadas o conducidas a título institucional en este tenor, así como también para la interacción con los grupos de interés, entendiéndose aquí la comunicación en una doble vertiente no excluyente: la instrumental y la relacional.

## **1.- Responsabilidad Social Universitaria (RSU): concepto e impacto**

Si bien con andadura lenta pero decididamente sostenida, la corriente de la Responsabilidad Social ha conseguido trascender los linderos que circunscribían su ámbito de aplicación a la empresa en exclusiva, a no dudar instancia originaria en la que el concepto anidó y alcanzó su desarrollo en clave de gestión para impregnar luego el fuero organizacional con amplio espectro. Precisamente, en este enmarcado surge un punto de apalancamiento tratándose de la universidad, con un doble eje de debate dada su condición de actor institucional cuya misión redundará en la formación integral del ser humano a la vista de un desempeño profesional inmediato o de mediano plazo y, más allá, de cara al ejercicio permanente de la ciudadanía (De la Cuesta, 2011, p. 4).

No en balde, la introducción de la universidad por los derroteros de la Responsabilidad Social viene a acomparse con el hilo de las profundas transformaciones acaecidas en el seno de la Educación Superior durante la última década, de donde ha derivado la configuración de no pocas tipologías o modelos explicativos en derredor de la figura universitaria, entrabados particularmente en la reconsideración de los aspectos relativos a su identidad y, por ende, su consabida vinculación, revestida de responsabilidad, tanto para con la sociedad local en la que se inserta como para con la sociedad universal a la que tributa.

De suyo, la envergadura de esta disquisición sería puesta de relieve en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (1998), para más señas en la antesala del Artículo 1, titulado “La misión de educar, formar y realizar investigaciones”, donde reza “Reafirmamos la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad” (p. 21).

La senda inaugurada con este enunciado sería perfilada, a renglón seguido, en el Artículo 6 del mismo documento, bajo el rótulo “Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia”, específicamente en la letra (a) del apartado, a cuyo amparo se asienta

La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente. El objetivo es facilitar el acceso a una educación general amplia, y también a una educación especializada y para determinadas carreras, a menudo interdisciplinaria, centrada en las competencias y aptitudes, pues ambas preparan a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad (p. 24).

Así las cosas, según se deja entrever en las líneas precedentes, junto a las demandas y las expectativas colectivas tejidas alrededor del abordaje explícito de las cuestiones de índole social (de ordinario presentes en la agenda universitaria aunque con sus matices en el énfasis de conformidad con los principios fundacionales de cada *Alma Mater*), sin descontar la formulación de propuestas frente a los desafíos en materia de sostenibilidad ambiental y las implicaciones de la diversidad cultural sobre un mundo eminentemente globalizado, se añade el levantamiento de un edificio formativo con base en el estudiante en calidad de individuo adulto y autónomo, dotado de “un potencial personal, científico y profesional” para el análisis y la interpretación de situaciones, la toma de decisiones y el balance de alternativas de solución ante problemas escenificados en su cotidianidad (Cabezuelo, Liberal, Sierra y Sotelo ,2010, p. 3).

En este sentido, el enfoque de la formación basada en competencias pasa a encarnar un elemento clave, al cabo que el sistema universitario reivindica su papel estelar por lo que concierne a la facilitación de procesos destinados a la generación y la transmisión de conocimiento, amén del cultivo de habilidades sociales susceptibles de despliegue ateniéndose a las condiciones y las necesidades del entorno.

Desde la perspectiva de estos argumentos, entonces, priva para la universidad el requisito indispensable de repensarse a sí misma en el contexto de la posición estratégica que ocupa en la sociedad de cara al auspicio de un desarrollo humano sustentable. Ello conlleva, a decir de Carrizo (2005, p.77), la responsabilidad de dialogar con otros actores del sistema al tamiz de la tríada Ciencia-Política-Ciudadanía, elucidando, por un lado, los modos de producción de conocimiento (qué, cómo y con quién conocer: saber científico; paradigmas de formación e investigación; y participación de los actores sociales) y, por el otro, la articulación entre el conocimiento y las políticas (para qué conocer: acciones públicas innovadoras, con soporte en fundamentos científicos, como respuestas a las exigencias de los tiempos actuales en el orden de “erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades”).

Este loable cometido, anunciado de hecho en el Artículo 6, letra (b), de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (1998), y refrendado después por Morín en “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro” (1999), retrotrae a la universidad en tanto agente para la transformación social dentro de un horizonte de “valor humanizador” (Ayuso, 2008, pp.20-21), lo que supone la apuesta por una

opción ética de compromiso con la libertad, la justicia, la inclusión, la equidad, la paz y la solidaridad, con un saldo a favor de la legitimidad, entendida antes bien como un activo exento del sometimiento a indicadores cuantitativos, habida cuenta de que no se “mide” sino que se construye (De la Cruz, 2011b, p. 2).

A la luz de este planteamiento, en consecuencia, se sigue para la institución universitaria el establecimiento de un nuevo “contrato social”, a tenor del cual la consolidación de los diferentes ámbitos de su quehacer (léase docencia, investigación, extensión y gestión) transita por la consideración de los impactos generados, y aún esperados, sobre el entorno y el propio *corpus* organizacional (ya sea en su conjunto o por grupos específicos), reeditando el potencial del capital relacional merced una lógica de observación y atenta escucha (interna y externa) que propicia el diagnóstico y la evaluación de procesos y acciones (Villar, 2007, p. 29).

Obedeciendo a este hilo conductor, oportuno es traer a colación en este segmento una revisión siquiera sucinta de las nociones esgrimidas por cuatro fuentes diferentes en torno a la Responsabilidad Social con arreglo al ámbito universitario, de tal modo de identificar sus principales rasgos y alcances concretos, a saber:

<b>Responsabilidad Social Universitaria (RSU)</b>	
<b>Fuente</b>	<b>Definición</b>
Proyecto Universidad- Construye País (2004)	Entenderemos por Responsabilidad Social Universitaria la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión. Así asume la Responsabilidad Social ante su propia comunidad universitaria y el país donde está inserta.
Francois Vallaey y Luis Carrizo (2005)	Una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible.
Asociación de Universidades de Colombia -ASCUN- (2007)	Es el ámbito de encuentro e interacción de saberes de las comunidades educativas con la sociedad en forma pertinente, ética, responsable y continua, guardando la identidad institucional y enriqueciendo el quehacer académico para aportar a la construcción del país en el contexto global.
Asociación de	Es la habilidad y efectividad de una universidad para responder a las necesidades de transformación de la

Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina -AUSJAL- (2009)	sociedad donde está inmersa mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, proyección social y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.
--	--

A la sazón, la lectura de estas definiciones subraya, de entrada, la caracterización de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en tanto filosofía de gestión y gobierno a partir de la cual las casas de estudio superior, en pleno ejercicio de su autonomía, renuevan su compromiso con la sociedad, responsabilizándose por la incidencia de sus ejecutorias a la vez que mostrándose receptivas frente a los requerimientos y las interpelaciones de los actores sociales, en franca sintonía con la vertiente de los *stakeholders* heredada de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Por tanto, propio es advertir cómo la responsabilización de la institución universitaria empotra dentro de los contornos inherentes a su misión social de servicio, demarcada ciertamente por la dimensión de los actores (a quién debe servir la universidad), aunada a la delimitación del contexto (desde dónde debe la universidad asumir la responsabilidad social de servir), con escalonamiento en tres niveles de acuerdo con lo apuntado por De la Cruz (2011a, pp. 3-4):

<b>Niveles de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)</b>	
Nivel Macro Responsabilidad Colectiva	Calidad ética de los resultados. ¿Cuáles son los retos a los que es preciso que responda la universidad? ¿Qué legitimidad tiene para responder?
Nivel Meso Responsabilidad Organizacional	Calidad ética de los procesos. ¿Cómo se adecuan las casas de estudio superior para responder a esos retos?
Nivel Micro Corresponsabilidad	Calidad ética del marco de relaciones. ¿Qué dinámicas de corresponsabilidad se favorecen en la comunidad universitaria?

A juzgar por los criterios expuestos, refrendados por Gargantini (2011,p. 19), en modo alguno se trata de equiparar, trasladar o replicar en la universidad, envuelto en la más pura asepsia, cuando no en el ímpetu de una moda gerencial, el modelo de la Responsabilidad Social gestado en los predios empresariales; por el contrario, el meollo del asunto va por el cauce de reinterpretar la naturaleza del concepto y su despliegue práctico con adaptación a las singularidades de la realidad universitaria. En este orden de

ideas, cabe admitir la licencia de apelar a la “gestión de los impactos”<sup>1</sup> a los fines de aplicación, aunque matizada por las señas de identidad de la institución universitaria en genérico, y de cada organización de estudio superior en distintivo, transversalizándose a la postre en el accionar y en las funciones que concurren tanto en la dinámica interna como en la proyección exterior (Amiano y Maseda, 2011, p.13).

Por consiguiente, y he aquí una segunda e ineludible aclaratoria de rigor, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) trasciende el emblema tradicional del “servicio social solidario”, apalancado en el brazo de la extensión a guisa de “apéndice bien intencionado” de la misión de formación y producción de conocimientos, para adentrarse, en palabras de Vallaeys (2007, p. 1), en la complejidad que supone la articulación de las diversas partes orgánicas de la entidad educativa con una visión holística y de interdependencia (el todo y las partes), atada además a “un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible”: docencia (formación humana y profesional), investigación (creación de nuevos conocimientos y transferencia social de los mismos), extensión (relación de la universidad con el resto de los actores sociales -comunidad extendida-), y gestión (gobierno, organización y planificación de la universidad en todas sus unidades).

Tras lo dicho hasta aquí, emerge la apuesta de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) por la congruencia institucional, traducida en el engarce entre las necesidades del entorno (pertinencia social) y los propósitos declarados oficialmente por las casas de estudio superior para cuya consecución se arbitran recursos y mecanismos (pertinencia interna), decantando en la generación de unos efectos determinados: directos o colaterales, armónicos o contradictorios (Andrade et al., 2001). De allí, citando de nuevo a Vallaeys et al., (2009, p. 2), la concreción de cuatro categorías de impacto (cada cual con sus respectivas acciones e indicadores) al momento de calibrar la actuación de una universidad bajo la óptica socialmente responsable, en detalle:

<b>Impactos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)</b>	
Impactos Educativos	Alude a la arquitectura curricular, con posterior deslinde en el perfil de egreso, sumada a los procesos de transferencia de conocimiento merced las estrategias de enseñanza-

<sup>1</sup> Se entiende por impacto “el efecto que la acción normal de la organización provoca en determinadas personas y elementos del entorno interno y externo, próximo y lejano” (Pérez, 2009: 8).

	<p>aprendizaje. Apeándose a este planteo, se desprende el objetivo de inculcar competencias ciudadanas de Responsabilidad Social, haciendo del profesional en ciernes una persona capaz de contextualizar su saber especializado. Semejante aspiración comporta, para algunos, la incorporación de programas con contenidos específicos de ética aplicada y de Responsabilidad Social en los cursos de cada carrera, aun cuando esta alternativa, para otros, resulta insuficiente, inclinándose más bien por la integración de la Responsabilidad Social en cuanto pauta curricular general e interdisciplinar que filtre la comprensión misma de todas las esferas de la vida en la sociedad (Balbo, 2008, p.106). Se percibe el empeño porque el estudiante pueda aprender llevando adelante acciones socialmente útiles, cuestión ésta que involucra metodologías de enseñanza significativa que allanen la apertura de las aulas de clase a situaciones reales, fomentando, en últimas, un ensamble virtuoso entre la docencia, la investigación y la proyección social (De la Cuesta, 2009, p. 14). Huelga encontrar allí, justamente, en palabras de Balbo, la idoneidad que privilegia el denominado método del Aprendizaje-Servicio, toda vez que refuerza los cuatro pilares de la educación para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.</p>
<p>Impactos Cognitivos y Epistemológicos</p>	<p>Dan cuenta de la gestión social del conocimiento, consintiéndose en el hecho de que la majestad universitaria se edifica, con carta de naturaleza, sobre la plataforma de la investigación, la producción y la difusión del saber (Gonaldi, 2011, pp.11-13). Bajo esta óptica, los centros de educación superior influyen en la configuración de la agenda científica de la sociedad, orientando la selección de los problemas-objeto susceptibles de abordaje y tejiendo vasos comunicantes, con un horizonte de más largo aliento, a favor del acceso universal y la democratización del conocimiento –puesta en circulación de los resultados y los avances de la actividad científica en términos amplios y comprensibles para la reflexión crítica por parte del ciudadano- (Amiano y Maseda, 2011, p. 15). Prima el afán por promover la investigación y la práctica experta encaminada hacia el desarrollo social sostenible, teniendo como asideros la articulación de espacios para la reflexión intra e interuniversitaria junto a la co-construcción de saberes con actores institucionales no académicos, a saber: el Estado y las administraciones locales, las empresas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y las comunidades adyacentes de escasos recursos.</p>
<p>Impactos Organizacionales</p>	<p>Entrañan los asuntos de cariz laboral y ambiental, habida cuenta de que la universidad, en su talante de organización, incide sobre los miembros de la comunidad que en ella hacen vida al ritmo de la cotidianidad (estudiantes, personal docente y de investigación, y personal administrativo y de servicios). Remite al logro de una calidad de vida institucional guiada por el cuidado del clima laboral, el estímulo al capital humano, el establecimiento y la garantía de cauces de participación democrática (incorporación de los <i>stakeholders</i> a los procesos</p>

	<p>de planificación y evaluación, relación con los sindicatos y asociaciones estudiantiles), la inclusión social y el trato equitativo (supresión de las segregaciones y toda forma de discriminación –explícita o implícita-, igualdad de oportunidades, respeto de la diversidad, instalaciones y servicios para alumnos con discapacidad, apoyo a los estudiantes en situación socioeconómica especial), y la transparencia política y económica (De la red, 2009, p.73). Deslizándose esta premisa a la órbita ambiental, se atisba la internalización sistemática de normas de conducta en aras de un campus ecológicamente sostenible, elevando el potencial de aplicación de las políticas de protección: selección de desechos y gestión de los residuos, sistemas de reciclaje, ahorro de agua, uso de energías alternativas y uso de tecnologías limpias, por sólo nombrar algunas (Vallaey, 2007, p. 8).</p>
<p>Impactos Sociales</p>	<p>Entroncan directamente con el puntal de la extensión y la proyección social, razón por la cual inscribe a la universidad en el cauce de la relación con los actores del entorno próximo, afincándose en la premisa de la Educación Superior como bien público social (Navos, 2011, pp.1-2). Desde este punto de miras, los centros educativos enfilan hacia la construcción de “Capital Social de puente”<sup>2</sup> con el fin de dar al traste con “las situaciones crónicas de inequidad e injusticia” (Vallaey, 2007, p.10). Vista así, una gestión universitaria socialmente responsable conlleva una relectura que aglutina a la docencia, la investigación y la proyección social en la médula de su práctica organizacional, acicateando la constitución de “Comunidades de Aprendizaje Mutuo para el Desarrollo” que, sostenidas sobre la administración de proyectos, devienen en fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para que los participantes (académicos y no académicos) puedan aprender juntos, fortaleciendo en un mismo esfuerzo la formación profesional y los gestos de voluntariado humanitario.</p>

Apuntalada en lo expuesto en los párrafos previos, por de contado tiene lugar la identificación de las “partes interesadas” convocadas a participar en la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), y con ello el trazado de los criterios de efectividad/afectación incrustados en el mapa de los resultados esperados/alcanzados por desempeño, mediando la consideración de las necesidades y las expectativas de los grupos de interés para la toma de las

<sup>2</sup> De acuerdo con Vallaey (2007, p. 10), tomando como referencia el concepto enunciado por la Universidad de Michigan, el llamado “Capital Social de puente” denota la asociación entre actores sociales disímiles que, no obstante ser poderosos unos y vulnerables otros, consiguen cooperar. A contracorriente existe el “Capital Social de vínculo”, signado por relaciones de amistad protagonizadas de preferencia “cara a cara”, que se distinguen por la confianza entre pares. Otro tanto merece reseñarse por lo que incumbe al “Capital Social de nexos”, soportado sobre redes de cooperación entre actores institucionales homólogos, ya se trate, por ejemplo, de un consorcio de universidades o una cámara de comercio.

decisiones y la consabida fijación de áreas de mejora, a la guía del esquema propuesto por la AECA (citado por Núñez y Alonso, 2009, pp. 169-170)<sup>3</sup>:

<b>Necesidades específicas de los Grupos de Interés</b>	
<b>Stakeholder</b>	<b>Demandas</b>
Alumnado	Calidad en la docencia
	Formación a lo largo de la vida
	Política de acceso flexible
	Igualdad de oportunidades (tasas académicas)
	Condiciones sociales de la movilidad
	Nuevas metodologías docentes que reduzcan el índice de abandono (ECTS)
	Diversidad cultural
	Programas de intercambio
	Oferta educativa amplia y adaptada a las necesidades de la sociedad
	Convenios con empresas
	Universidad solidaria
	Universidad sin impactos negativos sobre el entorno
Empleados	Condiciones laborales óptimas
	Formación
	Sistemas de evaluación del desempeño homogéneos y transparentes
	Condiciones sociales para la movilidad
	Acción Social
	Gestión del cambio sin reducción de plantilla
	Recursos que permitan el desarrollo de la labor docente e investigadora
	Proyección internacional
	Incremento de colectivos menos representados
Agentes Sociales	Suma de las reivindicaciones del resto de los colectivos
Otras IES	Redes de conocimiento y alianzas para afrontar proyectos
Proveedores	Selección justa y responsable
	Condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo
	Acortamiento de los períodos de cobro
Empresas	Formación
	Transferencia de resultados
	Egresados capacitados

<sup>3</sup> Estrechamente ligados con este primer anillo de grupos de interés, conviene igualmente considerar, dentro de la órbita de influencia de la universidad, a otros actores sociales para nada desdeñables en lo atinente al diagnóstico del quehacer institucional, léase los padres y representantes de los estudiantes, las familias de los empleados, los egresados, los empleadores y los colegios/gremios profesionales, por traer al ruedo solamente a algunos.

	Convenios y contratos de colaboración
Autoridades Públicas	Rendición de cuentas
	Gobierno Responsable
	Eficiencia en el uso de los fondos públicos
Sociedad y comunidad local	Cooperación al desarrollo
	Programas de voluntariado y acción social
	Formación
	Actividades de extensión
	Comportamiento responsable
	Creación de empresas (viveros de empresa)
Entorno natural	Reducción del consumo de recursos naturales
	Eliminación de impactos negativos

De tal suerte, en el camino socialmente responsable franqueado por las casas de estudio superior, la consolidación del concepto reclama acciones de sensibilización destinadas a hilvanar, progresivamente, una cultura organizacional en la que los valores de la transparencia, la participación y la mejora continua coadyuven en la conformación de un cuadro de seguimiento para la detección y el posterior análisis de las coincidencias/brechas registradas entre la declaración de intenciones y los impactos concretos, de donde se sigue la intervención/adaptación/optimización de las actuaciones.

Se aviene así la puesta a punto de un eje estratégico engranado en la difusión de información acerca de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) motorizadas y, con connotaciones que superan a ese plano, en la comunicación con las “partes interesadas” por el buen desempeño de los centros educativos, apostadas lo mismo a lo interno de la organización que tras los márgenes cada vez más difusos que la separan del entorno; al fin y al cabo, integrantes todas de la comunidad universitaria en un sentido extendido, y sobre las que recae el logro de un doble objetivo rayano en la motivación y la educación con respecto a la gestión socialmente responsable de la institución (Vallaey, 2007, pp.10-11).

## 2.- Comunicación de la RSU: interacción y vínculos 2.0

Invocar el concepto de la Responsabilidad Social conduce, indefectiblemente, a los terrenos de la transparencia y la consabida rendición de cuentas (*accountability*) en relación con los compromisos asumidos y las acciones emprendidas por la organización, aparejadas a la evaluación, el reporte y la comunicación de resultados, adhiriendo una perspectiva *multistakeholder*.

A los efectos de gestión, una exigencia de esta envergadura repara en el despliegue de herramientas y metodologías idóneas, tales como los sistemas integrados de calidad, el levantamiento de información contable y la aplicación de auditorías, con el ánimo de ofrecer una suerte de relación de causalidad entre las medidas adoptadas y los logros obtenidos (valoración de intangibles) (Alonso y Núñez, 2009, p.174).

De ahí que uno de los documentos corporativos que ha cobrado harta relevancia durante los años recientes, convirtiéndose a los fines prácticos en el instrumento por antonomasia para la comunicación de la Responsabilidad Social, sobre todo entre las grandes empresas y con apego a los estándares internacionales de certificación tipo *Global Reporting Initiative* (GRI), SGE 21 y *Global Compact*, es la Memoria de Sostenibilidad. Así las cosas, valiéndose de este informe anual, confeccionado con carácter voluntario en tanto pilar del sistema de *reporting*, los grupos de interés son puestos al corriente de los resultados de la organización en materia de Responsabilidad Social con arreglo a la “Triple Cuenta” o “Línea de Triple Fondo” (*Triple Bottom Line* -TBL-), contemplándose los campos económico, ambiental y social (Martín, 2011, p. 7).

En esta onda, las instituciones universitarias en ningún modo están exentas de hacer lo propio divulgando informes igualmente periódicos relativos a sus actividades de Responsabilidad Social, aunque con parámetros acoplados a su esencia habida cuenta de que las casas de estudio superior no son corporaciones. Se entiende, por ende, que estos reportes han de exceder la data de cuño financiero y presupuestario, apeándose a un enfoque integral que eleva la capacidad de dar respuesta (*respondere, responsum*), frente al colectivo universitario y la sociedad en general, en torno a temas que van desde la eficiencia en el uso de los recursos (talento humano, materiales y económicos), hasta la generación de valores inmateriales (excelencia docente e investigadora) (Vergara, 2007, pp. 3-4).

Semejante movimiento invita a avizorar el auspicio de una cultura organizacional universitaria fincada en la transparencia y la apertura en tanto prácticas dinamizadas gracias al acceso y la facilitación de la información, con resonancia evidente en el juzgado de la opinión pública. Empero, por encima de ello, permite atisbar además la piedra de toque en aras de la comunicación permanente del centro de estudios superiores con los múltiples actores sociales interesados en su quehacer, favoreciéndose de esta manera la participación y el diálogo como dimensión fundamental de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), pues “sólo a través de un *feedback* continuado, fluido y efectivo, las organizaciones pueden conocer qué se espera de ellas y

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y sus comunicaciones: dialogar con los stakeholders en el entorno digital.

Canelón, Agrivalca

cómo responder a las demandas de su entorno” (DIRCOM, 2010, p.8), asidero de donde se sigue:

- El emplazamiento de los ciudadanos como co-creadores y co-desarrolladores de la vida de las universidades, tratándose de su función investigadora y de generación de conocimiento aportado a la sociedad (nodos colaborativos).

- El aprovechamiento de la inteligencia colectiva (nuevas ideas) como manera de hacer a las universidades más flexibles y adaptadas al cambio (De la Cuesta y Sánchez, 2012, XX-XXI).

Por consiguiente, la información obtenida a partir de los grupos de interés debe ser procesada por la organización, de modo que entre a formar parte de los *inputs* necesarios en la toma de decisiones a todos los niveles, incluyendo la estrategia misma de “comunicación responsable”, lo que supone ser coherente a lo largo del eje ser-decir-hacer de cara a ofrecer una imagen pública de la institución universitaria fiel a la realidad. A las claras, destila en este planteo el énfasis en la gestión, abandonando la comunicación su cariz subsidiario para imbricarse en la estrategia que define a aquella, haciendo de los eventos consumados y sus resultados el núcleo de la información (Azuelo, 2009, p.14).

En este estadio, imperativo es poner de relieve el estrecho vínculo existente entre la Responsabilidad Social y la conducta organizacional, léase el “lenguaje de los actos” que trasciende el “discurso apalabrado”, en últimas la clave del accionar responsable que decanta en valor por cuanto modela las relaciones con los *stakeholders* en razón de su incidencia sobre el sistema perceptivo formador de la imagen.

No por casualidad, como parte del saldo arrojado tras evaluar la congruencia entre el discurso y el comportamiento organizacional, emerge el activo intangible de la reputación, escoltado por un retorno nada desdeñable en términos de lo que significan las cotas de credibilidad y confianza, la

consolidación de la marca interna, por no citar la reducción de riesgos por conflictos potenciales con determinados grupos de interés (empleados, proveedores, otros).

En esta línea, recurriendo de nuevo a Vallaey (2007, p.11), la gestión socialmente responsable de las casas de estudio superior revela su sintonía, en pleno, con una ética organizacional dialógica, la cual, a su vez, rescata una concepción holística de la comunicación que, de suyo, pone el acento sobre el reconocimiento del otro; el entendimiento y la voluntad de consenso; así como la cooperación para la búsqueda de soluciones merced la exposición de los mejores argumentos, como bien remata Desiato (1998):

Comencemos por afirmar que la comunicación es entendida, en un sentido no instrumental, como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro, constituyéndose en un proceso creativo donde cada quien se pone radicalmente en juego. La palabra que comunica es aquella que disuelve los puntos de vista “viscerales” mediante una argumentación racional, base indispensable para el diálogo: saca, pues, de sí para encontrar un terreno común donde intentar resolver las diferencias (p. 107).

Siguiendo este razonamiento a pie juntillas, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) funge cual encuadre para colocar en el centro del modelo comunicacional ya no la herramienta o el recurso técnico, mas sí el proceso de relación y los actores que en ella participan, en este caso los centros educativos y sus *stakeholders*, lo que implica priorizar el ideal humanista que, en definitiva, viabiliza el traslado creíble y transparente de los compromisos y las actuaciones ejecutadas en beneficio de la sociedad (Matos, 1988, p.214).

A renglón seguido, se perfilan decisivos tanto el conocimiento como la genuina comprensión de los diferentes grupos de interés por parte de las instituciones de educación superior, trámite que conlleva la identificación de las expectativas, los intereses y las necesidades de estos colectivos con vistas a

tender puentes que desemboquen en una propuesta de valor sostenible en el tiempo (docencia, investigación, gestión, extensión y proyección social).

Es obvio, sin embargo, que los requerimientos de cada uno de los *stakeholders* no tendrán densidad e influencia equiparables entre sí dentro del espectro global de satisfacción delineado por la organización, motivo por el cual los esfuerzos de comunicación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ameritan, a título de preludio y por partida triple, la delimitación, la clasificación y la priorización de los grupos de interés en consonancia con los objetivos estratégicos de la universidad, amén de la previsión del impacto sobre su gestión general, pudiendo sopesarse, según Azuero (2009, pp. 26-27), las particularidades de cada caso en atención a los siguientes aspectos: liderazgo en la creación de opinión; grado de influencia en el entorno socioeconómico de la organización; expectativas a corto, medio y largo plazo; interés por los ámbitos social y medioambiental; histórico de la relación.

No muy alejada de esta postura se ubica la enunciada por Mitchell et. al., (citados por Gaete, 2011), quienes deslizan tres criterios filtro a la hora de conceder a un grupo la condición de *stakeholder*, si bien reconocen el carácter dinámico de los atributos mencionados, en virtud de lo cual un grupo verá disminuir o aumentar su cuota de recursos de acuerdo con la situación o el tema abordado:

- Poder: capacidad para conseguir los resultados que desea de manera coercitiva (fuerza física), utilitaria (dinero) o normativa (reglas y principios).

- Legitimidad: opinión generalizada de la ciudadanía de que las acciones del grupo son deseables y apropiadas de acuerdo con los valores y las creencias de ese sistema social.

- Urgencia: grado de atención inherente a la demanda del grupo con base en dos condiciones: 1) La demanda es sensible al paso del tiempo; y 2) La demanda es importante o crítica.

Consecuentemente, alrededor de la jerarquización de los *stakeholders* (encarnando una herramienta útil para su visualización gráfica la elaboración de un mapa), se teje una política de diálogo, lo que en sí mismo constituye el *quantum* para una estrategia de comunicación de la Responsabilidad Social. De allí que resulte menester diagnosticar el estado de la “relación actual” que la organización sostiene con cada uno de ellos (revisión de los canales y periodicidad de contacto), para contrastar luego con el estado de la “relación deseada” (capital humano y recursos técnicos que habrán de invertirse), tamizada esta última a la luz de las expectativas organizacionales en función de la singularidad concreta de esos grupos de interés (márgenes de negociación) (Azüero, 2009, pp.29-30).

No en vano, una segmentación apropiada de los *stakeholders* se aviene en piedra angular para la posterior definición de los canales o espacios de comunicación que serán consagrados, en un doble cometido, a la satisfacción de las necesidades de información y a la retroalimentación posterior reportada por los grupos de interés, perfilándose apropiado para la universidad acudir al auxilio y consabida adaptación de la siguiente batería de herramientas propias de la RSE (*AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.*, 2005), a saber:

<b>Herramientas para la Comunicación de la RSU</b>	
Métodos de Relación	Representan las modalidades o instancias bajo las cuales las casas de estudio entablan comunicación con cada <i>stakeholder</i> , ya sea para transmitir o para captar información.
Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés	Implica la configuración de un plano de coordenadas de comunicación atendiendo a la radiografía analítica individualizada de los grupos de interés según su tipo, categoría, características, temas de interés, método de relación con la organización, interlocutor o contacto dentro de la organización, demandas y ponderación de comunicación asignada.
Fichas de Comunicación con los Grupos de Interés	Reseñan las acciones de comunicación definidas para cada <i>stakeholder</i> , a tenor de la descripción de los objetivos, los contenidos, la frecuencia, el alcance y los resultados por cada uno de los métodos de relación utilizados.
Plan de Comunicación en RSU	Conjuga el ordenamiento y la concreción de las acciones a realizar para establecer el diálogo con los grupos de interés a lo largo de un año, realimentando el Plan de Acción en RSU conforme los cambios que experimente la institución y su entorno. Comprende dos flancos: la comunicación interna y la comunicación externa.

Un esquema de este calibre entraña, para la universidad, apelar a distintas formas y estilos de aproximación y vinculación con los *stakeholders*, comenzando por la estela más clásica que abarca las reuniones presenciales, los eventos y las campañas de publicidad, aparte de la relación con los medios de comunicación y la comunicación institucional (DIRCOM, 2010, p. 9), en aras de visibilizar los planteamientos y las acciones en la esfera de la Responsabilidad Social. Paralelamente, en este elenco también se instalan las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), de cara al desafío que significa tener acceso directo y en tiempo real a los grupos de interés, exigencia que abre las compuertas hacia “un nuevo modelo de universidad, con información constante y actualizada a cada momento” (Ortega, 2007, p.26).

Al filo de esta constatación, a no dudar, ha de admitirse el papel estelar que juega la Internet en la mejora de la comunicación y, sobre todo, en el incremento del acceso a la información en beneficio de las “partes interesadas” (transparencia y rendición de cuentas), cimentándose cual plataforma ideal para capitalizar la vertiente sostenible de la institución universitaria: su gestión socialmente responsable (DIRCOM, 2010: 9). Precisamente, huelga hallar aquí el nicho desde donde Garde et al. (2011, pp.4-7) visualizan un factor de diferenciación, ventaja competitiva y legitimación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), amplificado merced la difusión de los compromisos adquiridos y las iniciativas emprendidas por las casas de estudio superior en esta área a través de sus páginas web institucionales.

De por sí Carrillo, Castillo y Gómez (2006) encuentran en los *websites* uno de los mejores canales para que una organización interactúe de manera permanente con sus *stakeholders*, traduciéndose sus ventajas en una relación más personalizada y un mayor control de los resultados, con el aliciente de la reducción en el consumo de recursos materiales como el papel, amén de la integración de diferentes lenguajes (sonido, movimiento e imagen), la actualización constante sin coste, y hasta la reserva de zonas exclusivas para determinados grupos (por ejemplo, proveedores o periodistas), subrayándose la viabilidad de acceso desde cualquier ubicación geográfica, con alcance general a diferentes públicos y exento de límite de tiempo.

Extrapolando estas bondades a la gestión de la comunicación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), y suscribiendo lo apuntado por de la Cuesta y Sánchez (2012: XXIII), aun cuando en nada conviene desdeñar el valor que representa, desde el punto de vista de la imagen organizacional, aludir en las páginas web de los centros educativos a aspectos como el

gobierno corporativo, la proyección de carrera de la plantilla (tanto académica como administrativa), la acción social, la protección medioambiental, los programas de certificación de calidad, entre otros temas, en esa misma medida tampoco ha de consentirse en minimizar la comunicación mediada por las tecnologías a un mero trasvase técnico, un ejercicio unilateral de emisión o una táctica mercadológica.

Es por este motivo que, a decir de Capón y García (2005), la lógica digital insta a las organizaciones a la creación de nuevas rutinas de relacionamiento, toda vez que remite a la superación del modelo de comunicación transmisivo de diseño unidireccional (“dar de qué hablar”), para dar paso al modelo de comunicación circular de diseño pluricéntrico, el cual reposa sobre el inicio e ineluctable sostenimiento de una conversación (“dar para hablar”). En esta espiral, la invocación al término interactividad luce fundamental con vistas a entender a interlocutores que no son simples observadores tácitos sino, antes bien, agentes activos que orientan el flujo de la comunicación a través de sus elecciones, dando lugar a la bidireccional como característica *sine qua non* del ciberespacio.

En este recodo, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es susceptible de irradiar su influjo acicateada por las herramientas de la web 2.0 alojadas en los *websites* de las casas de estudio superior, extensibles al uso de cualquier persona ávida de obtener información sobre la organización, lo mismo que de hacer llegar a esta sus opiniones, sugerencias, expectativas e intereses.

Siguiendo este hilo vertebrador, dependiendo del perfil del público, la temática tratada y la naturaleza del vínculo (amistad, especialidad profesional, hobbies, preocupaciones sociales o ideas políticas), cada una de las redes sociales que nutren la web 2.0 posee un conjunto de características de uso, involucra unas técnicas de aplicación y conlleva unas capacidades de expresión que imprimen un tono peculiar a la conversación con el usuario, pudiendo establecerse, en resumido, la siguiente clasificación básica entre la variedad de las más utilizadas (DIRCOM, 2012, p.1):

<b>Redes Sociales</b>	
Facebook	Es la principal red social de referencia en todo el mundo, con más de 750 millones de usuarios. Ofrece tres tipos de cuentas: los perfiles personales (identifican al usuario), las páginas (promocionan productos, organizaciones o figuras públicas) y los grupos (reúnen a personas

	alrededor de un tema en común). Las actividades más habituales que suelen realizarse a su través consisten en compartir fotos, música, vídeos, noticias y opiniones sobre tópicos varios. Poco a poco ha ido avanzando en el desarrollo de aplicaciones y juegos, así como en el perfeccionamiento de la segmentación de su publicidad. Funciona muy bien para abrir debates, incentivar la participación y localizar líderes de opinión.
Twitter	Es una plataforma de <i>microblogging</i> en tiempo real que permite, tanto a los usuarios como a las empresas, conectarse con la información que consideran interesante. Se estima que tiene más de 200 millones de usuarios en todo el mundo, a quienes les habilita para el envío y la recepción de <i>tweets</i> , vale decir, mensajes de no más de 140 caracteres que aparecen en el perfil de la persona que los escribe, así como también en la página de inicio de sus seguidores ( <i>followers</i> ). Por defecto, los mensajes son públicos, pero también es posible enviar mensajes privados a otros usuarios. Es ideal para expresar ideas, formular y responder preguntas, aportar información relevante y compartir enlaces. Algunos de los beneficios derivados de la presencia en Twitter redundan en visibilidad, monitorización, contactos, fidelización y tráfico para la página web propia.
Youtube	Es una plataforma audiovisual que facilita a los usuarios ver, subir y compartir vídeos de manera sencilla (clips de películas, programas de televisión, vídeos musicales, etc.). Posee, junto a Facebook, uno de los índices de permanencia más altos en la web social, convirtiéndose en uno de sus íconos de referencia. Aunque es un servicio gratuito, dispone de una opción de pago que incluye funcionalidades mejoradas y cuentas Premium.
Flickr	Es un sitio web perteneciente a Yahoo! que permite ordenar, almacenar, y compartir fotografías y vídeos en línea. Admite administrar imágenes mediante herramientas para etiquetar fotografías, al tiempo que explorar y comentar las imágenes de otros usuarios.
Blogs	Es un sitio web actualizado de manera periódica que recopila en línea cronológica textos o artículos de uno o varios autores, desde el más reciente hasta el más antiguo. Se dividen en tres categorías: personales (de un individuo), corporativos/institucionales (de una organización) y comerciales (productos y servicios). Junto a la página web de una organización, constituye pieza fundamental dentro de la estrategia a largo plazo de comunicación en medios sociales. Permite aportar una visión particular sobre los asuntos tratados, lo que ayuda a generar seguidores.

De lo dicho hasta aquí se desprende que el arribo de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC) impone un reacomodo de las prácticas de las Relaciones Públicas y una especialización de las herramientas destinadas a los públicos atendiendo al nuevo ecosistema digital, habida cuenta de que despejan el paso para la elaboración de mensajes específicos-segmentados (Castillo, 2008).

En este cauce, por lo que atañe a la universidad, cuya realidad en modo alguno resulta ajena a esta sentencia, la estrategia de diálogo y

relacionamiento con los *stakeholders* obedecerá, en mucho, al alcance que la institución propine a la panoplia de recursos de comunicación organizacional y, más allá, a la intención que endose a estos en la vía de enriquecer las opciones de interacción con los grupos de interés, acompañada a la creación de indicadores de seguimiento del diálogo registrado con cada uno de ellos.

Aparejada con estas disquisiciones, emerge con mérito propio el Informe Anual o la Memoria de Sostenibilidad, cuya versión digital representa uno de los instrumentos de comunicación más apreciados por los *stakeholders*, dilatando las posibilidades de su uso y consulta entre los analistas financieros, los medios de comunicación especializados, los líderes de opinión y hasta los propios empleados.

### **3.- Conclusiones**

Traer al ruedo del debate la comunicación de la Responsabilidad Social de las universidades supone, de entrada, emplazar un concepto que, de a poco, va construyéndose e internalizándose en el seno de cada organización educativa conforme su perfil identitario. En este orden de ideas, bien podría afirmarse que los *websites* de las casas de estudio superior revelan un inmenso potencial por lo que concierne a la visibilización del tema, sin descontar la interacción y el diálogo con los grupos de interés, trascendiendo los recursos de comunicación entrabados en un halo eminentemente expositivo que constriñe al mínimo el *feedback*.

Desde esta perspectiva, se aviene medular la configuración de entornos virtuales pensados para la vinculación “con” y “entre” las personas, que no para las transacciones comerciales, lo decanta una doble lectura: la del usuario en tanto centro de la conversación y la experiencia (su opinión, lo que dice y cómo lo dice), y la de la institución universitaria como un actor más de la sociedad, enmarcado “en una red de relaciones a escala local y global, donde serán importantes las corresponsabilidades e interdependencias” (Gaete, 2011).

Ateniéndose a esta aseveración, entonces, al momento de diseñar estrategias y trazar acciones encauzadas en el comportamiento socialmente responsable, preciso es identificar y evaluar a los *stakeholders* en su justa dimensión, procurando no ignorar ni excluir a aquellos que pudieran ser percibidos, de partida, como poco relevantes o marginales bajo la óptica de la vocación y los intereses de la organización. Nomás, tráigase a colación el hecho de que solo sobre la base de la valoración de los contenidos

transmitidos por los grupos de interés, expresados en forma de demandas o preferencias (de índole cultural, religiosa, de género u otras), será posible, para el centro educativo, elaborar una hoja de ruta y conducir planes consistentes en materia de Responsabilidad Social, lo que estriba en un proceso de aprendizaje continuo toda vez que, en el fluir de la trama de vínculos, las exigencias de los *stakeholders* pueden llegar a ser convergentes o divergentes respecto de los propósitos de la propia universidad.

Entretanto, del lado del proceso, los retos no son menores, por cuanto ponen de relieve la cadena de intangibles insertos en la dinámica de la relación de la organización universitaria con sus grupos de interés, mediada a través de la tecnología. Lo anterior implica asumir la actitud de escucha activa junto al hábito de conversar, imantadas ambas prácticas por una fuerte dosis de empatía y transparencia que conlleven prestar oídos y aceptar, incluso, una crítica, tal como lo expresara el Dr. José Antonio Giacopini Zárraga, en entrevista realizada por la Lic. Silvia Bernardini, directora de Comstat Rowland, Comunicación Estratégica C.A., el 16 de noviembre de 2001, refiriéndose al rol de las Relaciones Públicas:

(...) las Relaciones Públicas tienen que funcionar como un mecanismo de doble vía; o sea, no es solamente llevar lo bueno de una empresa que uno quiera que conozca el público para crear opinión pública favorable a la empresa, sino recoger del público las críticas y traerlas al seno de la empresa y tener la autoridad para hacer corregir aquellas cosas que provocan críticas justificadas. Por eso digo que el funcionario de Relaciones Públicas tiene que tener una grandísima autoridad. (Castejón, 2007, p. 117).

En suma, se trata de que la institución universitaria, efectivamente, gane en imagen, posicionamiento y reputación dentro del perímetro de la Responsabilidad Social, siempre que encarne una referencia creíble merced un ejercicio genuinamente responsable en sus cuatro áreas de impacto (educativo, cognitivo-epistemológico, organizacional y social), con reflejo a la posture en el aporte de datos e información a los *stakeholders*. En tal sentido, tener una vía de comunicación abierta, apalancada en la presencia en redes

sociales, permite detectar en qué conversaciones se menciona a la entidad educativa y qué se dice de ella, además de calibrar el tono de las conversaciones, incrementar el tráfico a la página web, y construir una red de contactos con potencial de conversión en prescriptores de la casa de estudios.

Dada semejante constatación, un viraje en estos predios conlleva despejar el camino para la participación de los grupos de interés sirviéndose, en principio, de alternativas elementales como el uso de una dirección de correo electrónico definida para la sección de gestión universitaria socialmente responsable, y por ende diferente a la del *webmaster*.

Otro tanto podría labrarse recurriendo al auxilio de recursos que viabilicen el intercambio en tiempo real entre los centros educativos y sus públicos, como los chats y los foros, sin desestimar la puesta a punto de dispositivos de fidelización a la usanza de blogs, amén de la capitalización de una aplicación como Facebook para el seguimiento de las actualizaciones, su valoración (número de toques “me gusta”), su expansión (número de “compartidos”) y su retroalimentación (comentarios). Mención aparte ameritan las herramientas que estimulan la opinión de los públicos, entre las que cabe enumerar las encuestas *online*, espacios estos que conceden la ventaja de ir tomando el pulso para amoldar el desempeño y el gobierno de las entidades de educación superior a las expectativas en el área de la RSU.

A la sazón, merced la concienciación de las bondades que proporcionan las TIC, y más en detalle las páginas web institucionales asociadas a herramientas de la web 2.0, las universidades pueden y deben comunicar sus lineamientos y sus prácticas socialmente responsables, amplificando el temario y, con ello, el radio de alcance de los públicos más allá de la comunidad inmediata (estudiantes, docentes, investigadores y empleados). El llamado es a implicar también a poblaciones aledañas, inversores, empresas, egresados y medios de comunicación, propinándoles respuestas a sus inquietudes y auspiciando nuevas oportunidades traducidas en inteligencia colaborativa y *partners*.

## Referencias Bibliográficas

AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005). *El compromiso con los stakeholders*.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y sus comunicaciones: dialogar con los stakeholders en el entorno digital.

Canelón, Agrivalca

*Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés.*  
España: Instituto Nóos y Telefónica.

Alonso, I. y Núñez, M. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, (9), 157-180.

Amiano, I., y Maseda. (2011, mayo 24 y 25). *La Responsabilidad Social en la Educación Universitaria*. Ponencia presentada en las "III Jornadas de

Andrade, J., et. al. (2001). *Fases de Creación SEA*. Caracas, Venezuela: OPSU.

Aponte, C. (2007). *Propuesta de indicadores de evaluación de la función de Proyección Social/Extensión Universitaria/Interacción en la Educación Superior*. Documento de Trabajo V 4. Colombia: Asociación de Universidades de Colombia (ASCUN).

AUSJAL. (2009). *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU en AUSJAL*. Argentina: Editorial Alejandría.

Ayuso, C. (2008, abril). El carácter humanizador, responsabilidad sustancial de la universidad. *Alma Mater*, 20-21.

Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. *Cuadernos Forética*, (13), 1-82.

Balbo, J. (2008, enero-junio). La enseñanza de la ética a través de la inclusión de la responsabilidad social universitaria en el currículo. *Revista Educación en Valores*, 1, (9), 99-107.

Cabezuelo, F., Liberal, S, Sierra, J. y Sotelo, J. (2010). El desenvolupament de competències disciplinars i professionals en els nous estudis de comunicació. *Quaderns Digitals, Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, (65), 1-19.

Carrillo, M., Castillo, A., y Gómez, L. (2006). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. *Hologramática*, VI, (4), 35-54.

Carrizo, L. (2005, enero-julio). Conocimiento y Responsabilidad Social. Retos y desafíos hacia la Universidad Transdisciplinaria. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1, (1), 75-86.

Carrizo, L., y Vallaey, F. (2005). *Responsabilidad Social Universitaria. Marco Conceptual, Antecedentes y Herramientas RSU. Red Ética y Desarrollo*. USA: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Castejón, E. (2007). *José Antonio Giacopini Zárraga. El narrador en su historia*. Caracas, Venezuela: Comstat Rowland, Comunicaciones Estratégicas C.A.

Castillo, A. (2008, octubre 9 al 11). *Las Tecnologías de la Comunicación en el uso de las Relaciones Públicas*. Ponencia presentada en el "IX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC)". Grupo Temático 2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Ciudad de México-México.

Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. UNESCO. París, Francia.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y sus comunicaciones: dialogar con los stakeholders en el entorno digital.

Canelón, Agrivalca

De la Cuesta, M., y Sánchez, D. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria 2.0*. España: Netbilio S.L.

De la Cuesta, M. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria*. Papeles de Trabajo de la Fundación Carolina.

De la Cuesta, M. (2009, abril 28 y 29). *Modelos de Responsabilidad Social en las universidades españolas*. Ponencia presentada en las “Jornadas sobre Responsabilidad Social en la Universidad”. Universidad de Valladolid. Valladolid, España.

De la Cruz, C. (2011a, mayo 24 y 25). *Reflexiones sobre buenas prácticas de responsabilidad social de las universidades*. Ponencia presentada en las “III Jornadas de Responsabilidad Social Universitaria ‘RSU en Latinoamérica’”. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.

De la Cruz, C. (2011b). *Reflexiones sobre la promoción de la responsabilidad en las instituciones de Educación Superior*. *Carta de AUSJAL*, 1, (34), 30-43.

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

De la red, N. (2009). Necesidades emergentes y Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, (16), 65-76.

Desiato, M. (1998). *El hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*. Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

DIRCOM. (2012). *Guía de Herramientas Tecnológicas para Profesionales de la Comunicación*. España: DIRCOM - ANEI.

DIRCOM. (2010, septiembre). *La aplicación de las Herramientas de Comunicación a la RSE*. Madrid, España: MEDIARESPONSABLE.

Gaete, R. (2011, noviembre 2). *¿Quiénes son los stakeholders de una universidad? Algunos elementos para su identificación*. Recuperado en marzo 11, 2013 de, <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2011/11/quienes-son-los-stakeholders-de-una.html>

García, B., y Capón, J. (2005). "Gabinetes on line y redes sociales virtuales". En G. López García (Coor), *El ecosistema digital: modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. (pp. 197-228). España: Universidad de Valencia.

Garde, R., Alcaide, L., Rodríguez, M., y Plata, A. (2011, septiembre 21 al 23). *La Divulgación online de Responsabilidad Social Universitaria. Un Estudio Comparativo en las Universidades Públicas y Privadas Estadounidenses*. Ponencia presentada en el "XVI Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 'Nuevo Modelo Económico: Empresa, Mercados y Culturas'". Universidad de Granada. Granada, España.

Gargantini, D. (2011). La autoevaluación y el trabajo en red como herramienta favorable para la institucionalización del enfoque de RSU en las universidades de AUSJAL. *Carta de AUSJAL*, 1, (34), 16-19.

Gonaldi, M. (2011, diciembre). Algunos conceptos sobre Responsabilidad Social Empresaria y Responsabilidad Social Universitaria. *Cuadernos Tecnológicos FRLR*, (1), 9-14.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y sus comunicaciones: dialogar con los stakeholders en el entorno digital.

Canelón, Agrivalca

López, F. (2001). "Universidad y Responsabilidad Social". En, *Proyecto Universidad Construye País, Asumiendo el País. Responsabilidad Social Universitaria*. (pp. 48-51). Valparaíso, Chile: Universidad de Valparaíso.

Martín, E. (2011, mayo 24 y 25). *Memoria RSU de la Universidad de Zaragoza*. Ponencia presentada en las "III Jornadas Responsabilidad Social Universitaria 'RSU en Latinoamérica'". Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.

Maseda, A., y Amiano, I. (2011, mayo 24 y 25). *La Responsabilidad Social en la Educación Universitaria*. Ponencia presentada en las "III Jornadas de Responsabilidad Social Universitaria. 'RSU en Latinoamérica'". Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.

Matos, J. (1988, junio). La Antropología del siglo XXI. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, XL, (2), pp. 213-220.

Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Navos, O. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria – RSU: como mecanismo de vinculación con el mundo empresario. *Papeles de Trabajo de la Universidad Abierta Interamericana*.

Ortega, S. (2007). La Nueva E-Universidad. Estrategias de Comunicación en los portales universitarios. *FISEC-Estrategias*, III, (6), 19-34.

Pérez, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Huelva, España: Consejo Social de la Universidad de Huelva.

Vallaes, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la Formación en Humanidades. Tecnológico de Monterrey.

Vergara, A. (2007, abril 2 al 4). *Responsabilidad Social Universitaria: entre la economía y la esperanza*. Ponencia presentada en el "I Seminario Internacional de Responsabilidad Social". Universidad de Valparaíso. Valparaíso, Chile.

Villar, J. (2007). Responsabilidad Social Universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades. *Responsabilidad Social*, (4), 27-37.